

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Кафедра «Менеджмент»

подпись, инициалы, фамилия
16 . 06 . 16
число . месяц . год

Автор работы: А.Ф. Юртаева
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Обозначение ВКР-02069059-38.03.02-120368-2016 Группа МЕН 43
(номер группы)

Руководитель работы _____ к.э.н., доцент О.А. Сазыкина
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Теория и методология
(наименование раздела)

10.06.16
(подпись, дата, инициалы, фамилия)

О.А. Сазыкина

Анализ состояния менеджмента
по проблеме исследования 1 2 О.А. Сазыкина

Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы

Нормоконтролер _____ О.А. Сазыкина

1

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Юртаевой Алии Фяритовны на тему: «Управление организационной культурой современной компании (на примере открытого акционерного общества «Фармация», г. Пенза)»

Во введение обоснована актуальность темы, степень разработанности проблемы отечественными и зарубежными учеными, определены цель и задачи исследования, уточнены объект и предмет исследования, обоснована практическая значимость исследования.

В первом разделе рассмотрены теоретические и методические основы управления организационной культурой современной компании.

Второй раздел включает в себя анализ уровня эффективности организационной культуры на примере ОАО «Фармация».

В третьем разделе даны рекомендации по развитию организационной культуры ОАО «Фармация».

В заключении представлены основные выводы и рекомендации.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ	8
1.1. Понятие и составляющие организационной культуры	8
1.2. Функции и виды организационной культуры	11
1.3. Методические подходы к оценке уровня и эффективности организационной культуры в организации	21
2. АНАЛИЗ УРОВНЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОАО «ФАРМАЦИЯ»	25
2.1. Характеристика деятельности ОАО «Фармация»	25
2.2. Выявление типа организационной культуры организации	31
2.3. Оценка эффективности влияния организационной культуры на деятельность организации и персонала	38
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РАЗВИТИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОАО «ФАРМАЦИЯ»	46
3.1. Мероприятия по развитию организационной культуры ОАО «Фармация»	46
3.2. Корпоративный кодекс как механизм развития организационной культуры.....	51
3.3. Обоснование эффективности внедрения предложенных рекомендаций	53
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	57
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	60
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. АНКЕТА ПО ИЗУЧЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ.....	67
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. СВОДНЫЕ ТАБЛИЦЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЯ	73
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. КОРПОРАТИВНЫЙ КОДЕКС ОАО «ФАРМАЦИЯ».....	78

ВВЕДЕНИЕ

Данная выпускная квалификационная работа посвящена актуальной для современной организации теме – управлению организационной культурой. Вопрос развития организационной культуры в компаниях на сегодняшний день актуален и его актуальность будет расти по мере продвижения российских компаний на мировом рынке.

Организация функционирует и развивается, как сложный организм. Постоянно подвергаясь влиянию со стороны внешней среды приспосабливаясь к изменениям, современная организация должна иметь способность формировать и накапливать потенциал, который может обеспечить не только своевременную и адекватную реакцию на воздействия внешней среды, но и даст возможность активно изменять окружающую действительность, эффективно управлять функционированием и развитием многочисленных элементов и подсистем организации. Этот "жизненный" потенциал деятельности организации обеспечивает организационная культура: то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними, какие принципы и методы выполнения работ используются в деятельности организации. Это обуславливает не только различие между организациями, но и определяет успех ее функционирования и выживания в конкурентной борьбе. В любой организации существует диалог между людьми, носителями организационной культуры, с одной стороны, и культуры, оказывающей влияние на поведение человека, с другой.

Степень разработанности проблемы. Механизмы организационной культуры, анализ внутренних и внешних условий успеха, определение организационной культуры и ее значения для стратегии фирмы рассматривались в работах целого ряда отечественных исследователей, таких как: А.Н. Асаул¹, Б.З. Мильнер², Г.Х. Попов³, А.И.Петрова⁴, а также

¹ Асаул А.Н.. Культура организации: Учебник А.Н. Асаул – 3-е изд., перераб. и доп.. – М.: Экономистъ. – 2012. – 292 с.

зарубежных исследователей, среди которых: И. Ансофф⁵, Д. Клиланд и У. Кинг⁶, Г. Минцберг⁷, М. Портер⁸, А. Стриленд и Х. Томпсон⁹, А. Чандлер¹⁰, Г. Хамел¹¹, Дж. Эванс¹², К. Эндрюс, Дж. Эткинсон и другие.

Однако особенности развития организационной культуры аптечных организаций мало рассмотрены отечественными учеными. Это обусловило выбор темы выпускной квалификационной работы исследования, постановку его цели и формулировку задач.

Цель и задачи исследования. Целью исследования данной темы является анализ и разработка рекомендаций по управлению организационной культурой современной компании.

Реализация поставленной цели обусловила необходимость решения следующих задач:

- рассмотрены составляющие организационной культуры;
- выявлено содержание организационной культуры;
- предложены методические подходы к оценке уровня и эффективности организационной культуры;
- проведен мониторинг внешних факторов, определяющих уровень организационной культуры;
- дана оценка организационной культуры фармацевтической компании;

² Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник/ Б.З. Мильнер.- «ИНФРА-М», 2013, 480с.

³ Попов, Е.В. Потенциал маркетинга предприятия / Е.В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. 2011. - №5.-с. 31-41.

⁴ Петров, А.И. Стратегический менеджмент: учебник для вузов/ под ре. Петрова А.И.- СПб.: Питер, 2005. — 496 с.

⁵ Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия: учебное пособие / И. Ансофф – СПб.: Питер, 2010

⁶ Клиланд, Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика :[Пер. с англ.] / Д. Клиланд ,У. Кинг,; Общ. ред. и предисл. Г. Б. Кочеткова.- М. Прогресс 2012

⁷ Минцберг, Г. Школы стратегий : Стратегическое сафари : экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. - СПб. : Питер, 2010.

⁸ Портер, М. Э. Конкуренция.: Учеб. пособие: [Пер. с англ.]/ М. Портер – М.: Вильямс, 2001.

⁹ Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебное пособие/ А.А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд - М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006. - 576 с.

¹⁰ Chandler, A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise- MIT Press: Cambridge, MA, 1962.

¹¹ Хамел, Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня: [Пер. с англ.]/ Хамел Г., Прахалад К. К. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014

¹² Эванс, Дж.Р. Маркетинг: Учебник Пер. с англ. / Дж.Р. Эванс, Б.Берман. — М: Сирин, 2002 г.

- выявлены конкурентные преимущества организации, сформированные на основе развития организационной культуры;
- разработана модель развития организационной культуры
- предложены механизмы развития организационной культуры;
- определена социальная и экономическая эффективность предложенных механизмов.

Предметом исследования в данной выпускной квалификационной работе является организационная культура компании.

В качестве объекта исследования была выбрана аптечная организация г. Пензы ОАО «Фармация». В Пензенском регионе открытое акционерное общество «Фармация» является одним из крупнейших фармацевтических предприятий. Основными рынками сбыта организации являются внутренний рынок России, а именно потребители, находящиеся на территории Пензенской, Ульяновской и Саранской областей.

Общество демонстрирует устойчивый рост активов, расширяет круг клиентов, постоянно совершенствует качество обслуживания, внедряет новые виды услуг, существенно усиливает свое присутствие на целевых рынках сбыта. Аптечная сеть «Фармация» - это 123 аптечных учреждения в Пензе и Пензенской области, 2 ветеринарных аптеки и 29 отделов оптики. Две производственных аптеки ОАО «Фармация» изготавливают индивидуальные лекарственные средства по рецептам врачей для индивидуальных потребителей и лечебно-профилактических учреждений Пензенской области.

В числе партнеров ОАО «Фармация» значатся все учреждения здравоохранения Пензы и Пензенской области, которые снабжаются медикаментами и изделиями медицинского назначения. Также ОАО «Фармация» сотрудничает с частными аптечными учреждениями, различными организациями, снабжает лекарствами 449 фельдшерско-акушерских пункта.

В данной работе использовались следующие методы исследования: системный подход; отдельные положения теории маркетинга, менеджмента;

методы анализа и прогнозирования экономических процессов; методы социологических исследований.

Информационную базу исследования составили: официальные данные Федеральной службы государственной статистики; статистические материалы Министерства здравоохранения и социального развития РФ; статьи периодических специализированных изданий; материалы, размещенные в Интернете; результаты выборочного обследования, проведенного автором.

Научная новизна заключается в следующем: расширено представление о развитии составляющих организационной культуры аптечных организаций.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что они могут быть использованы в практической деятельности аптечных организаций для развития их организационной культуры.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ

1.1. Понятие и составляющие организационной культуры

Понятие «организационная культура» является одним из основополагающих при управлении современной организацией. Само данное понятие возникло в теории организации достаточно поздно - в конце 1970-х годов, и его появление вызвал ряд совсем несхожих друг с другом причин. Первой причиной явилось то, что в это время «стал наблюдаться процесс распада различных корпоративных объединений, созданных в 1960-е годы»¹³.

У каждой компании своя организационная культура, философия и принципы бизнеса, пути решения проблем и способы принятия решений, трудовая атмосфера, "фольклор" (истории, иллюстрирующие ценности компании), система табу и неприемлемых решений – другими словами, своя система ценностей, поведение и стандарты, "свое лицо".

По мнению Сазыкиной О.А., корпоративную культуру формируют такие социальные факторы внутренней среды, как¹⁴:

- убеждения и философия организации, объясняющие, почему она действует так, а не иначе.
- убеждения работников и принципы бизнеса, декларируемые и практикуемые руководством,
- этические стандарты и официальная политика,
- отношения с различными партнерами (особенно с собственными сотрудниками, профсоюзами, акционерами, поставщиками и обществом),
- традиции, методы контроля, требования к поведению работников,
- атмосфера, которая отличает одну компанию от миллионов других.

¹³ Асаул М. А. Методология формирования и развития организационной культуры управления в предпринимательских структурах // Экономическое возрождение России. – 2006. – №. 1. – С. 40-43.

¹⁴ Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 180 с.

К внутренним и внешним факторам, вызывающим изменение корпоративной культуры, относятся¹⁵:

- внутренние кризисы,
- появление новых технологий (например, Internet),
- новые проблемы,
- естественная смена лидеров и членов организации,
- освоение новых видов бизнеса,
- распространение деятельности на другие географические регионы (особенно за границу),
- быстрый рост и связанное с ним расширение штата,
- слияния и приобретения,
- глобализация.

Степень влияния культуры на методы ведения бизнеса и нормы поведения в разных компаниях различна. В одних компаниях культура сильна, она становится ядром деятельности; в других слаба, поверхностна и не может служить опорой при разработке и реализации стратегии.

В переводе с латыни культура означает все то, к чему прикоснулась рука человека, все то, что было когда-то культивировано, возделано. Культура - это все, что создало человечество.

Организационная культура представляет собой совокупность правил, норм, образцов поведения, разделяемых членами конкретной организации. Бесспорно, что культура составляет основу любой организации, так как именно она определяет то, как люди будут выполнять свою работу, принимать решения, взаимодействовать между собой¹⁶.

Организационная культура организации - это предельно широкое понятие, включающее в себя все элементы жизни организации, начиная с формы одежды и заканчивая не всегда понятной философией бизнеса. Сюда же входят и люди с исповедуемыми ими ценностями. Организационная

¹⁵ Пакшина М.В. Организационная культура как объект управленческих воздействий // Экономика и социум. – 2014. – №2-5 (11). С. 132-135.

¹⁶ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и развитие организационной культуры. СПб, 2002, — с.78

социальность представляет собой рожденную на основе культурных ценностей, совокупность взаимодействий людей (прежде всего в устойчивых группах), приводящую к определенному социально-психологическому состоянию. Несколько огрубляя внутреннее содержание данного уровня можно связать его с групповой динамикой в организации. Наконец, организационная рациональность - это прежде всего менеджмент с его целеполаганием, целедостижением, изначальной ориентацией на объяснимость и рациональную стройность. Управление вообще невозможно без некоторых рациональных закономерностей, последние составляют его основу, дают возможность добиваться предсказуемых результатов.

На организационную культуру человека оказывают влияние привычки и склонности, потребности и интересы, политические взгляды, профессиональные интересы, моральные ценности, темперамент.¹⁷

Организационная культура по методике Ф. Харриса и Р. Морана может иметь свои особенности, в зависимости от рода деятельности, формы собственности или занимаемого положения на рынке, они предлагают рассматривать формирование организационной культуры па основе 10 характеристик:¹⁸

- 1) Осознание себя и своего места в организации;
- 2) Коммуникационная система и язык общения;
- 3) Внешний вид, одежда и представление себя на работе;
- 4) Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;
- 5) Осознание времени, отношение к нему и его использование;
- 6) Взаимоотношения между людьми;
- 7) Ценности и нормы;
- 8) Вера во что-то, отношение или расположение к чему-либо;
- 9) Процесс развития работника и обучение;
- 10) Трудовая этика и мотивирование.

¹⁷ Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. - М.: «Инфра-М» 2009. – с.213

¹⁸ Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. - М.: «Инфра-М» 2009. – с.99-105

Безусловно, значение организационной культуры огромно и этот факт давно уже является неоспоримым в развитых странах и в тех организациях, которые стремятся быть успешными. Более того, руководители эффективно работающих организаций стремятся создать «сильную» культуру, то есть такую, которая бы безусловно принималась, разделялась и ей следовали участники организационной деятельности. Для этого необходимо приобщение людей к ценностям, правилам, нормам, принципам, декларируемым в организации.¹⁹

1.2. Функции и виды организационной культуры

По отношению к организации культура выполняет ряд важных функций²⁰:

1. **Охранная** функция состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, «табу», ограничивающие нормы.

2. **Интегрирующая** функция формирует чувство принадлежности к организации, гордости за нее, стремление посторонних лиц включиться в нее. Это облегчает решение кадровых проблем.

3. **Регулирующая** функция поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией ее стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов.

4. **Адаптивная** функция облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Она реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется также воспитание сотрудников. Участвуя в совместных мероприятиях, придерживаясь

¹⁹ Алексеева К.А. Организационная культура как фактор развития организации // Система ценностей современного общества. – 2013. – №32. – С. 133-135.

²⁰ Грачева А.С. Анализ организационной культуры // Научный сибирский альманах. – 2014. – №1. – С. 62-64.

одинаковых способов поведения и т. п., люди легче находят контакты друг с другом.

5. **Ориентирующая** функция культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.

6. **Мотивационная** функция создает для этого необходимые стимулы.

Функция **формирования имиджа** организации, т. е. ее образа в глазах окружающих. Этот образ является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее, тем не менее огромное воздействие как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

В нашей стране организационная культура, к сожалению, заимствовала с Запада лишь внешние формы: рекламу (как правило, невысокого уровня), оформление офисов, новые названия должностей (различного рода менеджеры вместо руководителей структурных подразделений, кадровиков, специалисты в области маркетинга вместо снабженцев и т. д.). В то же время стиль управления и делового общения остались такими же, как в условиях административно-командной системы.

Культура пронизывает процесс управления от начала до конца, играет огромную роль в организации общения, обуславливая логику мышления, восприятие и интерпретацию (придание индивидуального смысла наблюдениям и установление связи между ними), вербальной и особенно невербальной информации.

Люди с разными, особенно в национальном плане, культурами неодинаково воспринимают реальность, поскольку рассматривают все окружающее сквозь их призму. Культура любой организации находится под мощным воздействием национального фактора.

В мировой практике существует целый ряд типологий организационной культуры^{21, 22, 23, 24, 25, 26}.

²¹ Авдеева Е. А., Аверина Т. А. Корпоративная культура, ее типология и особенности управления // Экономика и менеджмент систем управления. – 2013. – Т. 7. – № 1.1. – С. 124-134.

В целом организационную культуру можно разделить на следующие виды²⁷:

- по стилю управления (авторитарные и демократические);
- по типу организационной культуры (бюрократическая, органическая,
- предпринимательская и партисипативная);
- по возрасту (молодая или старая);
- по силе воздействия (сильная или слабая);
- по направлению воздействия (функциональная или дисфункциональная);
- по степени инновационности (инновационная или традиционная).

Г. Хофстид сформулировал пять параметров, по которым можно идентифицировать национальные культуры.

По дистанции власти (ДВ), определяемой отношением к проблеме неравенства людей, его допустимой степенью.

По роли индивидуалистского начала (ИН), характеризующегося теснотой связи индивида и общества, готовностью людей действовать в одиночку.

По степени неприятия неопределенности (НН), стремления ее избежать с помощью правил, традиций, законов, идеологии, религии (любая религия способствует терпимости к неопределенности) и пр.

По степени ориентированности на будущее (ОБ). Организация может жить вчерашним, сегодняшним днем или стремиться к перспективной выживаемости, обеспечиваемой сбережениями, накоплением богатств и пр.

²² Дикусарова М. Ю. Типология организационной культуры: опыт классификации. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.sbmt.bsu.by>

²³ Иванов Е.Н. Классификационные подходы и методы измерения организационной культуры // Интернет-журнал "Науковедение". – 2011. – № 6. – С. 22-26.

²⁴ Крымчанинова М. Организационная (корпоративная) культура: история изучения и основные подходы // Управление корпоративной культурой – 2012. – №1 – С 2-17.

²⁵ Хмельницкая Н.И. Анализ понятия «организационная культура» как подход к развитию ее содержания // Вестник Челябинского государственного университета. – 2012. – № 3. – С. 47-54.

²⁶ Широнова Е.М. Классификация факторов формирования и развития организационной культуры // Казанская наука. – 2012. – №6. – С. 91-94.

²⁷ Иконникова Н.К. Организации: культуры и сообщества // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2009. – № 2. – С. 37.

По уровню мужественности (МУ), выражающемуся в характере распределения под влиянием культурных традиций социальных ролей между полами. Культура с жестким закреплением ролей – мужественная; со слабым – женственная. В мужественных культурах абсолютно доминируют социальные ценности, традиционные для мужчин (ориентация на успех, осязаемые результаты, эффект). В женственных культурах приоритеты отдаются человеческим отношениям, заботе о коллективе, симпатии к слабым. Приведем пример экспертных оценок национальных культур некоторых стран по степени проявления перечисленных параметров (В – высокая; С – средняя; Н – низкая).

По месту организации и степени влияния на нее выделяют несколько типов культур.

Бесспорная культура характеризуется небольшим количеством основных ценностей и норм, но требования к ориентации на них неукоснительны. Такая культура, не допускающая спонтанного влияния как извне, так и изнутри, является закрытой (закрытость культуры — это нежелание видеть недостатки, выносить сор из избы, стремление сохранить показное единство). Закрытая культура подавляет персонал и становится решающим моментом мотивации. Но сами ценности и нормы при необходимости сознательно корректируются.

Слабая культура практически не содержит общеорганизационных ценностей и норм. У каждого элемента организации они — свои, причем, зачастую противоречащие другим. Нормы и ценности слабой культуры легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая культура разъединяет участников организации, противопоставляет их друг другу, затрудняет процесс управления и в конечном итоге приводит к ее ослаблению.

Сильная культура открыта влиянию как изнутри, так и извне. Открытость предполагает гласность и диалог между всеми участниками организациями и посторонними лицами. Она активно ассимилирует все лучшее, откуда бы оно ни исходило, и в результате только становится сильнее.

Нужно иметь в виду, что сильная культура, как и слабая, может быть эффективной в одном и не эффективной в другом.

Взаимодействие менеджмента и организационной культуры является непростым.

1. Управленцы могут действовать строго в рамках культуры. Если последняя прогрессивна, то действия наверняка будут успешны. Но отсталость культуры приведет к тому, что эффективность процесса управления окажется низкой, ибо необходимые изменения будут игнорированы или заблокированы.

2. Менеджеры могут идти «напролом», игнорируя сложившуюся культуру. Даже если эти действия будут осуществляться в правильном направлении, они вызовут сопротивление привычек и традиций и вряд ли будут особо успешными.

3. Можно действовать частично в рамках культуры, но в необходимых случаях и наперекор ей. Здесь нужно учитывать совместимость изменений и культуры, а также по возможности не «перегибать палку».

Если необходимые управленческие шаги полностью с культурой несовместимы, но являются настоятельными, встает вопрос о преобразовании сложившейся культуры. Для этого необходима ясная стратегия и хорошее понимание возможных препятствий и трудностей на этом пути.

Нужно иметь в виду, что только изменяя параметры культуры, организацию можно вывести на новую качественную ступень. В связи с этим изменение культуры организации становится одним из объектов управления.

Управление организационной культурой осуществляется с помощью таких мер, как: контроль за ее состоянием со стороны менеджеров; пропаганда и обучение персонала необходимым навыкам; подбор кадров, соответствующих данной культуре, и избавление от тех, кто в нее не вписывается; широкое использование символики, обрядов, ритуалов²⁸.

²⁸ Туругунян И.Ю., Кузичева Н.Ю. Управление организационной культурой предприятия // В сборнике: Теоретические и прикладные проблемы науки и образования в 21 веке. – 2012. – С. 130-131.

К неудачным действиям в этом направлении относят: подмену реальных процессов изменения кампанией; осуществление поверхностных или косметических преобразований, когда по существу все остается прежним, особенно в высшем руководстве; попытки изменить всю культуру сразу; преобладание краткосрочных целей; действия ради самих действий, не приводящие к определенному результату.

Рассмотрим некоторые наиболее известные разновидности организационных культур. Эти культуры обычно классифицируются по нескольким параметрам.

Пожалуй, самый краткий и точный вариант их классификации дал американский исследователь Уильям Оучи. Он выделил три основных вида²⁹:

1) рыночную культуру, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы;

2. бюрократическую культуру, основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов организации;

3. клановую культуру, дополняющую предыдущие. Ее основу составляют внутренние ценности организации, направляющие деятельность последней. Источником власти здесь служат традиции.

Исходя из таких обстоятельств, как ориентация культуры на людей или материальные условия, с одной стороны, открытость и закрытость — с другой, выделяют следующие ее типы.

Бюрократическая культура характеризуется регулированием всех сторон деятельности организации на основе документов, четких правил, процедур; оценке персонала по формальным принципам и критериям. Источником власти, сконцентрированной в руках руководства, тут является должность. Такая

²⁹ Мартиросян А.С. Организационная культура как источник стратегического развития предприятия // Наука и Мир. – 2015. – Т. 3. №4 (20). – С. 41-42.

культура гарантирует людям стабильность, безопасность, избавляет от конфликтов.

Опекунская культура проявляется в благоприятном морально-психологическом климате, сплоченности людей, групповых нормах и ценностях, неформальном статусе сотрудников, их личной активности, взаимопонимании, гармонии отношений. Культура гарантирует персоналу стабильность, развитие, участие в делах организации.

Праксиологическая (гр. Praktikos деятельный) культура основывается на порядке, рациональности, планах, тщательном контроле за их выполнением, оценке деятельности работника по результатам. Главной фигурой является руководитель, власть которого основывается на должностных полномочиях и глубоких знаниях. Он допускает в определенных границах привлечение работников к управлению. Все это обеспечивает высокую эффективность работы.

Предпринимательская культура поддерживает действия, направленные вовне организации и на перспективу, новаторство и творческую активность персонала. Привлекательность культуры заключается в том, что она гарантирует удовлетворение потребностей работников в развитии и совершенствовании. Управление здесь основывается на вере в руководителя, его знаниях и опыте, а также привлечении персонала к творчеству.

В основе классификации *предпринимательских культур* лежат способы получения прибыли. Так, например, американские исследователи Дил и Кеннеди в зависимости от них выделили следующие типы таких культур.

Культура торговли свойственна в первую очередь торговым организациям, которые характеризуются быстрым получением результатов и малым риском. Здесь доминирует стремление к краткосрочному успеху, который во многом зависит не столько от величины, сколько от числа сделок,

устойчивости контактов, понимания нужд рынка. Для такого рода организаций характерна взаимная поддержка сотрудников и дух коллективизма³⁰.

Культура выгодных сделок свойственна организациям типа бирж. Для нее также характерна нацеленность на быстрое получение денег в условиях спекуляции и высокого финансового риска. Общение между людьми здесь мимолетно и происходит в основном на почве погони за деньгами. Такая культура требует молодых или духовно молодых сотрудников, обладающих бойцовскими качествами и твердостью характера.

Административная культура присуща крупнейшим фирмам, а также государственным учреждениям. Она ставит во главу угла не столько прибыль или громкий успех, сколько минимизацию риска, стабильность, безопасность. Ее отличают бюрократичность, формальный подход, неспешность принятия решений, ориентация на титулы и должности.

Инвестиционная культура крупных фирм и банков поддерживает бизнес с высокой степенью риска, связанный с крупными капитальными вложениями на длительный срок в условиях неопределенности, где невозможна быстрая отдача. Большинство решений здесь принимается централизованно на основе тщательной проверки, ибо от каждого из них зависит будущее фирмы. Это требует от сотрудников опыта, авторитета, осмотрительности, совместного обсуждения вариантов действий.

Наиболее известная типология управленческих культур дана С. Хонда. Каждому из типов он присвоил имя соответствующего олимпийского бога.

Культура власти, или Зевса. Ее существенный момент — личная власть, источником которой является обладание ресурсами. Организации, исповедующие такую культуру, имеют жесткую структуру, высокую степень централизации управления, немногочисленные правила и процедуры, подавляют инициативу работников, осуществляют жесткий контроль над всем. Успех здесь предопределяется квалификацией руководителя и своевременным

³⁰ Логинова О.Б. Формирование и развитие организационной культуры предприятий сферы услуг. -Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Санкт-Петербург -2012.-25 с.

выявлением проблем, что позволяет быстро принимать и реализовывать решения. Такая культура характерна для молодых коммерческих структур.

Ролевая культура, или культура Аполлона. Это бюрократическая культура, основывающаяся на системе правил и инструкций. Ей свойственно четкое распределение ролей, прав, обязанностей и ответственности между работниками управления. Она негибкая, и затрудняет нововведения, поэтому малоэффективна в условиях перемен. Источником власти здесь является должность, а не личные качества руководителя. Такая управленческая культура присуща крупным корпорациям и государственным учреждениям.

Культура задачи, или Афины. Эта культура приспособлена к управлению в экстремальных условиях и постоянно меняющихся ситуациях, поэтому основное внимание здесь уделяется скорости решения проблем. Она основывается на сотрудничестве, коллективной выработке идей и общих ценностей. Власть покоится на знаниях, компетентности, профессионализме и обладании информацией. Это переходный тип управленческой культуры, способный перерасти в один из предыдущих. Он свойствен проектным или венчурным организациям.

Культура личности, или Диониса. Она связана с эмоциональным началом и основывается на творческих ценностях, объединяя людей не для решения служебных задач, а для достижения индивидуальных целей. Решения здесь принимаются на основе согласия, поэтому власть носит координационный характер.

Специалисты считают, что, как правило, на стадии зарождения организации в управлении ею преобладает культура власти; стадию роста характеризует ролевая культура; стадию стабильного развития— культура задачи или культура личности; в кризисе предпочтительна культура власти³¹.

Важным элементом управленческой культуры организации является культура отношения к женщинам(как занимающим руководящие должности,

³¹ Емельянова Л.А. Организационная культура как основной фактор повышения конкурентоспособности компании // Вестник Российского государственного торгово-экономического университета (РГТЭУ). – 2014. – №6 (86). – С. 75-83.

так и рядовым исполнителям), определяющая их положение, а также к слабому полу вообще. Выделяются следующие виды такой культуры:

1. *культура джентльменского клуба*. Это культура вежливых, гуманных, цивилизованных людей, в рамках которой мужчины-менеджеры, основываясь на патерналистских позициях, мягко удерживают женщин на определенных ролях, не позволяя им подняться выше. Женщины ценятся на той работе, которую выполняют, но им не позволяют разрушать барьеры и занимать руководящие должности. Попытка женщин настаивать на своих правах приводит к ухудшению хорошего отношения к ним;

2. *культура казармы*. Она деспотична и свойственна бюрократическим организациям с множеством уровней управления, где женщины занимают низшие ступени. Такая культура позволяет игнорировать их интересы и относиться к ним грубо и презрительно (впрочем, как и ко всем, кто не обладает реальной властью);

3. *культура спортивной раздевалки*. В ее рамках мужчины строят межличностные отношения на базе специфических мужских интересов, представлений и демонстрируют к женщинам открытое пренебрежение. Женщин, даже высокого положения, например, принадлежащих к высшему руководству организации, мужчины в свой круг общения не допускают;

4. *культура отрицания различий между полами*. Эта культура отвергает дискриминацию, но одновременно не видит и реальных различий между полами, игнорирует женскую сущность, семейные обязанности женщин, а поэтому требует от них тех же успехов, что и от мужчин;

5. *культура ложной защиты женщин*. В рамках этой культуры идея равенства, основанная на общечеловеческих ценностях, подменяется мифами о равенстве. Здесь имеет место дискриминация в форме покровительства, когда женщин (или слабых вообще) насильно привлекают к активной работе, воспитывают в них чувство уверенности, постоянно напоминают им, что они — жертвы, нуждающиеся в помощи и поддержке.

1.3.Методические подходы к оценке уровня и эффективности организационной культуры в организации

Методика исследования – это система процедур, необходимых для правильной организации исследования и получения достоверной информации.

Цель исследования – изучение организационной культуры в организации.

Объектом исследования является ОАО «Фармация». В Пензенском регионе открытое акционерное общество «Фармация» является одним из крупнейших фармацевтических предприятий. Основными рынками сбыта организации являются внутренний рынок России, а именно потребители, находящиеся на территории Пензенской, Ульяновской и Саранской областей.

Общество демонстрирует устойчивый рост активов, расширяет круг клиентов, постоянно совершенствует качество обслуживания, внедряет новые виды услуг, существенно усиливает свое присутствие на целевых рынках сбыта. Аптечная сеть «Фармация» - это 123 аптечных учреждения в Пензе и Пензенской области, 2 ветеринарных аптеки и 29 отделов оптики. Две производственных аптеки ОАО «Фармация» изготавливают индивидуальные лекарственные средства по рецептам врачей для индивидуальных потребителей и лечебно-профилактических учреждений Пензенской области.

В числе партнеров ОАО «Фармация» значатся все учреждения здравоохранения Пензы и Пензенской области, которые снабжаются медикаментами и изделиями медицинского назначения. Также ОАО «Фармация» сотрудничает с частными аптечными учреждениями, различными организациями, снабжает лекарствами 449 фельдшерско-акушерских пункта.

Опрос был проведен среди сотрудников ОАО «Фармация».

Методом опроса являлось анкетирование. Опрос по анкете предполагает жестко фиксированный порядок, содержание и формы вопросов, ясное указание способов ответа, причём они регистрируются опрашиваемым либо наедине с самим собой (заочный опрос), либо в присутствии анкетёра (прямой опрос). При исследовании проводился заочный опрос. Мнения, высказанные в

ходе опроса, оглашению не подлежат, ответы будут использованы для составления обобщённых выводов и рекомендаций.

В опросе приняло участие: 50 сотрудников ОАО «Фармация». Из них 90% женщин и 10 % мужчин (рис.1.1).

На рис. 1.2 и 1.3 представлены данные о возрасте и образовании респондентов.

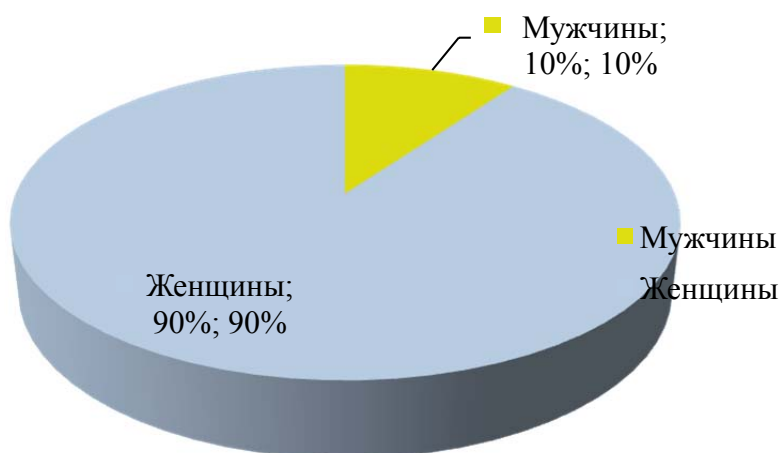


Рис. 1.1. Пол респондентов

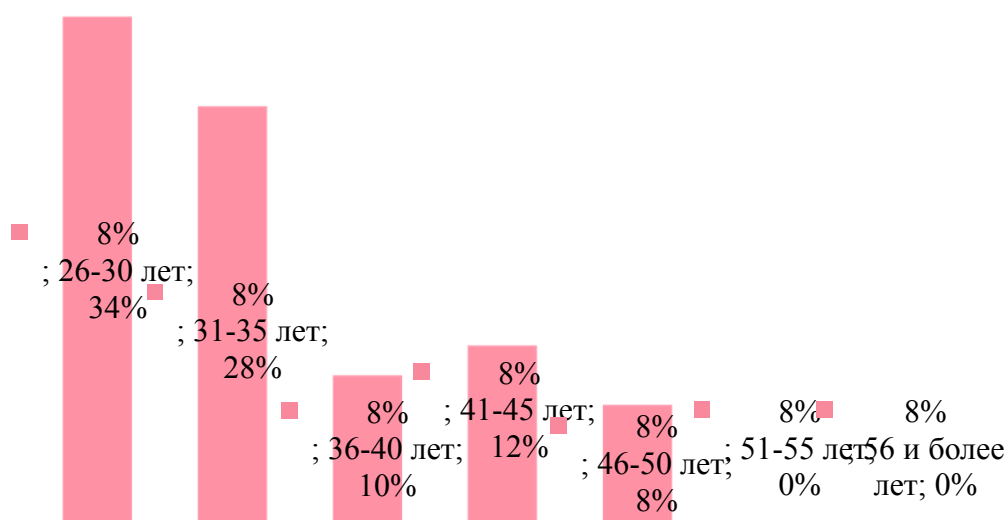


Рис. 1.2. Возраст респондентов

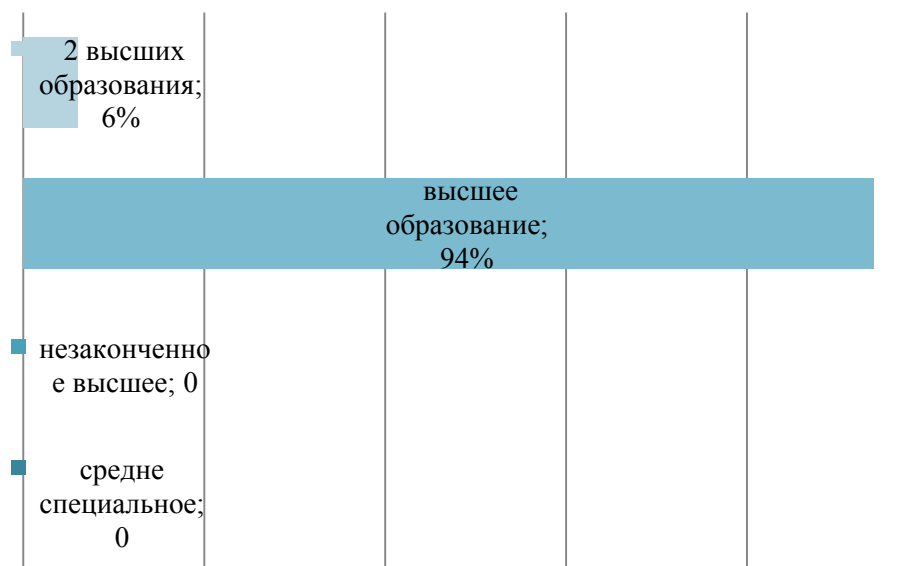


Рис. 1.3. Образование респондентов

Исходной информацией для этих методов служат данные мониторинга окружающей среды и данные о состоянии внутренних процессов организации.

Таким образом, исследование теоретических подходов к разработке механизмов управления организационной культурой, направленные на формирование и развитие конкурентных преимуществ организации, позволяет сформулировать следующие выводы:

1) Рассмотрев организационную культуру как фактор формирования конкурентных преимуществ организации, было выявлено, что она объединяет все виды деятельности и все взаимоотношения внутри организации, она создает образ организации, помогает концентрировать усилия на главных стратегических направлениях, формирует «социально - экономическое поле», обеспечивающее высокую производительность, лояльность сотрудников; регулярная работа по оценке организационного климата поведет за собой оздоровление морально-психологического климата, и как следствие, наладит функционирование организации, приведет к успеху, повышению конкурентных преимуществ.

2) Выявлено, что существуют различные классификации организационной культуры, которые позволяют определить ее основные типы с целью выявления специфических черт культуры каждой конкретной

организации. Наличие множества способов классификации культуры свидетельствует о том, что в настоящее время исследователями предложен широкий спектр подходов к классификации организационной культуры, поэтому очень важна систематизация, которая призвана повысить эффективность использования различных классификаций.

3) Разработана методика исследования, в основу которой положено использование анкетного опроса, которая позволила правильно организовать исследование и получить достоверную информацию.

2. АНАЛИЗ УРОВНЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОАО «ФАРМАЦИЯ»

2.1. Характеристика деятельности ОАО «Фармация»

Корпоративная история «Фармации» - это не только 15 лет существования (точнее - жизни и деятельности) ее как акционерного общества, хоть и такой срок в бизнесе считается солидным. Это еще и годы в статусе производственного объединения, а до этого - в «формате», как сейчас говорят, областного аптекоуправления. То есть «Фармация» вправе отсчитывать свои «век» с достаточно давнего времени, например с 1923 года, даты создания своего «прообраза». Ее корпоративная история, действительно, неотделима от истории фармацевтического дела в Пензе и области.

На сегодня ОАО «Фармация», объединяет:

- более 120 розничных точек и ветеринарная аптека;
- современный аптечный склад площадью более 12 тысяч квадратных метров, способный вместить необходимые для больниц и аптек запасы лекарственных средств и других товаров медицинского назначения.

Помимо этого филиалом ОАО «Фармация» является:

- Медицинский центр «Эскулап»
- Клиника Неврологии "Эскулап"
- Стоматологический центр "Эскулап"
- Центр медицинской экспертизы "Эскулап".
- Центр вакцинации «Эскулап»

Организационная структура ОАО «Фармация» представлена в форме линейной и выглядит следующим образом (рис. 2.1).

Линейная структура характеризуется тем, что во главе каждого подразделения находится руководитель – единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.



Рис.2.1. Организационная структура управления ОАО «Фармация»

Рассмотрим трудовой потенциал данного коллектива через динамику качественных и количественных показателей персонала (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Кадровые показатели ОАО «Фармация» за 2014-2015гг

№ пп	Наименование показателя	Единица измерения	Динамика по годам	
			2014	2015
1	2	3	4	5
1	Кадровые показатели:			
	Численность персонала, всего		1039	1141
	в том числе по категориям:			
	• рабочие	чел.	200	233
	• руководители	чел.	152	182
	• специалисты	чел.	687	725
2	Текучесть кадров	чел.	45	32
3	Образовательный состав персонала:			
	- средне-специальное	чел.	391	448
	- высшее	чел.	648	693
4	Возрастной состав персонала:			
	- до 18 лет	чел.	-	-
	- до 30 лет	чел.	402	452
	- 31-40 лет	чел.	298	326
	- 41-50 лет	чел.	256	253
5	- свыше 50 лет	чел.	83	110
	Структура персонала по полу:			
	- женщин	%	89	80
	- мужчин		11	20

1	2	3	4	5
6	Распределение персонала по стажу работы в организации:			
	- до 1 года	чел.	87	75
	- 1-3 года	чел.	96	115
	- 3-5 лет	чел.	211	208
	- 5-10 лет	чел.	745	743
8	Показатели, характеризующие мотивацию трудовой деятельности Фонд заработной платы ППП	тыс. руб	212229	310080
9	Средняя годовая заработная плата на одного работника	тыс. руб.	211	272
10	Затраты на обучение персонала, повышение квалификации	тыс. руб.	-	-

Невозможно не заметить динамики этих показателей: произошло обновление персонала в категории работающих до года, повысился образовательный уровень персонала.

Произошло снижение текучести, на что повлияло принятие на работу сотрудников зрелого возраста (30-40лет). Наибольшее обновление персонала происходит в отделе реализации, так как там работают часто студенты. Ежеквартально составляются информационные записки о движениях кадров в подразделениях, в которых указываются количество уволившихся и причины.

Основные причины увольнения персонала ОАО «Фармация»:

- не устраивает заработная плата – 29%;
- переезд на другое место жительства – 14%;
- отдаленность места жительства – 14%;
- по уходу за ребенком до 14 лет – 14%;
- семейные обстоятельства – 6%;
- за прогул – 3%;
- истечение срока трудового договора – 3%.

Нужно отметить, что в основном увольняются те работники, стаж которых либо до 1 года, либо 1-3 лет. Это говорит о сложностях с системой адаптации и проблемах с мотивацией в организации, об отсутствии системы стимулирования, выстраивании карьеры.

Проблема кадрового обеспечения аптечных предприятий квалифицированными специалистами постоянно привлекает внимание как ученых, так и практиков и на сегодня остается весьма актуальной. В последние годы наблюдается активное развитие аптечных сетевых структур и обострение конкуренции на региональных фармацевтических рынках, что способствует концентрации усилий аптек и аптечных сетей на предоставлении населению высококачественной фармацевтической помощи и повышении эффективности их маркетинговой деятельности.

Результаты экспертного опроса позволили определить уровень значимости процессов в деятельности руководителей по осуществлению кадрового менеджмента. Наиболее значимыми, по мнению респондентов, являются: организационный процесс (3,89 балла), планирование дальнейших действий (3,65 балла), контроль за деятельностью персонала (2,83 балла). Наименьшую значимость представляют для руководителей делегирование заданий персоналу (2,46 балла) и мотивация персонала (2,16 балла) (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Уровень значимости различных процессов деятельности заведующих аптеками

Наименование процесса	Оценка в баллах (1 – незначимо, 6 – наиболее значимо)
Организационная работа	3,89
Планирование деятельности персонала	3,65
Делегирование заданий персоналу	2,46
Мотивация персонала	2,16
Контроль за деятельностью персонала	2,83

Приоритетным фактором мотивации для сотрудников ОАО «Фармация» являются хорошие условия труда, хорошие межличностные отношения, спокойная, стабильная работа (рис. 2.2).

Изучена частота возникновения конфликтов: доказано, что субъектами конфликтов выступают в основном провизорский и фармацевтический персонал (63% случаев) (рис. 2.3), чаще всего конфликты происходят между двумя равными по статусу сотрудниками (69,7%) (рис. 2.4).

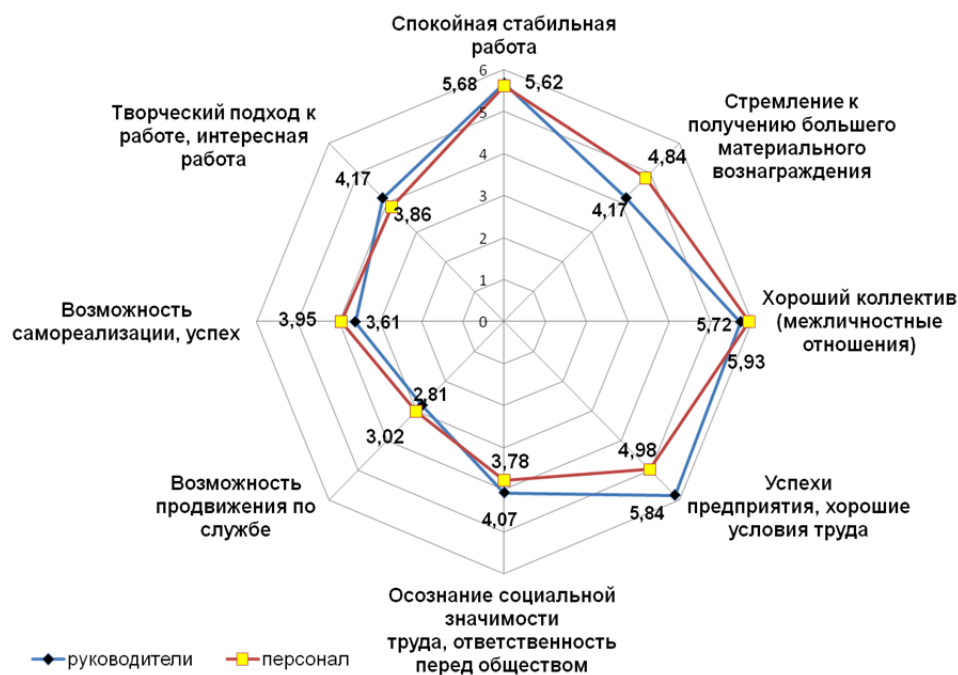


Рис. 2.2. Результаты комплексного анализа факторов системы мотивации персонала



Рис. 2.3. Участники конфликтов в трудовом коллективе

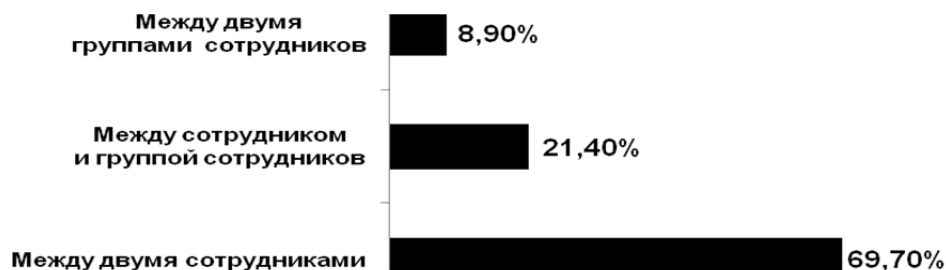


Рис. 2.4. Типы конфликтов в трудовом коллективе.

В таблице 2.3 представлены результаты оценки влияния факторов внешней и внутренней среды принятия кадровых управленческих решений в аптечной сети ОАО «Фармация» с использованием SWOT-анализа.

В качестве сильных сторон системы кадрового менеджмента следует выделить:

1. Достижимость целей в результате принятия кадровых управленческих решений.
2. Значительная доля времени выделяется на результативные кадровые управленческие решения.
3. Согласованность задач и планов
4. Направленность личной работы руководителя на принятие управленческих решений.
5. Соблюдение сроков принятия кадровых управленческих решений

Таблица 2.3

Матрица SWOT-анализа системы кадрового менеджмента в ОАО «Фармация»

Сильные стороны (Strengths)	Возможности (Opportunities)
1. Достижимость целей в результате принятия кадровых управленческих решений. 2. Значительная доля времени выделяется на результативные кадровые управленческие решения. 3. Согласованность задач и планов 4. Направленность личной работы руководителя на принятие управленческих решений. 5. Соблюдение сроков принятия кадровых управленческих решений.	1. Государственная политика, направленная на совершенствование кадровой работы. 2. Возможность ротации и аутсорсинга кадров в сетевых аптеках. 3. Высокий профессионализм и интеллектуальный потенциал рядовых сотрудников аптек. 4. Наличие научной литературы по рациональному принятию управленческих решений. 5. Наличие в регионе фармацевтических учебных заведений.
Слабые стороны (Weaknesses)	Угрозы (Threats)
1. Низкий уровень управления своим временем и временем сотрудников. 2. Отсутствие фиксации задач и распоряжений на электронных носителях. 3. Отсутствие количественных показателей оценки кадровых управленческих решений. 4. Управление не способно к гибким инновационным воздействиям. 5. Отсутствие новых возможностей для будущих/новых результатов. 6. Отсутствие мониторинга исполнения делегируемых задач.	1. Отсутствие мотивирующей функции принимаемых управленческих решений. 2. Недостаток знаний по социально-психологическим методам управления. 3. Недостаточное делегирование прав и ответственности персоналу. 4. Отсутствие методик определения качественных и количественных показателей работы компетентного руководителя. 5. Преобладание авторитарного стиля руководства. 6. Преобладание тактических управленческих решений над стратегическими.

Слабыми сторонами системы кадрового менеджмента в ОАО «Фармация» являются:

1. Низкий уровень управления своим временем и временем сотрудников.
2. Отсутствие фиксации задач и распоряжений на электронных носителях.
3. Отсутствие количественных показателей оценки кадровых управленческих решений.
4. Управление не способно к гибким инновационным воздействиям.
5. Отсутствие новых возможностей для будущих/новых результатов.
6. Отсутствие мониторинга исполнения делегируемых задач.

2.2. Выявление типа организационной культуры организации

Проведенное исследование в ОАО «Фармация» позволило определить реальный и предпочтительный тип организационной культуры в организации. При этом применялась методика диагностики организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна³², основанная на ценностях, присущих определенным типам культур. Таким образом, по системе ценностей, принятой в организации, можно диагностировать тип ее организационной культуры.

Каждый из вопросов, включенных в инструмент «OCAI», предполагает четыре альтернативы ответов. Были распределены баллы между четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует организационной культуре организации. Наибольшее количество баллов дали тому варианту, который более других напоминает организацию, при этом сумма баллов на каждый вопрос должна быть равна 100 (табл. 2.4).

Инструмент оценки организационной культуры OCAI базируется на теоретической модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». На основании этой рамочной конструкции вырисовываются четыре типа

³² Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. – 311 с.

организационной культуры (системы ценностей) – иерархическая, клановая, рыночная, адхократическая, - которые служат фундаментом для ОСАІ.

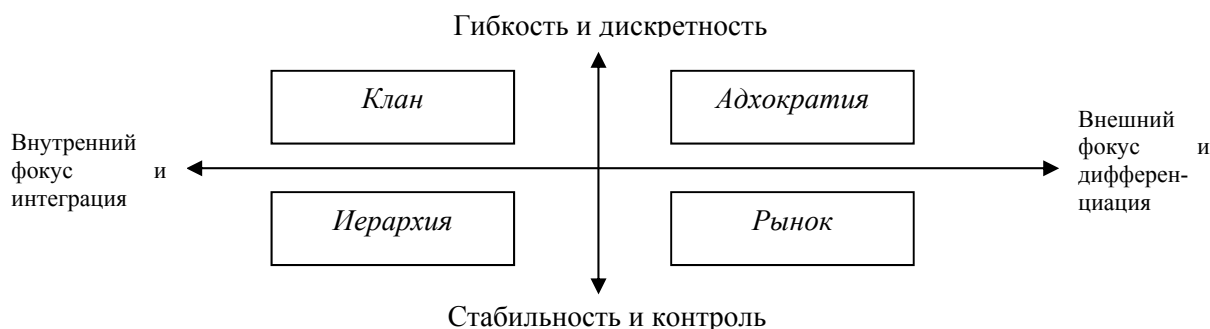


Рис.2.5. Модель рамочной конструкции конкурирующих ценностей и соответствующих типов организационной культуры

Таблица 2.4

Усредненный результат оценки текущего (существующего на данный момент) и предпочтительного (желательного) состояния организационной культуры ОАО «Фармация»

1. Важнейшие характеристики	Теперь	Предпочтительно
1	2	3
А) Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего	20	20
В) Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск	20	40
С) Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели	50	20
Д) Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	10	20
Всего	100	100
2. Общий стиль лидерства в организации	Теперь	Предпочтительно
А) Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.	30	40
В) Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску	30	40
С) Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты	20	10
Д) Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности	20	10
Всего	100	100

1	2	3
3. Управление наемными работниками	Теперь	Предпочтительно
А) Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений	10	20
В) Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности	10	40
С) Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений	50	20
Д) Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях	30	20
Всего	100	100
4. Связующая сущность организации	Теперь	Предпочтительно
А) Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне	50	25
В) Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	10	20
С) Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнение задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа	35	25
Д) Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	5	30
Всего	100	100
5. Стратегические цели	Теперь	Предпочтительно
А) Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие	10	20
В) Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей	20	40
С) Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке	40	30
Д) Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций	30	10
Всего	100	100

Окончание табл. 2.4

1	2	3
6. Критерии успеха	Теперь	Предпочтительно
А) Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях	40	30
В) Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и Новатор	0	25
С) Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке	40	20
Д) Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты	20	25
Всего	100	100

Итоговые оценки представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Расчет оценки по методу «OCAI»

Баллы оценки	Теперь	Предпочтительно
1	2	3
Показатели клановой культуры		
1А	20	20
2А	30	10
3А	10	20
4А	50	25
5А	10	30
6А	40	20
Сумма (всего ответов А)	160	125
Средняя (сумма, деленная на 6)	26,67	20,8
Показатели адхократической культуры		
1В	20	40
2В	30	40
3В	10	40
4В	10	20
5В	20	40
6В	0	25
Сумма (всего ответов В)	90	205
Средняя (сумма, деленная на 6)	15	34,17
Показатели рыночной культуры		
1С	50	20
2С	20	40
3С	50	20
4С	35	25
5С	40	20

1	2	3
6C	40	30
Сумма (всего ответов С)	235	155
Средняя (сумма, деленная на 6)	39,17	25,8
Показатели иерархической культуры		
1D	10	20
2D	20	10
3D	30	20
4D	5	30
5D	30	10
6D	20	25
Сумма (всего ответов D)	115	115
Средняя (сумма, деленная на 6)	19,17	19,17

Из табл. 2.5 следует, что по всем шести группам критериев опрошенные наибольшее число баллов дают альтернативе, обозначенной буквой «С». То есть, по оценке опрошенных работников, в настоящее время в ОАО «Фармация» доминирует рыночная культура и соответствующая ей система ценностей.

Этот тип организационной культуры доминирует в организациях, ориентированных на результаты. Ее главная забота – выполнение поставленной задачи. В коллективе люди целеустремленные и соперничают между собой. Руководители – твердые лидеры и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех составляют предмет общего радения. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность³³.

Тип организации, функционирующей как рынок, т.е. ориентированная на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела. В основном ее внимание фокусируется на операциях с внешними клиентами, рынок работает, прежде всего, используя механизмы рыночной экономики, в первую очередь монетарный обмен. То есть главный фокус рынка настроен на проведение операций (обменов, продаж, контрактов) с другими клиентами с целью достижения конкурентного преимущества. Прибыльность, итоговые

³³ Камерон Ким С., Куинн Роберт Э. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. – 46 с.

результаты, сила в рыночных нишах, растяжимые цели и безопасные потребительские базы являются главными установками бизнеса организации.

Профиль, описывающий текущее (существующее) состояние организационной культуры ОАО «Фармация», показан на рис. 2.6.

По рисунку 2.6 видно, что на данный момент времени ООО «Фристайл», присуща рыночная организационная культура, то есть, респонденты считают, что организация фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.

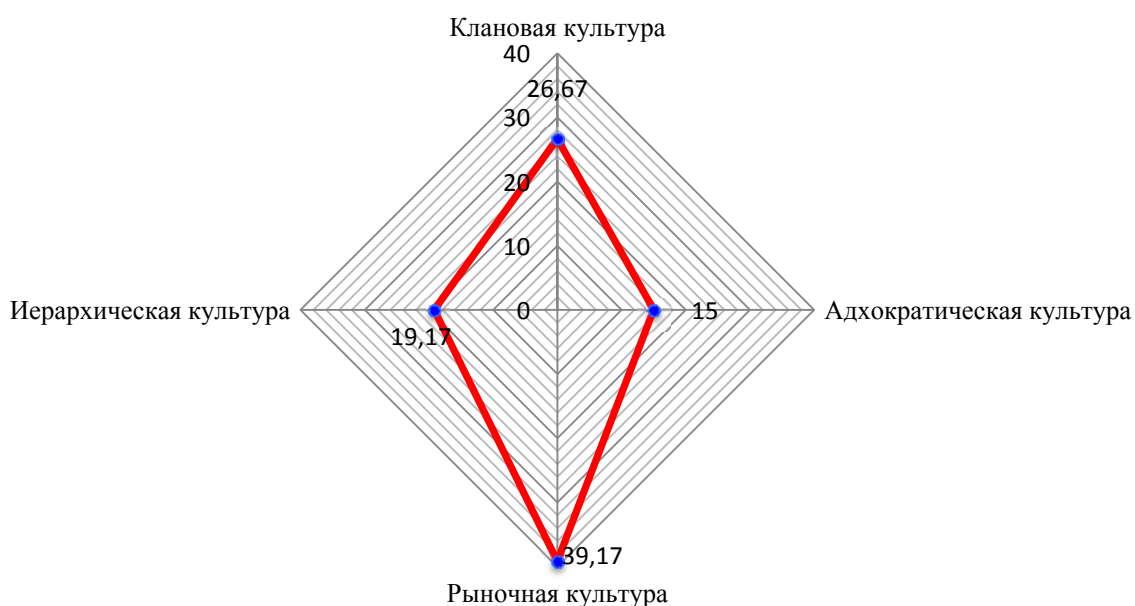


Рис. 2.6. Профиль существующей организационной культуры ОАО «Фармация»

В существующей в настоящее время организационной культуре в наименьшей степени представлена адхократическая и иерархическая система ценностей.

Но в то же время организационная культура имеет уклон на клановый тип культуры, который характеризуется как дружное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу. Руководитель мыслит как воспитатель, наставник. Подразделения в организации держатся вместе

благодаря преданности и традициям. Такие организации придают высокое значение степени сплоченности коллектива и моральному климату³⁴.

Предпочтительная модель организационной культуры для ООО «Фристайл» с внесенными изменениями представлена на рисунке 2.7.

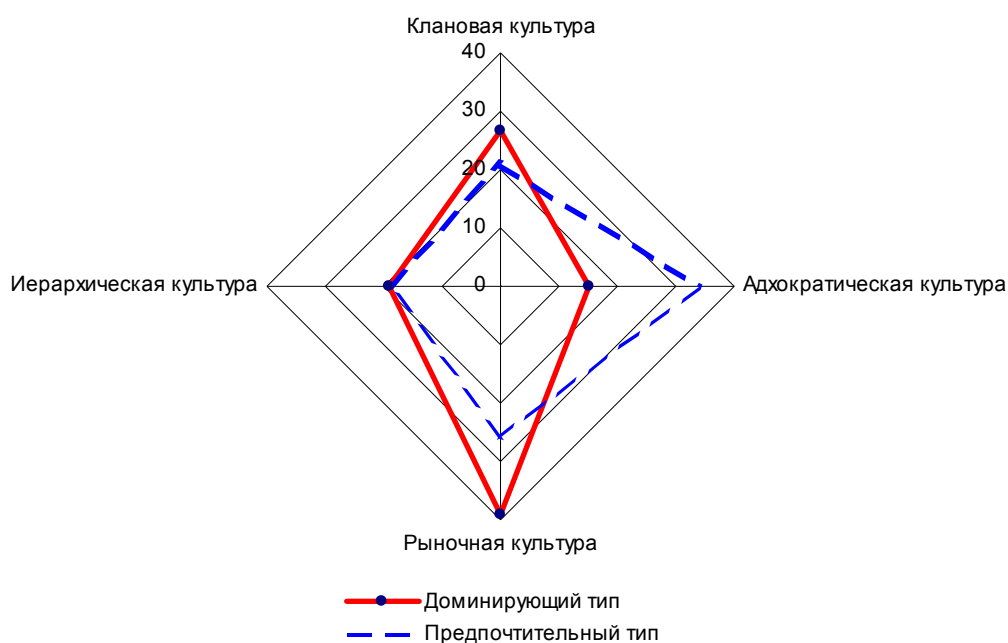


Рис. 2.7. Доминирующий и предпочтительный типы организационной культуры
ОАО «Фармация»

По рисунку 2.7 видно, что предпочтительной моделью организационной культуры для ОАО «Фармация» является адхократическая (от лат. ad hoc – «по случаю»): динамичное предпринимательское и творческое место работы. Ради общего успеха сотрудники готовы на личные жертвы и риск. Руководители считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации становится преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает предоставление уникальных и новых услуг.

³⁴ Камерон Ким С., Куинн Роберт Э. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. – 47 с.

Важно быть лидером на рынке услуг. Организация поощряет личную инициативу, творчество и свободу³⁵.

Таким образом, ОАО «Фармация» в настоящее время характеризуется уникальной комбинацией элементов каждого типа организационной культуры. Опрос показал, что сотрудники хотят видеть организацию, в которой они работают, динамично развивающейся, с адхократической организационной культурой, т.е. фокусирующей внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подходов к людям, но с элементами рыночной организационной культуры. Для успешного функционирования и достижения конкурентных преимуществ, организация должна быть не только гибкой, но и стабильной; руководству нужно принимать в расчет внешние обстоятельства и внутренние условия. В зависимости от конкретных целей и задач деятельности, особенностей среды и членов организации развиваются специфические черты организационной культуры, которые в дальнейшем определяют ее деятельность. В том случае, если среди представителей менеджмента нет лидеров, которые уделяли бы серьезное внимание утверждению и развитию определенной организационной культуры с присущими ей ценностями, организация неизбежно будет функционировать неэффективно.

2.3. Оценка эффективности влияния организационной культуры на деятельность организации и персонала

Организационная культура оказывает очень сильное влияние на персонал и деятельность организации в целом. Формирование и изменение организационной культуры происходит под влиянием многих факторов.

³⁵ Камерон Ким С., Куинн Роберт Э. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. – 51 с.

Проведенное исследование позволило определить факторы, способствующие формированию организационной культуры ОАО «Фармация». В исследовании приняло участие 50 респондентов.

На вопрос: «С каким настроением они чаще всего идут на работу?» сотрудники ответили следующим образом: 70% – на работу идут с позитивным настроением, что в целом свидетельствует об их удовлетворенности рабочим местом и взаимоотношениями в коллективе. Только 23% респондентов отметили, что идут на работу из чувства долга и 7% – идут на работу по инерции (рис. 2.8).

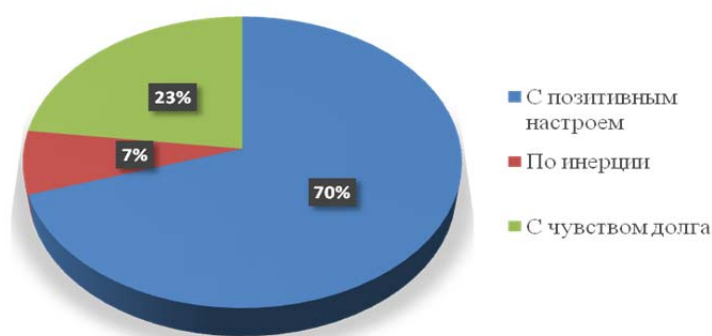


Рис. 2.8. Настроение, с которым сотрудники ОАО «Фармация» идут на работу

Для 50% опрошенных, большинство членов коллектива — хорошие симпатичные люди, 46% - считают, что в коллективе есть всякие люди и лишь для 4% респондентов члены их коллектива кажутся малопривлекательными (рис. 2.9).

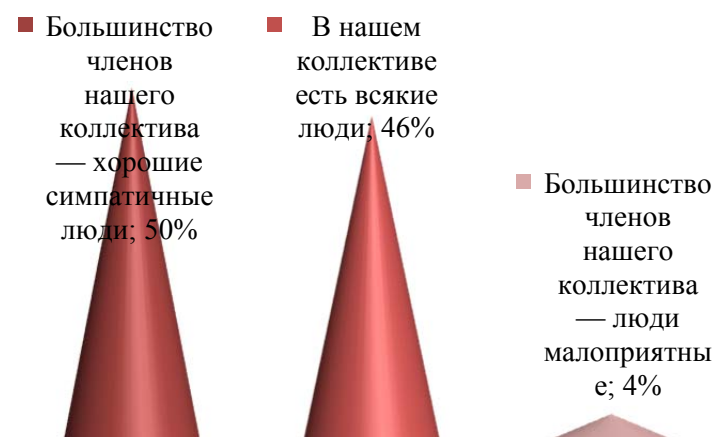


Рис. 2.9. Мнение о членах коллектива

Выявлено, что трудовому коллективу ОАО «Фармация» присуща дружеская (26%), деловая атмосфера (26%), атмосфера взаимного уважения (26%). Только 22% респондентов считают, что в их организации «каждый сам за себя».

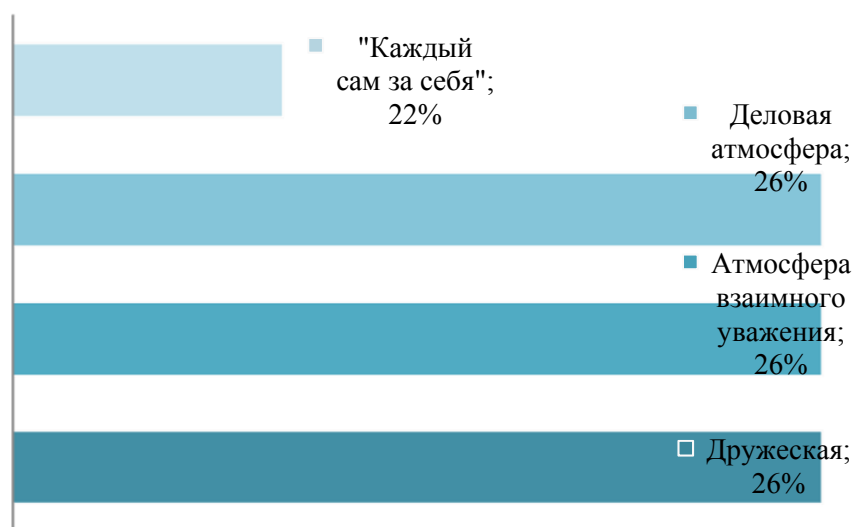


Рис. 2.10. Атмосфера, присущая коллективу

Большинство респондентов (42%) отметили, что у них никогда не бывает конфликтов с членами коллектива, 38% сказали, что конфликты возникают редко, от случая к случаю, 12% - стараются избегать людей, с которыми может возникнуть конфликт и у 8% опрошенных конфликты происходят с определенными людьми (рис. 2.11).



Рис. 2.11 Наличие конфликтов с членами коллектива

Для 46% опрошенных сотрудников ОАО «Фармация» их непосредственный руководитель выступает исключительно в роли начальника. 34% видят в своем руководителе наставника и помощника, 8% воспринимают руководителя, как коллегу и только 12% видят в нем пример для подражания (рис. 2.12).



Рис. 2.12. Восприятие респондентами своего непосредственного руководителя

Анализируя отношения с руководителем с точки зрения получения от него профессиональной помощи и поддержки, 80% ответили, что помощь оказывается при первой необходимости, а 20% считают, что помощь им оказывается в случае крайней необходимости. Однако положительным моментом является тот фактор, что ни один респондент не ответил, что им помощь никогда не оказывается (рис. 2.13).

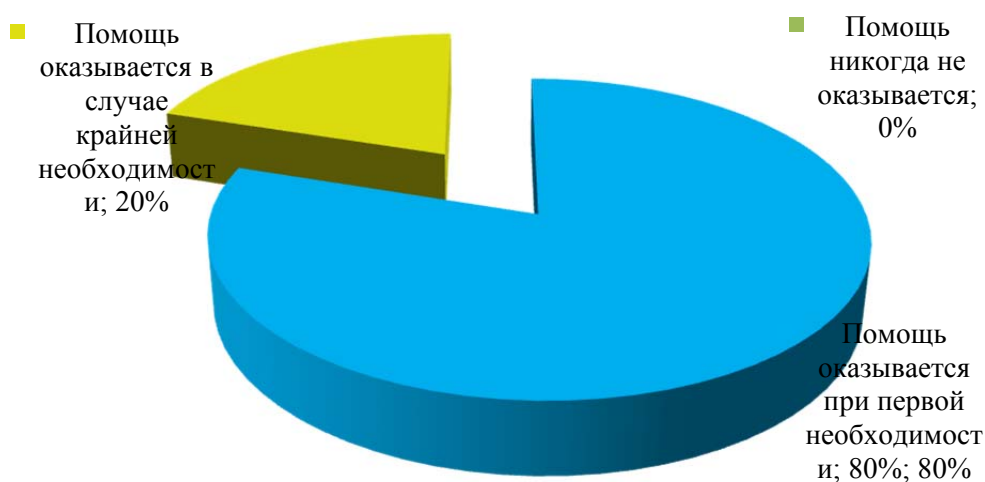


Рис. 2.13. Отношения с руководителем, с точки зрения получения от него непосредственной помощи

Таблица 2.6

Степень развития качеств у непосредственного руководителя

Качества руководителя	Среднее значение
а) трудолюбие	4,9
б) общественная активность	4,2
в) профессиональные знания	4,7
г) забота о людях	4,4
д) требовательность	4,3
е) отзывчивость	4,5
ж) общительность	4,5
з) способность разбираться в людях	4,1
и) справедливость	4,6
к) доброжелательность	4,8

По мнению респондентов у их непосредственного руководителя преобладают такие деловые качества как:

- Трудолюбие (4,9)
- Доброжелательность (4,8)
- Профессиональные знания (4,7)
- Справедливость (4,6)

В меньшей степени развиты такие качества как:

- способность разбираться в людях (4,1);
- общественная активность (4,2)

Далее респондентам было предложено ответить на вопрос относительно наличия в коллективе традиций и обычаев. В ОАО «Фармация» существуют традиции и обычаи, это подтверждает мнение большинства опрошенных (78%) (рис. 2.14).

Анализируя данные полученные по этому вопросу, можно сделать вывод о сформированной и существующей в организации традиции поздравления именинников – данный вариант ответа упоминался наиболее часто (44%). Равное количество опрошенных (23%) выделили традицию отмечать коллективно профессиональные и общие праздники и традицию выезда на природу, экскурсии. Варианты «ритуал приема новых сотрудников» и «конкурсы профессионального мастерства» набрали по 5% упоминаний, что

позволяет сделать вывод о наличии в организации данных мероприятий, проведение которых на данный момент не стало традицией. Варианты «торжественные проводы сотрудника на пенсию» и «спортивные соревнования» респондентами не выбирались, поскольку проведение этих мероприятий на данный момент не практикуется.

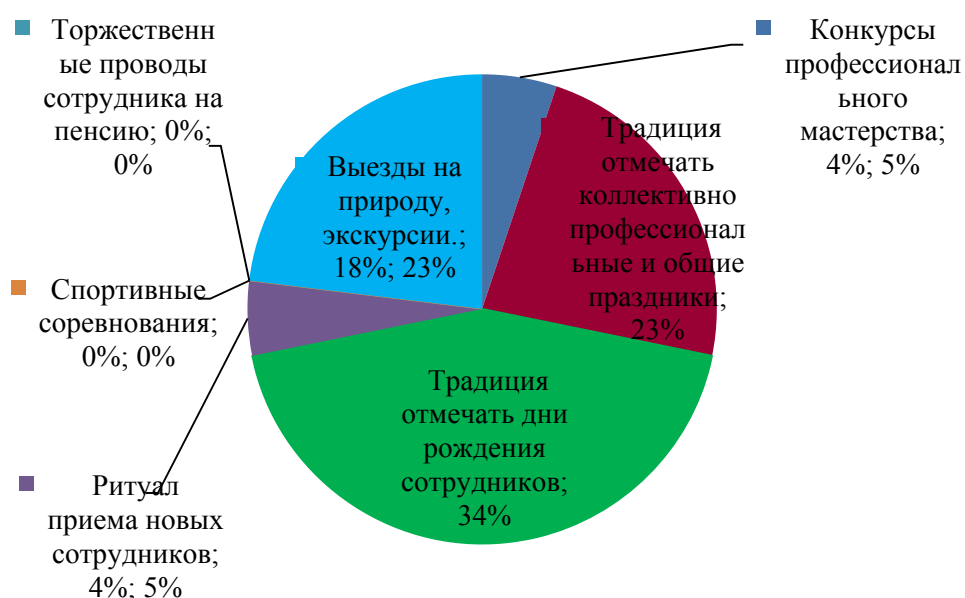


Рис. 2.14. Традиции и обычаи, принятые в организации

В целом, оценка организационной культуры свидетельствует о ее достаточно высоком уровне. Для работников данный уровень является высоким, т.к.:

- взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки (4,4);
- трудовая нагрузка кажется оптимальной (4,4);
- организация постоянно нацелена на нововведения (4,2);
- дисциплинарные меры применяются как исключения (4,1);
- рабочие места комфортно обустроены (4,1);
- поощряется двухсторонняя коммуникация (4,1);
- ориентация на хорошие взаимоотношения друг с другом (4)

Однако, в организации не продумана налаженная разумная система выдвижения на новые должности (2,4), а также система заработной платы вызывает нарекания со стороны работников (2,9).

Таблица 2.7

Уровень организационной культуры ОАО «Фармация»

№	Суждения	Сред. значение
1	2	3
1.	В организации имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	3,4
2.	Деятельность сотрудников четко и детально организована	4
3.	Система заработной платы не вызывает нареканий работников	2,9
4.	В организации налажена система коммуникаций	3,9
5.	Принимаются своевременные и эффективные решения	3,9
6.	Поощряются рвение и инициатива	3
7.	В подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	2,4
8.	Культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.)	3,6
9.	Работники участвуют в принятии решений	3,2
10.	Ориентация на хорошие взаимоотношения друг с другом	4
11.	Рабочие места комфортно обустроены	4,1
12.	Нет перебоев в получении внутрифирменной информации	4
13.	Организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	3,3
14.	Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	4,4
15.	Поощряется двухсторонняя коммуникация	4,1
16.	Дисциплинарные меры применяются как исключения	4,2
17.	Проявляется внимание к индивидуальным особенностям работников	3,4
18.	Работа интересна для каждого из сотрудников	3,8
19.	Конфликтные ситуации допускаются с учетом всех реальностей обстановки	3,4
20.	Трудовая нагрузка оптимальная	4,4
21.	Практикуется делегирование полномочий на нижние уровни управления	3,8
22.	В подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками	3,9
23.	Организация постоянно нацелена на нововведения	4,2
24.	Работники испытывают гордость за свою организацию	3,8
	Суммарная оценка	89,1

Таким образом, несмотря, на некоторые негативные оценки, сделанные незначительной частью респондентов, в целом мнение сотрудников о сложившейся в коллективе системе межличностных отношений – позитивное, социально-психологический климат вполне благоприятный. В компании ОАО «Фармация» организационная культура находится на достаточно высоком

уровне, но ее необходимо развивать и совершенствовать, а в дальнейшем поддерживать на достойном уровне. Регулярная работа по оценке организационного климата поведет за собой оздоровление морально-психологического климата, а как следствие и наладит функционирование организации. Компания не может эффективно вести свою деятельность, если ее работники не владеют, помимо набора необходимых умений и навыков, сводом писанных и неписанных правил, законов жизни данного предприятия, не выбирают определенного отношения к своей работе, к своей организации, коллегам и клиентам. Именно вместе эти навыки, умения, взгляды, нормы поведения и правила создают культуру организации. А «правильно ориентированная» организационная культура способна привести к успеху, формированию конкурентных преимуществ, эффективному развитию компании.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РАЗВИТИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОАО «ФАРМАЦИЯ»

3.1. Мероприятия по развитию организационной культуры ОАО «Фармация»

Процесс формирования и развития организационной культуры может оказаться безуспешным, неэффективным, если отсутствует должное управленческое обеспечение, предусматривающее разработку и реализацию мероприятий по развитию организационной культуры.

На содержание управленческого обеспечения процесса формирования и развития организационной культуры влияют следующие основные факторы:

- цели, которые ставит перед собой организация, формируя организационную культуру;
- общий уровень образования и квалификация работников;
- существующая организационная культура;
- финансовое положение;
- сфера деятельности;
- размер организации.

Мероприятия по развитию организационной культуры, как и любое нововведение, должны разрабатываться руководством организации. Изменения, связанные с реализацией конкретных действий, могут вызвать сопротивление персонала. Процесс формирования и развития организационной культуры обладает спецификой по сравнению с нововведениями в области производства, сбыта и др. *Во-первых*, если предприятие не вновь создающееся, то определенная организационная культура уже существует: есть устоявшиеся традиции, обычаи, ценности, цели, отношение к внешней и внутренней среде и т.д. Поэтому изменение культуры, кроме всего прочего, потребует квалифицированной работы психолога, менеджера-культуролога. *Во-вторых*, организационную культуру нельзя сформировать «сверху», в приказном

порядке, так как она формируется в сознании работников, в процессе их совместной деятельности в организации.

Изменения, связанные с формированием культуры фирмы, могут вызвать сопротивление персонала. Для снижения сопротивления работников необходимо разработать такую программу нововведений, которая была бы понятна каждому работнику. Все нововведения должны предварительно оговариваться, обсуждаться на совещаниях, а наиболее кардинальные изменения – на общих собраниях.

При формировании и развитии организационной культуры важно учитывать мнения работников. При реализации мероприятий должен работать так называемый *принцип «первого руководителя»*: руководитель организации собственным примером должен подтверждать необходимость и правильность осуществляемых изменений и нововведений. Также должен реализовываться *принцип «водопада»*: разрабатываемые высшим руководством положения организационной культуры должны «спускаться» вниз, по уровням иерархии организации, «смывая» старые связи и отношения между работниками и подразделениями. Все уровни должны быть вовлечены в процесс формирования и развития организационной культуры. Если на каком-то из уровней нововведения не принимаются, вызывают сопротивление, их необходимо корректировать, вновь на самом высшем уровне.³⁶

Управленческое обеспечение процесса формирования и развития организационной культуры осуществляется в соответствии с основными функциями управления и включает в себя:

1. Планирование процесса развития организационной культуры.
2. Организацию и координацию исполнения работ по формированию и развитию организационной культуры.
3. Контроль за выполнением работ.

³⁶ Филиппов Д.В. Формирование и развитие организационной культуры // Актуальные вопросы экономики, управления и права: сборник научных трудов (ежегодник). – 2011. – №2. – С. 90-92.

4. Разработку системы мотивации реализации мероприятий по развитию организационной культуры для работников всех уровней.

Планирование процесса развития организационной культуры представляет собой выбор стратегии ее развития, разработку программы и планирование работ в рамках выбранной стратегии.

Организация, координация и контроль за выполнением работ представляет собой формирование структуры управления формированием и развитием организационной культуры; составление приказов, распоряжений, планов и другой документации; финансовое обеспечение реализации мероприятий по развитию организационной культуры и т.п.

Для успешного развития культуры фирмы и снижения сопротивления персонала необходимо создать систему *мотивации реализации мероприятий* по развитию организационной культуры для работников каждого уровня.

Таблица 3.1

Мероприятия по развитию организационной культуры для работников
всех уровней ОАО «Фармация»

Категория работников	Обязанности в ходе развития организационной культуры	Основные мотивирующие факторы
1	2	3
Руководитель	Реализация принципа «первого руководителя». Проведение регулярных тренингов и семинаров по основным положениям организационной культуры	Улучшение результативности деятельности организации при малых затратах. Развитие творческого потенциала, т.е. появление возможности открытий, собственных разработок. Повышение доверия со стороны работающих. Улучшение имиджа и репутации организации
Руководители высшего звена (заместители руководителя)	Подбор персонала. Организация приемных дней и часов для работников Рассмотрение рацпредложений Проведение совещаний с работниками. Организация/ улучшение мест питания, отдыха, парковок Делегирование полномочий и ответственности	Повышение объема информации о подразделении (работниках, их способностях, потенциале и т.п.). Рост доверия работников подразделения. Улучшение работы подразделения. Появление новых идей от работников.

Окончание табл. 3.1

1	2	3
Руководители среднего звена (начальники отделов)	Адаптация новых сотрудников. Тщательное соблюдение новых правил и требований. Контроль за соблюдением правил работниками. Помощь во внесении рацпредложений, поощрение инициативы Делегирование полномочий и ответственности. Стимулирование обучения, повышения квалификации.	Премии. Повышение. Улучшение психологического климата. Усиление коллективизма. Снижение текучести кадров Повышение уровня образования, квалификации работников Улучшение работы отделов
Руководители нижнего звена (менеджеры по работе с клиентами)	Повышение квалификации, обучение. Соблюдение новых требований и правил. Проявление инициативы. Проведение корпоративных мероприятий.	Премии. Улучшение работы организации. Улучшение психологического климата Повышение, перевод на другую должность
Работники	Внесение рацпредложений Проявление инициативы Обучение, повышение квалификации. Участие в совещаниях, мероприятиях, соблюдение новых правил и требований	Премии. Повышение по службе. Улучшение условий труда

Как видно из табл.3.1, на первом этапе формирования и развития организационной культуры присутствует внешняя экономическая мотивация. При этом, чем ниже уровень иерархии, тем больше удельный вес материального стимулирования, в частности в виде денежных премий, предоставления материальной помощи и т.п. Одним из самых распространенных способов стимулирования персонала является повышение заработной платы. Однако при решении проблемы развития организационной культуры это является нецелесообразным, так как, хотя этот шаг вызовет положительные эмоции со стороны работников, затраты на его осуществление могут быть неоправданными.

Повышение заработной платы также значительно увеличит объем вложений в формирование и развитие организационной культуры. На первых этапах достаточно денежных вознаграждений и премий. Впоследствии, если финансовое состояние организации позволит, увеличение заработной платы

окажет немалое положительное воздействие на формирование и развитие культуры предприятия.

Эффективная организационная культура должна создавать новую систему вознаграждения персонала на современных предприятиях. До сих пор работники вознаграждаются за свою деятельность, без учета конкретного результата этой деятельности. Так, каждый работник имеет оклад в соответствии с занимаемой должностью, и различные надбавки к основной заработной плате в виде квартальных и годовых премий, или, например, коэффициентов, корректирующих ежемесячную заработную плату.

Подобная практика вознаграждений обусловлена тем, что конечный результат своей работы персонал не видит. Это особенно ощутимо на крупных предприятиях, где каждый отдел живет своей жизнью, выполняя только свой ограниченный набор функций. Отсутствие ориентации на конечный результат приводит к тому, что полностью все процессы разбиты на части, и в целом не воспринимаются персоналом. Вознаграждение работников должно исходить из полученного в ходе их деятельности результата, и из их вклада в этот результат.

Так же, повышение по службе следует осуществлять не за предыдущие заслуги работника, как вознаграждение за его прошлую работу, а за его способности, трудовой потенциал, то есть за то, что он сможет привнести в будущем: повысить эффективность деятельности подчиненных, отделов, улучшить результативность функционирования, повысить конкурентные преимущества организации в целом.

В ОАО «Фармация» организационная культура должна ориентировать персонал на постоянное обучение, внесение рационализаторских предложений, повышение квалификации, что обуславливается высокой скоростью научно-технического прогресса, изменений рыночных условий и т.п. Это требует от системы управления персоналом организации соответствующих курсов, мероприятий и т.д. Кроме того, так как развитие организационной культуры

является нововведением, то необходима соответствующая работа с персоналом для его адаптации к изменениям.

Следовательно, успешная реализация процесса формирования и развития организационной культуры требует сотрудничества специальной рабочей группы и системы управления персоналом. Для успешного формирования, а также сохранения и развития организационной культуры необходимо, чтобы культура работников организации по своим основным компонентам соответствовала культуре организации. Обеспечение соответствия организационной культуры и культуры работников организации может быть достигнуто путем специального анкетирования вновь нанимаемых сотрудников, а также при помощи работы психолога и отдела управления персоналом с уже работающими. Полное и систематизированное осуществление организационного и управленческого обеспечения процесса развития организационной культуры позволит добиться максимальной его эффективности.

3.2. Корпоративный кодекс как механизм развития организационной культуры

Кодекс корпоративной культуры ОАО «Фармация» основывается на общечеловеческих принципах и ценностях и распространяется на все виды деловых взаимоотношений (Приложение 3).

Не должно быть никакого различия и разногласия между тем, что мы говорим, и тем, что мы делаем. Наиважнейшим для нас является стремление создать открытую, профессиональную, коммуникационную, ответственную, деловую культуру взаимоотношений, когда люди могут твердо рассчитывать на понимание, и открыто делиться своими проблемами.

Кодекс корпоративной культуры ОАО «Фармация» распространяется не только на отношения внутри Компании, но и на взаимоотношения со всеми

деловыми партнерами, контрагентами, общественными и политическими организациями.

Кодекс является внутренним (локальным) документом, обязательным для соблюдения всеми руководителями, должностными лицами и работниками Компании.

В корпоративном кодексе ОАО «Фармация» предусмотрено три раздела. В первом разделе описываются общие положения, цели, назначение и область применения, миссия, принципы деятельности кодекса корпоративной культуры. Также сформулированы ключевые элементы корпоративной культуры – правила видения бизнеса, этические нормы и ценности работников компании.

Во втором разделе рассматриваются нормы и правила деловой этики. Для компании важны не только результаты, но и то, как они были получены. Сотрудники следуют этическим принципам, записанным в настоящем кодексе и кодексе корпоративной этики, даже в том случае, если их действия могут привести к финансовым потерям для компании. Высокие результаты, достижение которых потребовало нарушения этических принципов, подрывают репутацию компании и наносят значительный финансовый ущерб.

В третьем разделе описываются правила делового поведения в компании. А именно, отношения с коллегами, отношения между руководителями и подчиненными, отношения с деловыми партнерами, проведение собраний и совещаний, телефонное общение, деловая одежда.

Подводя итоги, необходимо еще раз отметить, что корпоративная культура – это тонкий инструмент в руках менеджера, с помощью которого можно привести организацию к успеху, процветанию и стабильности, но при неумелом или неуместном использовании возможны прямо противоположные результаты. Поэтому корпоративную культуру необходимо изучать, следить за ее формированием, совершенствовать и регулировать ее изменения. Она должна стать органичной частью всей организации, быть адекватной современным требованиям, продиктованными экономическим и технологическим развитием, спецификой законодательства и менталитета, а

также спецификой конкретной корпорации и содействовать достижению поставленных целей, а, следовательно, и повышению эффективности деятельности корпорации.

3.3. Обоснование эффективности внедрения предложенных рекомендаций

Для обеспечения непрерывного процесса формирования и поддержания организационной культуры ОАО «Фармация» необходимо предусмотреть определенные затраты. Их можно объединить следующим образом:

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

2. *Затраты на проведение тренингов, семинаров* – системный подход в подготовке и проведении тренингов, семинаров 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 ОАО «Фармация» 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, предлагается ввести дополнительные бонусы, как за сам процесс наставничества, так и за успешно пройденный испытательный срок новым сотрудником.

В табл. 3.2 представлены планируемые данные расходов на осуществление мероприятий по обучению персонала, проведение тренингов и семинаров, на организацию корпоративных мероприятий, на адаптацию новых сотрудников на 2016 г.

Таблица 4.2

Смета расходов на мероприятия по внутрифирменному обучению персонала на 2016 г.

Мероприятие	2016 г.
Обучение взаимодействию с внешними стейкхолдерами (клиентами, поставщиками)	20000
Проведение тренингов и семинаров с целью переподготовки и повышения квалификации сотрудников	35000
Работа с резервом на выдвижение	10000
Профессиональная и социально-психологическая адаптация сотрудников	35000
Организация и проведение корпоративных мероприятий	75000
Итого	175000

Об экономической эффективности рекомендованных мероприятий по развитию организационной культуры ОАО «Фармация» 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 организационной культуры, и расходами на них.

В целом, затраты на реализацию мероприятий в рамках функциональных стратегий предполагает затраты в размере 175 тыс.руб., что составляет 38,5% от чистой прибыли (ее размер 454 тыс.руб.), полученной предприятием в 2015 году.

Для оценки экономической эффективности предложенных мероприятий необходимо провести ряд расчетов.

Предположим три варианта прогноза от внедрения предложенных мероприятий:

- пессимистический прогноз – прибыль от внедрения предложенных мероприятий составит 10% от чистой прибыли 2015 года, т.е. 45,4 тыс.руб.;

- реалистический прогноз – прибыль от внедрения предложенных мероприятий составит 20% от чистой прибыли 2015 года, т.е. 90,8 тыс.руб.;

- оптимистический прогноз – прибыль от внедрения предложенных мероприятий составит 30% от чистой прибыли 2015 года, т.е. 136,2 тыс.руб.

Коэффициент экономической эффективности ($K_э$) рассчитывается как отношение прибыли от внедрения конкретного результата к затратам на его создание по формуле (3.1):

$$K_э = \mathcal{E} / Z, \quad (3.1)$$

где $\mathcal{E}$ – прибыль, тыс.руб.;

Z – затраты на мероприятия, тыс.руб.

$$K_{эп} = 45,4 / 175 = 0,3$$

$$K_{эр} = 90,8 / 175 = 0,52$$

$$K_{эо} = 136,2 / 175 = 0,8$$

Срок окупаемости затрат (T) показывает, за сколько лет окупаются капитальные затраты, и рассчитывается как отношение капитальных затрат к получаемой прибыли по формуле (3.2):

$$T = Z / \mathcal{E}, \quad (3.2)$$

$$T_{п} = 175 / 45,4 = 3,8 \text{ года}$$

$$T_{р} = 175 / 90,8 = 1,9 \text{ года}$$

$$T_{о} = 175 / 136,2 = 1,3 \text{ года}$$

Эти показатели являются доказательством эффективности рекомендованных мероприятий по поддержке организационной культуры с целью повышения эффективности деятельности ОАО «Фармация».

Таким образом, для ОАО «Фармация» были разработаны рекомендации по управлению организационной культурой с целью достижения новых конкурентных преимуществ:

1) Разработана система мероприятий по развитию организационной культуры для работников каждого уровня. В ОАО «Фармация» организационная культура должна ориентировать персонал: на постоянное обучение, внесение рационализаторских предложений, повышение квалификации, что обуславливается высокой скоростью научно-технического прогресса, изменениями рыночных условий и т.п. Это требует от системы управления персоналом организации соответствующих курсов и мероприятий.

2) Разработан корпоративный кодекс организации, который позволит сформировать позитивную организационную культуру компании, способствующую эффективному взаимодействию между сотрудниками, внесению ясности и единства норм поведения и стандартов работы во всех отделах организации, соблюдению сотрудниками интересов компании и исполнению миссии ОАО «Фармация».

3) Дана оценка эффективности предложенных мероприятий на основе составления пессимистичного, реалистичного и оптимистичного прогнозов. Реалистичный прогноз подразумевает срок окупаемости вложенных средств на реализацию мероприятий по управлению организационной культурой 1,9 года и коэффициент эффективности 0,52. Т.е. в течение двух лет затраты полностью окупятся и принесут дополнительную прибыль.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное в рамках данной работы исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Выявлено, что организационная культура объединяет все виды деятельности и все взаимоотношения внутри организации, она создает образ организации, помогает концентрировать усилия на главных стратегических направлениях, формирует «социально-экономическое поле», обеспечивающее высокую производительность, лояльность сотрудников; регулярная работа по оценке организационного климата влечет за собой оздоровление морально-психологического климата, и как следствие, повышение эффективности функционирования организации, достижение успеха, развитие конкурентных преимуществ.

2. Разработана методика исследования, в основу которой положено использование анкетного опроса, которая позволила правильно организовать исследование и получить достоверную информацию о типе организационной культуры объекта исследования.

3. В качестве объекта исследования выбрана аптечная организация г. Пензы ОАО «Фармация», так как в пензенском регионе она является одним из крупнейших аптечных предприятий, основными рынками сбыта которой являются внутренний рынок России, а именно потребители, находящиеся на территории Пензенской, Ульяновской областей и Республики Мордовии.

4. Выявлено, что существующий тип организационной культуры ОАО «Фармация» – рыночный, в то время, как предпочтительной организационной культурой является адхократическая культура, которая предполагает фокусирование внимания на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подхода к сотрудникам, что позволит сделать организацию более конкурентоспособной на рынке микрофинансовых услуг.

5. Определено, что в ОАО «Фармация» сильная организационная культура, на специфику и изменения которой оказывают влияние такие

факторы, как проблемные ситуации в организации, личностные особенности руководителей отделов и социально-психологический климат в коллективе. Так же можно сказать, что в отделах в целом складывается благоприятная атмосфера, признание ценности профессиональной деятельности каждого сотрудника. В тоже время в организации не продумана налаженная разумная система выдвижения на новые должности, а также система заработной платы вызывает нарекания со стороны работников.

6. Выявлено, что в коллективе ОАО «Фармация» присутствует ряд традиций и обычаев, в частности традиции поздравления именинников (44%), традиция отмечать коллективно профессиональные и общие праздники (23%) и традиция выезда на природу, экскурсии(23%). Варианты «ритуал приема новых сотрудников» и «конкурсы профессионального мастерства» набрали по 5%. Варианты «торжественные проводы сотрудника на пенсию» и «спортивные соревнования» респондентами не выбирались, поскольку проведение этих мероприятий на данный момент не практикуется.

7. Для успешного развития организационной культуры фирмы и снижения сопротивления персонала была разработана система мероприятий по развитию организационной культуры для работников каждого уровня.

В ОАО «Фармация» организационная культура должна ориентировать персонал: на постоянное обучение, внесение рационализаторских предложений, повышение квалификации, что обуславливается высокой скоростью научно-технического прогресса, изменениями рыночных условий и т.п. Это требует от системы управления персоналом организации соответствующих курсов, мероприятий и т.д. Кроме того, так как развитие организационной культуры является нововведением, то необходима соответствующая работа с персоналом для его адаптации к изменениям.

7. Разработан корпоративный кодекс организации, который позволит сформировать позитивную организационную культуру компании, способствующую эффективному взаимодействию между сотрудниками, внесению ясности и единства норм поведения и стандартов работы во всех

отделах организации, соблюдению сотрудниками интересов компании и исполнению миссии ОАО «Фармация».

8. Дана оценка эффективности предложенных мероприятий на основе составления пессимистичного, реалистичного и оптимистичного прогнозов. Реалистичный прогноз подразумевает срок окупаемости вложенных средств на реализацию мероприятий по управлению организационной культурой 1,9 года и коэффициент эффективности 0,52. Т.е. в течение двух лет затраты полностью окупятся и принесут дополнительную прибыль.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные рекомендации могут быть использованы в практической деятельности аптечных организаций для развития их организационной культуры.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Авдеева Е. А., Аверина Т. А. Корпоративная культура, ее типология и особенности управления // Экономика и менеджмент систем управления. – 2013. – Т. 7. – № 1.1. – С. 124-134.
2. Алексеева К.А. Организационная культура как фактор развития организации // Система ценностей современного общества. – 2013. – №32. - С. 133-135.
3. Алиханов А. А. Структура издержек на формирование организационной культуры // Вестник Академии. – 2011. – №1. – С. 106-110.
4. Базаров Т. Ю. Организационная культура и лояльность // Управление корпоративной культурой. – 2013. – № 1. – С. 32-43.
5. Безруков Д.Н. Управление организационной культурой современной предпринимательской организации // Новый университет. – Серия: Экономика и право. – 2011. – №3 (3). – С. 34-36.
6. Васяев А. П. Организационная культура как фактор повышения эффективности деятельности организации в современных условиях // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал) Mining informational and analytical bulletin (scientific and technical journal). – 2011. – № 12. – С. 91-102.
7. Виханский О. С., Наумов А. Н. Менеджмент. – М.: Экономист, – 2011. – 420 с.
8. Волкова М. А. Обоснование стратегического метода оценки эффективности организационной культуры // Сибирская финансовая школа. – 2011. – №4. – С. 130-135.
9. Волосков В. В., Пьянова О. В., Филимонова Е. В. Коммуникативная компетентность как маркер организационной культуры субъекта // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2012. – № 1. – С. 131-135.

10. Волостнова И.И., Горева А.В. Теоретические и управленческие аспекты развития организационной культуры компании в современный период // Естественно-гуманитарные исследования. – 2014. – №2 (4). – С. 45-49.
11. Гоголя О.П. Организационная культура как инструмент повышения эффективности системы управления // Вестник АПК Верхневолжья. – 2011. – № 3. – С. 23-26.
12. Горькова И.А., Алябьева Т.А., Горшкова Е.С., Корешкова А.Б., Фетисова М.М. Управление организационной культурой и роль высшего руководства организации // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. – №10-3. С. 516-517.
13. Грачева А.С. Анализ организационной культуры // Научный сибирский альманах. – 2014. – №1. – С. 62-64.
14. Гришина Т.В. Организационная культура как фактор повышения эффективности управления организацией // Научная жизнь. – 2011. – №2. – С. 39-41.
15. Грудистова Е.Г. К вопросу об управлении организационной культурой // Известия Иркутской государственной экономической академии.- 2015.-№2.-С. 113-116
16. Давыдова Е.В., Семенова В.В. Обеспечение конкурентными преимуществами, как необходимое условие стратегического развития // Международный научно-исследовательский журнал. – 2015. – №2-3 (33). С. 24-25.
17. Дикусарова М. Ю. Типология организационной культуры: опыт классификации. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.sbmt.bsu.by>
18. Егоренков П.Н. Модель управления конкурентными преимуществами предприятия // Транспортное дело России. – 2012. – №4. – С. 54-57.
19. Емельянова Л.А. Организационная культура как основной фактор повышения конкурентоспособности компании // Вестник Российского

государственного торгово-экономического университета (РГТЭУ). – 2014. – №6 (86). – С. 75-83.

20. Ерастова А.В. Методы диагностики организационной культуры // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2013. – №11-1. – С. 212-214.

21. Иванов Е.Н. Классификационные подходы и методы измерения организационной культуры // Интернет-журнал "Науковедение". – 2011. – № 6. – С. 22-26.

22. Иванова С. Корпоративная культура – «душа» вашей компании // Красота PROf – 2011. - №2. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://krasotapro.ru>

23. Иваннычева Т.А. Роль организационных ценностей в процессе развития культуры предприятия // Академический вестник. – 2013. – №3. – С. 117-119.

24. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. – 311 с.

25. Ковыляев К.Н. Особенности формирования и развития организационной культуры // В сборнике: Экономические и социальные аспекты государственного и корпоративного управления. – Москва. – 2012. – С. 80-87.

26. Кондратьев Э.В. Организационная культура: понятие, механизм и методы управления // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №11. – С. 56-64.

27. Корпоративная культура и эффективность предприятия: Монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. – М.: РУДН, 2011. – 152 с.

28. Крымчанинова М. Организационная (корпоративная) культура: история изучения и основные подходы // Управление корпоративной культурой – 2012. – №1 – С 2-17.

29. Кулапина Г.М., Макаров В.О. Организационная культура как фактор конкурентоспособности предприятия // Наука – промышленности и сервису. – 2013. – №8-1. – С. 84-91.
30. Кураков Е.Ю. Механизмы формирования организационной культуры. // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – Март, 2012. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru>
31. Логинова О.Б. Формирование и развитие организационной культуры предприятий сферы услуг. -Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Санкт-Петербург -2012.-25 с.
32. Мартиросян А.С. Организационная культура как источник стратегического развития предприятия // Наука и Мир. – 2015. – Т. 3. №4 (20). – С. 41-42.
33. Мизинова О.Н. Организационная культура как фактор успешного развития организации // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2013. – №29. - С. 87-91.
34. Мингалева Ж.А., Широнина Е.М. Преобразование организационной культуры // Креативная экономика. – 2013. – № 1. – С. 102-106.
35. Неверкович А. В. Формирование организационной культуры. // Академический вестник.-2012.-№ 4(22). С. 387
36. Несмеева А.Ф. Зачем исследовать корпоративную культуру: измеряем неизмеримое // Управление корпоративной культурой. – 2013. – № 1. – С. 24-27.
37. Николаенко Ф.В., Сорокина Г.П., Прокошенков С.С. Культура организации как конкурентное преимущество высшего порядка в условиях нестабильности внешней среды // Известия Московского государственного технического университета МАМИ. – 2013. - №1. – С. 275-280.
38. Обременко В.В. Факторы формирования конкурентоспособности торговой организации и совершенствование экономического инструментария их использования.- Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. - Белгород-2012.-26 с.

39. Оганян К.К. Взаимоотношение типов организационной культуры, стилей управления и типов личности руководителя // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 1. – С. 291-291.
40. Одегов Ю., Руденко Г. Организационная культура: возможности реализации // Управление корпоративной культурой. – 2010. – №2. – С. 12–15.
41. Пакшина М.В. Организационная культура как объект управленческих воздействий // Экономика и социум. – 2014. – №2-5 (11). С. 132-135.
42. Пархуць М.Р., Кохана Т.М. Роль организационной культуры в управлении предприятием // Региональная экономика и управление. – 2014. – №2-2 (2). – С. 57-61.
43. Попов А.Н., Виноградова Н.П. Формирование конкурентоспособного потенциала организационной культуры // В мире научных открытий. – 2013. – № 4.1. – С. 192-207.
44. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. — с.454
45. Почитаев А.Ю., Миннебаева О.А. Современные проблемы управления и развития конкурентных преимуществ организации // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2012. – №15. – С. 36-41.
46. Савченко Л.С. Управление организационной культурой в предпринимательских структурах: автореф. дис. ... док. экон. наук. Санкт-Петербург, 2008. – 36 с.
47. Сазонов В.Г., Лебедева А.В. Становление понятия «развитие организационной культуры» // Известия Томского политехнического университета. – 2014. – Т. 325. №6. – С. 61-67.
48. Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 180 с.
49. Сазыкина О.А., Кошев А.Н. Организационная культура регионального вуза: особенности и возможности развития // Известия

Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. – 2012. – №28.

50. Сакаева В.Ф., Галеева Г.М. Организационная культура как фактор развития организации // Экономика и социум. – 2014. – №2-5 (11). – С. 1514-1516.

51. Саратовцев Ю.И., Тюкова С.Ю. Место и роль организационной культуры в деятельности фирмы // Вестник ИНЖЭКОНа. – Серия: Экономика. – 2011. – №7. – С. 12-20.

52. Свинцова Д.В. Организационная культура как фактор реализации стратегии организации // Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты. – 2013. – №4. – С. 276-280.

53. Серебрякова В.А., Бондаренко В.В. Формирование и управление организационной культурой в организации // В сборнике: Управление реформированием социально-экономическим развитием предприятий, отраслей, регионов III Всероссийская научно-практическая конференция. – 2012. – С. 83-86.

54. Сидорова В.Н. Развитие компании и организационная культура // Управление корпоративной культурой. – 2012. – №1. – С. 26-30.

55. Сладкова Е.А., Гончарова Н.А. Организационная культура – определяющий фактор эффективности деятельности организации // Труды Братского государственного университета. – Серия: Экономика и управление. – 2014. – Т. 1. №1. – С. 82-85.

56. Слободской А.Л., Касьяненко О.А. Организационная культура: Учебное пособие.- СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 292 с.

57. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. - М.: «Инфра-М» 2009. – с.213

58. Стояновская И. Организационная культура и мотивация персонала через ценности // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 6. – С. 97-102.

59. Терентьев А.А. Формирование конкурентной стратегии на основе определения конкурентных преимуществ субъекта предпринимательской деятельности.- Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. - Санкт-Петербург-2013.- 35 с.
60. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012.
61. То Тху Ч. Организационная культура как стратегический инструмент развития компании // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2014. – №28. – С. 31-34.
62. Туругунян И.Ю., Кузичева Н.Ю. Управление организационной культурой предприятия // В сборнике: Теоретические и прикладные проблемы науки и образования в 21 веке. – 2012. – С. 130-131.
63. Филиппов Д.В. Формирование и развитие организационной культуры // Актуальные вопросы экономики, управления и права: сборник научных трудов (ежегодник). – 2011. – №2. – С. 90-93.
64. Хмельницкая Н.И. Анализ понятия «организационная культура» как подход к развитию ее содержания // Вестник Челябинского государственного университета. – 2012. – № 3. – С. 47-54.
65. Шахбанова И.К. Организационно-экономические аспекты обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг.- Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. - Махачкала-2012.-25 с.
66. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. СПб.: Питер, 2011. – 231 с.
67. Широина Е.М. Классификация факторов формирования и развития организационной культуры // Казанская наука. – 2012. – №6. – С. 91-94.
68. Широина Е.М. Организационная культура: элементы, структура // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 4. – С. 471-477.

АНКЕТА ПО ИЗУЧЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

I. ТИП РЕАЛЬНОЙ И ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
ОАО «ФАРМАЦИЯ»

1.1. Для каждой из приведенных ниже характеристик укажите цифру, отражающую сегодняшнее и предпочтительное положение дел в организации. Суммарное значение для каждого аспекта равно 100.

1. Важнейшие характеристики		Теперь	Предпочтительно
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди имеют много общего		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
	Всего	100	100
2. Общий стиль лидерства в организации		Теперь	Предпочтительно
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности		
	Всего	100	100
3. Управление наемными работниками		Теперь	Предпочтительно
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений		
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности		
C	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений		
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях		
	Всего	100	100

4. Связующая сущность организации		Теперь	Предпочтительно
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
	Всего	100	100
5. Стратегические цели		Теперь	Предпочтительно
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций		
	Всего	100	100
6. Критерии успеха		Теперь	Предпочтительно
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор		
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке		
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		
	Всего	100	100

II. ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Нравится ли Вам Ваша работа?

- | | |
|---------------------------|-------------------------|
| а) очень нравится | г) пожалуй, не нравится |
| б) пожалуй, нравится | д) очень не нравится |
| в) работа мне безразлична | |

2.2. С каким настроением Вы чаще всего идете на работу?

- | | | |
|-----------------------------|---------------|---------------------|
| а) С позитивным настроением | б) По инерции | в) С чувством долга |
|-----------------------------|---------------|---------------------|

2.3. Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны?

- а) Большинство членов нашего коллектива — хорошие симпатичные люди
 б) В нашем коллективе есть всякие люди
 в) Большинство членов нашего коллектива — люди малоприветливые

2.4. Располагает ли обстановка и взаимоотношения в коллективе к плодотворному сотрудничеству?

- | | |
|---------------------|--------|
| а) да | в) нет |
| б) не в полной мере | |

2.5. Охарактеризуйте атмосферу, присущую коллективу.

- | | |
|---------------------------------|---|
| а) дружеская | г) «каждый сам за себя» |
| б) атмосфера взаимного уважения | д) нездоровая, нетоварищеская атмосфера |
| в) деловая атмосфера | |

2.6. Как Вы воспринимаете своего непосредственного руководителя?

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| а) Начальник | в) Коллега |
| б) Наставник, помощник | г) Пример для подражания |

2.7. Какие у Вас отношения с Вашим непосредственным руководителем с точки зрения получения от него профессиональной помощи и поддержки?

- а) Помощь оказывается при первой необходимости
 б) Помощь оказывается в случае крайней необходимости
 в) Помощь никогда не оказывается

2.8. Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале степень развития перечисленных ниже качеств у Вашего непосредственного руководителя (5 — качество развито очень сильно; 1 — качество совсем не развито):

	Оценка (от 1 до 5)
а) трудолюбие	
б) общественная активность	
в) профессиональные знания	
г) забота о людях	
д) требовательность	
е) отзывчивость	
ж) общительность	
з) способность разбираться в людях	
и) справедливость	
к) доброжелательность	

2.9. Как часто у Вас бывают конфликты с кем-то из членов вашего коллектива?

- а) никогда
- б) редко, от случая к случаю
- в) с определенными людьми
- г) стараюсь избегать людей, с которыми может возникнуть конфликт
- д) постоянно

2.10. Существуют ли в Вашей организации какие-либо традиции?

- а) Да (перейти к вопросу № 2.11) б) Нет (перейти к вопросу № 2.12)
- в) Затрудняюсь ответить (перейти к вопросу № 2.12)

2.11. Какие традиции и обычаи приняты в Вашей организации?

- а) Конкурсы профессионального мастерства
- б) Традиция отмечать коллективно профессиональные и общие праздники
- в) Традиция отмечать дни рождения сотрудников
- г) Ритуал приема новых сотрудников
- д) Торжественные проводы сотрудника на пенсию
- е) Спортивные соревнования.
- ж) Выезды на природу, экскурсии.
- з) Другие (напишите) _____

2.12. Как часто, Вы считаете, надо устраивать совместные праздники и вечера досуга?

- а) как можно чаще
- б) 1-2 раза в год
- в) я не люблю подобных мероприятий

2.13. Как Вы считаете, что могло бы повлиять на большее сплочение Вашего коллектива?

- а) проведение совместного отдыха
- б) совместное решение производственных проблем
- в) совместное решение личных проблем
- г) увеличение зарплаты

2.14. Какие качества членов Вашего коллектива привлекают Вас больше всего?

- а) профессиональные
- б) личные
- в) никакие

2.15. С кем из членов коллектива Вы общаетесь больше всего?

- а) я с удовольствием общаюсь со всеми
- б) со всеми понемногу
- в) с теми, с кем непосредственно работаю
- г) только с начальством по производственным вопросам
- д) стараюсь свести общение со всеми к минимуму

III. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЛИЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ И ПЕРСОНАЛА

3.1. Оцените данные суждения по 5- бальной шкале (1- min, 5 – max, нужное округлить)

№	Суждения	Баллы				
1	В организации имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	1	2	3	4	5
2	Деятельность сотрудников четко и детально организована	1	2	3	4	5
3	Система заработной платы не вызывает нареканий работников	1	2	3	4	5
4	В организации налажена система коммуникаций	1	2	3	4	5
5	Принимаются своевременные и эффективные решения	1	2	3	4	5
6	Поощряются рвение и инициатива	1	2	3	4	5
7	В подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	1	2	3	4	5
8	Культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.)	1	2	3	4	5
9	Работники участвуют в принятии решений	1	2	3	4	5
10	Ориентация на хорошие взаимоотношения друг с другом	1	2	3	4	5
11	Рабочие места комфортно обустроены	1	2	3	4	5
12	Нет перебоев в получении внутрифирменной информации	1	2	3	4	5
13	Организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	1	2	3	4	5
14	Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	1	2	3	4	5
15	Поощряется двухсторонняя коммуникация	1	2	3	4	5
16	Дисциплинарные меры применяются как исключения	1	2	3	4	5
17	Проявляется внимание к индивидуальным особенностям работников	1	2	3	4	5
18	Работа интересна для каждого из сотрудников	1	2	3	4	5
19	Конфликтные ситуации допускаются с учетом всех реальностей обстановки	1	2	3	4	5
20	Трудовая нагрузка оптимальная	1	2	3	4	5
21	Практикуется делегирование полномочий на нижние уровни управления	1	2	3	4	5
22	В подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками	1	2	3	4	5
23	Организация постоянно нацелена на нововведения	1	2	3	4	5
24	Работники испытывают гордость за свою организацию	1	2	3	4	5

IV. ДАННЫЕ ОБ УЧАСТНИКАХ АНКЕТНОГО ОПРОСА

1. Ваш пол

а) Мужской

б) Женский

2. Ваш возраст:

- | | | |
|----------------|---------------|----------------|
| а) 20- 25 лет; | г) 36-40 лет; | ж) 51-55 лет; |
| б) 26-30 лет; | д) 41-45 лет; | з) 56 и более. |
| в) 31-35 лет; | е) 46-50 лет; | |

3. Ваше образование

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| а) средне специальное | в) высшее |
| б) незаконченное высшее | г) 2 высших образования |

4. Какова численность персонала вашего подразделения?

- | | | |
|--------------|---------------|------------------|
| а) 5 и менее | в) 11-15 чел. | д) 21-25 чел. |
| б) 6-10 чел. | г) 16-20 чел. | е) более 26 чел. |

5. Ваш стаж в данной организации:

- | | | | |
|---------------|--------|---------|-------------|
| а) менее года | б) 1-5 | в) 6-10 | г) более 10 |
|---------------|--------|---------|-------------|

СПАСИБО ЗА ОТВЕТЫ!

СВОДНЫЕ ТАБЛИЦЫ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Таблица 1

Отношение к работе

Отношение к работе	Количество ответивших	
	Чел.	%
1) Очень нравится	21	42
2) Пожалуй, нравится	25	50
3) Работа мне безразлична	4	8
4) Пожалуй, не нравится	0	0
5) Очень не нравится	0	0
Итого:	50	100

Таблица 2

Настроение, с которым сотрудники идут на работу

Настроение, с которым сотрудники идут на работу	Количество ответивших	
	Чел.	%
1) С позитивным настроением	35	70
2) По инерции	3	6
3) С чувством долга	12	24
Итого:	50	100

Таблица 3

Мнение о членах коллектива

Мнение о членах коллектива	Количество ответивших	
	Чел.	%
1) Большинство членов нашего коллектива — хорошие симпатичные люди	25	50
2) В нашем коллективе есть всякие люди	23	46
3) Большинство членов нашего коллектива — люди малопрятные	2	4
Итого:	50	100

Таблица 4

Влияние обстановки в коллективе к плодотворному сотрудничеству

Влияние обстановки в коллективе к плодотворному сотрудничеству	Количество ответивших	
	Чел.	%
1) Да	27	54
2) Не в полной мере	19	38
3) Нет	4	8
Итого:	50	100

Атмосфера, присущая коллективу

Атмосфера, присущая коллективу	Количество ответивших	
	Чел.	%
1)Дружеская	13	26
2)Атмосфера взаимного уважения	13	26
3)Деловая атмосфера	13	26
4)«каждый сам за себя»	11	22
5)Нездоровая, нетоварищеская атмосфера»	0	0
Итого:	50	100

Таблица 6

Восприятие респондентами своего непосредственного руководителя

Восприятие респондентами своего непосредственного руководителя	Количество ответивших	
	Чел.	%
1)начальник	23	46
2)наставник, помощник	17	34
3)коллега	4	8
4)пример для подражания	6	12
Итого:	50	100

Таблица 7

Отношения с руководителем, с точки зрения получения от него непосредственной помощи

Отношения с руководителем, с точки зрения получения от него непосредственной помощи	Количество ответивших	
	Чел.	%
1)помощь оказывается при первой необходимости	40	80
2)помощь оказывается в случае крайней необходимости	10	20
3)помощь никогда не оказывается	0	0
Итого:	50	100

Таблица 8

Степень развития качеств у непосредственного руководителя

Степень развития качеств у непосредственного руководителя	Сред.знач.
а)трудолюбие	4,8
б) общественная активность	4,2
в) профессиональные знания	4,7
г) забота о людях	4,4
д) требовательность	4,3
е) отзывчивость	4,5
ж) общительность	4,5
з) способность разбираться в людях	4,1
и) справедливость	4,6
к) доброжелательность	4,9

Таблица 9

Наличие конфликтов с членами коллектива

Наличие конфликтов с членами коллектива	Количество	
	Чел.	%
1)никогда	21	42
2)редко, от случая к случаю	19	38
3)с определенными людьми	4	8
4)старюсь избегать людей, с которыми может возникнуть конфликт	6	12
5)постоянно	0	0
Итого:	50	100

Наличие в организации традиций

Наличие в организации традиций	Количество ответивших	
	Чел.	%
1)да	25	50
2)нет	11	22
3)затрудняюсь ответить	14	28
Итого:	50	100

Таблица 11

Традиции и обычаи, принятые в организации

Традиции и обычаи, принятые в организации	Количество ответивших	
	Чел.	%
1) Конкурсы профессионального мастерства	2	4
2) Традиция отмечать коллективно профессиональные и общие праздники	9	18
3) Традиция отмечать дни рождения сотрудников	17	34
4) Ритуал приема новых сотрудников	2	4
5) Торжественные проводы сотрудника на пенсию	0	0
6) Спортивные соревнования	0	0
7) Выезды на природу, экскурсии.	9	18
8) Другие	0	0
Итого:	39	78

Таблица 12

Необходимость проведения совместных праздников и вечеров досуга

Необходимость проведения совместных праздников и вечеров досуга	Количество ответивших	
	Чел.	%
1)как можно чаще	13	26
2)1-2 раза в год	35	70
3)я не люблю подобных мероприятий	2	4
Итого:	50	100

Таблица 13

Мероприятия, влияющие на сплочение коллектива

Мероприятия, влияющие на сплочение коллектива	Количество ответивших	
	Чел.	%
1)проведение совместного отдыха	16	32
2)совместное решение производственных проблем	29	58
3)совместное решение личных проблем	0	0
4)увеличение зарплаты	27	54

Таблица 14

Привлекающие качества членов коллектива

Привлекающие качества членов коллектива	Количество ответивших	
	Чел.	%
1)профессиональные	22	44
2)личные	26	52
3)никакие	2	4
Итого:	50	100

Общение с членами коллектива

Общение с членами коллектива	Количество ответивших	
	Чел.	%
1) я с удовольствием общаюсь со всеми	12	24
2) со всеми понемногу	22	44
3) с теми, с кем непосредственно работаю	14	28
4) только с начальством по производственным вопросам	2	4
5) стараюсь свести общение со всеми к минимуму	0	0
Итого:	50	100

2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЛИЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ И ПЕРСОНАЛА

Таблица 16

№	Суждения	Сред. значение
1	В организации имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	3,4
2	Деятельность сотрудников четко и детально организована	4
3	Система заработной платы не вызывает нареканий работников	2,9
4	В организации налажена система коммуникаций	3,9
5	Принимаются своевременные и эффективные решения	3,9
6	Поощряются рвение и инициатива	3
7	В подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	2,4
8	Культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.)	3,6
9	Работники участвуют в принятии решений	3,2
10	Ориентация на хорошие взаимоотношения друг с другом	4
11	Рабочие места комфортно обустроены	4,1
12	Нет перебоев в получении внутрифирменной информации	4
13	Организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	3,3
14	Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	4,4
15	Поощряется двухсторонняя коммуникация	4,1
16	Дисциплинарные меры применяются как исключения	4,2
17	Проявляется внимание к индивидуальным особенностям работников	3,4
18	Работа интересна для каждого из сотрудников	3,8
19	Конфликтные ситуации допускаются с учетом всех реальностей обстановки	3,4
20	Трудовая нагрузка оптимальная	4,4
21	Практикуется делегирование полномочий на нижние уровни управления	3,8
22	В подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками	3,9
23	Организация постоянно нацелена на нововведения	4,2
24	Работники испытывают гордость за свою организацию	3,8

3. ДАННЫЕ ОБ УЧАСТНИКАХ АНКЕТНОГО ОПРОСА

Таблица 21

Пол респондентов

Пол респондентов	Количество ответивших	
	Чел.	%
1) Мужской	5	10
2) Женский	45	90
Итого	50	100

Таблица 22

Возраст респондентов

Возраст респондентов	Количество ответивших	
	Чел.	%
1) 20-25 лет	4	8
2) 26-30 лет	17	34
3) 31-35 лет	14	28
4) 36-40 лет	5	10
5) 41-45 лет	6	12
6) 46-50 лет	4	8
7) 51-55 лет	0	0
8) 56 и более лет	0	0
Итого	50	100

Таблица 23

Образование респондентов

Образование респондентов	Количество ответивших	
	Чел.	%
1) средне специальное	0	0
2) незаконченное высшее	0	0
3) высшее	47	94
4) 2 высших образования	3	6
Итого	50	100

Таблица 24

Численность персонала подразделения

Численность персонала подразделения	Количество ответивших	
	Чел.	%
1) 5 и менее	0	0
2) 6-10 человек	5	10
3) 11-15 человек	12	24
4) 16-20 человек	14	28
5) 21-25 человек	7	14
6) более 26 человек	12	24
Итого	50	100

Таблица 25

Стаж работы в организации

Стаж работы в организации	Количество ответивших	
	Чел.	%
1) менее года	3	6
2) 1-5	44	88
3) 6-10	3	6
4) более 10 лет	0	
Итого	50	100

КОРПОРАТИВНЫЙ КОДЕКС ОАО «ФАРМАЦИЯ»

Раздел 1. Общие положения

Назначение и область применения.

Настоящий Кодекс корпоративной культуры ОАО «Фармация» (далее – Кодекс) устанавливает принципы корпоративного поведения, которые должны реализовываться в повседневной деятельности ОАО «Фармация» (далее – Компания). Кодекс будет способствовать развитию Компании и поможет в достижении поставленных целей.

Кодекс определяет культуру поведения в Компании. Положения настоящего Кодекса обязательны к применению всеми работниками Компании.

Корпоративная культура – это совокупность господствующих в организации ценностных представлений, норм и образцов поведения, определяющих смысл и модель деятельности сотрудников независимо от их должностного положения и функциональных обязанностей.

В настоящем Кодексе сформулированы ключевые элементы корпоративной культуры – миссия, видение, принципы деятельности, правила видения бизнеса, этические нормы и ценности работников Компании.

Цели Кодекса корпоративной культуры

- Укрепление позитивного имиджа Компании;
- Повышение успешности Компании;
- Достижение эффективности и комфортности в профессиональных взаимоотношениях;
- Управление трудовым поведением работников;
- Развитие у работников чувства сопричастности к деятельности Компании, единства интересов и целей.

Видение

ОАО «Фармация», основываясь на опыте российских и международных компаний, стремится стать профессиональной компанией по:

- эффективности бизнеса;
- компетенциям работников;
- рациональному использованию ресурсов и человеческого потенциала;
- социальной ориентированности и ответственности.

Миссия

Заботиться о здоровье людей, улучшать качество их жизни, соблюдая правовые аспекты и дорожа экономическими, социальными и этическими ценностями общества.

Удовлетворять потребности населения Пензенской области» в доступных и качественных лекарственных средствах и медицинских услугах.

Принципы деятельности.

Компания строит на следующих принципах всю свою деятельность:

- всегда действует в соответствии с существующим законодательством РФ;
- ценит и уважает своих работников и защищает их права;
- открыто информирует своих акционеров, клиентов и работников о своей деятельности;
- действует в соответствии с высокими этическими стандартами;
- нетерпима к коррупции и взяточничеству;
- с максимальной эффективностью использует свои ресурсы;
- стремится использовать новейшие технологические достижения;
- заботится об охране окружающей среды;
- стремится к тому, чтобы каждый работник искренне гордился тем, что работает в ОАО «Фармация».

Опыт, репутация, надежность – наш главный девиз.

- Компания поддерживает творческую самореализацию, ценит позитивное мышление, устремленное в будущее. Компания выступает за толерантное отношение к многообразию - культур во внешней среде.
- ОАО «Фармация» стремится укрепить и сохранить позиции социально ориентированной Компании с учетом интересов потребителей, акционеров, деловых партнеров, работников.

Ответственность.

Наша Компания ответственна:

перед акционерами

- за динамичный рост и развитие Компании;
- за повышение капитализации Компании;
- за эффективность деятельности Компании;
- за поддержание высокой репутации Компании.

перед работниками

- за обеспечение достойного уровня жизни;
- за предоставление возможностей личностного и профессионального роста;
- за предоставление социальных гарантий;
- за безопасность рабочих мест.

перед деловыми партнерами

- за предоставление высококачественных лекарственных средств, товаров медицинского назначения и изделий медицинского назначения
- за оказание профессиональных фармацевтических и медицинских услуг;
- за стремление следовать изменяющимся требованиям партнеров;
- за предоставление достоверной информации о товаре и услугах Компании;
- за следование этическим принципам Компании;
- за своевременное и точное выполнение условий всех договоров;
- за порядочность и честную конкуренцию.

Раздел 2. Нормы и правила деловой этики

Основные положения.

За 23 года работы компания приобрела статус одной из самой крупных оптово-розничных фармацевтических компаний Пензенской области. Репутация ОАО «Фармация» как надежной, опытной, честной, открытой компании, строго придерживающейся высоких стандартов деловой этики, является залогом ее успеха и процветания. Следование высоким этическим принципам и поддержание репутации Компании - одна из основных задач всех сотрудников. Любые нарушения норм и правил деловой этики могут привести к потере доверия к Компании со стороны деловых партнеров, клиентов и государственных структур.

Сотрудники Компании всегда действуют в соответствии с существующим законодательством РФ, твердо зная и понимая законодательные акты, регулирующие их профессиональную деятельность. В противоречивых или сложных ситуациях, во избежание действий, способных привести к нарушению закона или данного Кодекса, следует обращаться к руководителю структурного подразделения или юридическую службу компании.

Для Компании важны не только результаты, но и то, как они были получены. Сотрудники следуют этическим принципам, записанным в настоящем Кодексе и Кодексе корпоративной этике, даже в том случае, если их действия могут привести к финансовым потерям для Компании. Высокие результаты, достижение которых потребовало нарушения этических принципов, подрывают репутацию Компании и наносят значительный финансовый ущерб.

Сотрудники Компании не принимают ответственных решений, если понимают, что уровень их профессиональной компетенции недостаточен. Любые рекомендации и предложения разрабатываются только после тщательного анализа рассматриваемой проблемы и всех имеющихся по данному вопросу информации с соответствующими отделами, департаментами.

Оказавшись в сложной ситуации, не предусмотренной действующими нормативными актами и не описанной в Кодексе, сотруднику следует задать себе приведенные ниже вопросы, а затем проконсультироваться с коллегами, руководителем отдела, подразделения.

- Правильно ли я поступаю?
- Не осудят ли меня коллеги?
- Не вызовет ли мой поступок недовольство руководителя, а для топ-менеджмента акционеров?
- Будут ли мои действия способствовать укреплению репутации ОАО «Фармация» как компании с высокими этическими принципами?
- Соответствуют ли мои действия высоким стандартам деловой этики, принятым в компании?

Эффективное внедрение и соблюдение этических норм является главным приоритетом всех работников Компании и обязательным для всех без исключения. Каждый работник Компании несет ответственность за выполнение этих требований.

Работники компании.

Работники – это главное достояние Компании. ОАО «Фармация» стремится к постоянному совершенствованию и развитию интеллектуального и человеческого капитала.

Ценности работника:

Уважение к человеку – это уважение мнений других и терпимое отношение к любым различиям между нами, открытое и доброжелательное обсуждение проблем, совместное решение производственных задач.

Профессионализм – это глубокое знание своей специальности, ответственное и добросовестное отношение к обязанностям, качественное и своевременное выполнение поставленных задач, совершенствование профессионального уровня.

Постоянное развитие и обучение – это непрерывное движение вперед, создание условий для развития талантов и способностей наших работников, поддержка молодежи.

Сотрудничество – это открытое взаимодействие с руководством, акционерами, деловыми партнерами, государственными и общественными организациями, слаженная работа единой команды, в которой каждый отвечает за общий результат – успех Компании.

Эффективность – это достижение максимальных результатов при условии оптимального использования человеческих, материальных, природных и финансовых ресурсов.

Преемственность – это интенсивная работа многих поколений фармацевтов и бережное отношение к традициям Компании, благодаря которым нам удалось добиться успеха.

Компания проводит справедливую, открытую и мотивированную политику в отношении своих сотрудников. Эта политика действует на всех этапах работы с персоналом:

- при отборе сотрудников
- при зачислении в штат
- при продвижении по карьерной лестнице
- при увольнении
- при обучении
- при выплате премий и компенсаций.

Компания предоставляет всем своим сотрудникам возможности для профессионального и карьерного роста. Карьерный рост в нашей компании зависит в первую очередь от следующих качеств сотрудника:

- профессионализма
- способностей и желания
- активности и инициативности
- умения работать на результат
- оперативности и аккуратности.

Компания стремится создать эффективную систему материального и нематериального вознаграждения сотрудников, которая позволяет:

- объективно оценить вклад каждого сотрудника
- привлечь наиболее квалифицированных сотрудников
- стимулировать развитие и профессиональный рост работников.

Компания стремится, и заботиться о благосостоянии своих сотрудников и их семей. Все основные аспекты взаимных обязательств сотрудников и Компании оговорены в Коллективном и Трудовом Договоре.

Внутренний и внешний контроль и финансовая деятельность компании

Целью политики внутреннего и внешнего контроля является обеспечение соответствующего и постоянного соблюдения норм всеми работниками Компании и дочерними зависимыми обществами. В основе деятельности Компании - честность, прозрачность и открытость при ведении бухгалтерского учета, разработке бюджетов, финансовых планов и тд.

Вся финансовая деятельность **ОАО «Фармация»** документируется в строгом соответствии с общепринятым порядком оформления данного вида документов, правилами компании и законодательными актами РФ.

Эффективная система внутреннего и внешнего контроля Компании направлена на достижение максимального финансового результата и обеспечение сохранности активов **ОАО «Фармация»**.

Защита интересов Компании.

При принятии решений по любым вопросам деятельности Компании сотрудники обязаны руководствоваться исключительно интересами **ОАО «Фармация»**. Сотрудники используют активы Компании только для дальнейшего развития ее бизнеса и не ищут личной выгоды.

Сотрудники Компании воздерживаются от участия в какой-либо деятельности, если эта деятельность:

- не согласуется с деятельностью Компании
- противоречит ее интересам
- может вызвать сомнения в честности и надежности.

Конфликт интересов возникает в том случае, если при выполнении каких-либо производственных задач сотрудник преследует личные интересы, а не интересы Компании. Сотрудникам следует избегать ситуаций возникновения конфликта интересов. Решения, принятые под влиянием конфликта интересов, могут бросить тень на репутацию сотрудника и всей компании, и потому неприемлемы в нашей практике.

Подкуп в коммерческих отношениях является противоправным актом. Выплата и получение сотрудниками Компании денежных средств, принятие подарков и предоставление услуг с целью воздействия на принимаемые решения недопустимо.

Если сотруднику Компании оказаны знаки внимания или услуги, которые могут быть использованы как средство влияния на существующие деловые отношения, следует сообщить об этом непосредственному руководителю не позднее следующего рабочего дня.

Норма корпоративного поведения работников

Компания отрицательно относится к тому, если родственники работают в непосредственном подчинении друг у друга. Не должно возникать ситуаций, когда работник осуществляют надзор за деятельностью родственников и влияют на условия найма. Если супруг (супруга) или близкий родственник сотрудника Компании работает в компании, являющейся заказчиком, поставщиком или конкурентом **ОАО «Фармация»**, либо владеет такой компанией, то данному сотруднику не следует участвовать в принятии решений,

касающихся деловых отношений с такой компанией. Сотрудник не должен обсуждать с этими лицами конфиденциальную информацию, касающуюся деятельности Компании.

Родственные или личные отношения сотрудников Компании не должны сказываться на выполнении служебных обязанностей или влиять на принимаемые решения. Компания не приветствует стремление сотрудников оказывать какое-либо воздействие на решения относительно своих родственников, также работающих в **ОАО «Фармация»**

«Ближние родственники» - это законные супруги, родные и приемные родители, родные и приемные дети, родные и сводные братья и сестры, племянники, племянницы, тети, дяди, дедушки и близкие родственники супругов.

Корпоративные традиции и подарки

Культурные традиции – Компании (корпоративные праздники – День медицинского работника, Новый год, 8 Марта, 23 февраля, день рождения Компании, День Победы, юбилейные даты работников и тд.) могут включать в себя подарки и совместный отдых. Все расходы на подарки и совместный отдых, предоставляемый Компанией, должны с точностью отражаться в отчетах.

Иная трудовая деятельность.

Если сотрудник совмещает трудовую деятельность в Компании с работой в другой организации, то его дополнительная трудовая деятельность:

- может осуществляться только в свободное от выполнения основных служебных обязанностей время
- не должна негативно влиять на выполнение его основных обязанностей
- не должна наносить ущерб репутации или материальным интересам компании
- не противоречит положениям настоящего Кодекса
- непосредственный руководитель осведомлен об этой деятельности.

Конфиденциальность информации.

Вся информация в Компании защищена в соответствии со степенью ее важности и конфиденциальности. Никогда и ни при каких условиях сотрудники не используют в своих целях или в целях третьих лиц закрытую информацию, полученную во время работы в Компании.

- Часть информации, к которой имеют доступ сотрудники **ОАО «Фармация»** является конфиденциальной. Компания четко регламентирует то, какая именно информация является конфиденциальной, доступ к такой информации и доводит это до сведения сотрудников. Поступая на работу, сотрудники принимают на себя обязательства не разглашать информацию, являющуюся коммерческой тайной.

- Часть информации может не быть засекреченной, но представлять интерес для конкурентов или других компаний. Такая информация является собственностью Компании и также не должна разглашаться. Среди прочего, такая информация может касаться таких факторов как:

- финансовые аспекты деятельности Компании
- планы по развитию бизнеса
- производственные процессы
- планируемые рекламные акции
- клиенты и поставщики
- размеры заработной платы и социальных выплат
- предполагаемые изменения в системе управления
- личные особенности сотрудников и тд.
- Информация может быть предоставлена третьим лицам (в частности, представителям средств массовой информации), если это необходимо в интересах Компании и не противоречит закону. Передача информации может быть осуществлена только с разрешения руководителя подразделения.

Отношения с заказчиками, поставщиками и клиентами.

В своих отношениях с заказчиками и поставщиками Компания руководствуется следующими принципами:

- честность
- уважение к партнерам
- открытость
- добросовестность.

Уважая этические принципы наших партнеров, обусловленные в том числе, культурными и иными различиями, **ОАО «Фармация»** отдает предпочтение тем деловым партнерам, которые придерживаются норм и правил деловой этики, принятых в нашей Компании. Компания никогда не нанимает агентов для совершения действий, противоречащих настоящим принципам.

Сотрудники Компании, взаимодействующие с заказчиками и поставщиками, действуют так, чтобы избежать ситуации конфликта интересов. Принятие решений о приобретении или продаже материалов, товара или услуг производится исключительно на основе оценки их качества и сопоставления с предложениями конкурентов.

Отношения с конкурентами.

Компания поддерживает свободную конкуренцию и предпринимательство, проводит справедливую открытую политику в отношении конкурентов, руководствуясь

законами, регулирующим конкуренцию, и, в частности, антимонопольным законодательством.

Никто из сотрудников компании не может вести деятельность, противоречащую антимонопольному законодательству. В сложных случаях, касающихся этических аспектов взаимодействия с конкурентами, следует обращаться к руководству Компании.

Политическая деятельность.

Сотрудники Компании, участвующие в деятельности политических партий, общественных организаций, объединений и ассоциаций могут действовать исключительно в свободное время и только как частные лица, а по поручению и доверенности Компании - как представитель **ОАО «Фармация»**

Политическая деятельность сотрудников Компании, которая не противоречит существующему законодательству, не может влиять на уровень оплаты труда или возможности карьерного роста.

Окружающая среда, здоровье, питание и безопасность

ОАО «Фармация» стремится к созданию на всех своих объектах – аптеки и медицинского центра и его филиалов безопасных условий труда и экологически чистой среды, согласно СанПиН и лицензионных требований.

- Курение, злоупотребление алкоголем, наркотиками отрицательно влияют на здоровье и безопасность работы сотрудников. **ОАО «Фармация»** запрещает сотрудникам и другим лицам:

- находиться в состоянии алкогольного или наркотического опьянения на территории предприятий Компании и его структурных подразделений

- находиться в состоянии алкогольного или наркотического опьянения при выполнении рабочих заданий, поручений, командировок и тд.

- на территории компании организовано платное горячее питание сотрудников.
- обедать сотрудникам в кабинетах категорически запрещено, употреблять собственно - приготовленный обед, принесенный из дома, только в столовой компании.

- **Курение на объектах Компании разрешено только в специально отведенных местах.**

Раздел 3. Правила делового поведения в Компании.

Отношения с коллегами.

Отношения в коллективе влияют на настроение сотрудников и их желание работать, во многом определяют результат работы всей Компании. Создавая и поддерживая комфортную рабочую обстановку, сотрудники соблюдают следующие нормы и правила делового этикета:

- уважительно относиться друг к другу
- обращаться к коллегам, руководителям и подчиненным на "Вы" и по имени-отчеству
- в рабочее время не заниматься делами, не связанными с выполнением служебных обязанностей
- не демонстрировать коллегам свое плохое настроение
- не сквернословить, не проявлять несдержанность и агрессию
- сердечно и искренне хвалить коллег за хорошо выполненную работу
- всегда извиняться за свое некорректное поведение
- не переносить дружеские отношения в рабочую обстановку
- помогать коллегам, делиться знаниями и опытом
- обсуждать проблемы своего карьерного роста не с коллегами, а с непосредственным руководителем
- не обсуждать личные или профессиональные качества коллег в их отсутствие

Отношения между руководителями и подчиненными.

Создание конструктивных профессиональных отношений между руководителями и подчиненными необходимо для ежедневной эффективной работы компании и для ее будущего развития. Сотрудникам рекомендуется соблюдать следующие нормы и правила делового этикета:

- показывать подчиненным пример хорошего владения нормами и правилами этики и делового этикета
 - не критиковать подчиненных в присутствии других сотрудников, делать это конфиденциально
 - уметь признавать перед подчиненными свои ошибки и не преследовать их за конструктивную критику в свой адрес
 - информировать непосредственного руководителя о причинах Вашего отсутствия, если в течение длительного времени Вам приходится отсутствовать на рабочем месте
 - не отвечать в присутствии коллег на некорректное поведение руководителя.
- Если Вы уверены в своей правоте, попросите о личной встрече
- знать в лицо и по имени-отчеству руководителей компании и акционеров
 - при встрече в коридоре или на открытой территории здороваться первым следует подчиненному
 - входящий в помещение (в том числе руководитель) первым здоровается с присутствующими

- при рукопожатии первым руку протягивает начальник или вышестоящий сотрудник

Отношения с деловыми партнерами компании.

Поведение каждого сотрудника формирует представление деловых партнеров и клиентов о Компании и влияет на их стремление сотрудничать с ОАО «Фармация». В процессе делового общения с коллегами, партнерами и представителями государственных организаций сотрудникам рекомендуется придерживаться следующих норм и правил делового поведения:

- с уважением относиться ко всем деловым партнерам без исключения
- в процессе общения быть сдержанным и тактичным
- не обсуждать одного делового партнера с другим
- всегда уважительно отзываться о коллегах и Компании, укрепляя тем самым авторитет и доброе имя ОАО «Фармация»
- никогда не заставлять себя ждать. Если Вы вынуждены держать делового партнера в ожидании, извинитесь перед ним
- выслушивать собеседника, давая партнеру возможность полностью высказаться
- критика должна идти после похвалы и быть деловой и конструктивной
- критические замечания формулировать корректно, не задевая достоинство партнера
- всегда стараться увидеть проблему или ситуацию глазами партнера
- в процессе беседы чаще называть собеседника по имени (или имени-отчеству)
- избегать поучительного тона, быть открытыми к аргументам партнера и стараться убедить его в своей правоте
- предоставлять деловому партнеру только ту информацию, которая непосредственно касается предмета переговоров

Проведение собраний и совещаний.

Собрания и совещания - важная составляющая деятельности Компании. При проведении собраний и совещаний следует использовать отведенное время с максимальной эффективностью. Для этого сотрудникам рекомендуется соблюдать следующие нормы и правила этикета:

- приходить на собрания вовремя
- заранее ознакомиться с повесткой дня и брать с собой все необходимые материалы, заранее подготовленные вопросы или комментарии
- перед началом собрания или совещания отключать мобильный телефон

- негромко извиняться, если Вам необходимо выйти или после возвращения в зал

Телефонное общение.

Умение сотрудников говорить по телефону с коллегами, клиентами, партнерами и другими заинтересованными лицами способствует созданию благоприятного впечатления о Компании в целом. В процессе телефонного общения сотрудникам рекомендуется руководствоваться следующими нормами и правилами делового этикета:

- отвечать на телефонный звонок быстро, насколько это возможно, всегда представляться (Здравствуйте, ОАО «Фармация» (называть Аптеку номер, отдел, приемная, медицинский центр «Эскулап» и Имя)
- звоня деловым партнерам или коллегам, называть свое имя, должность и подразделение
 - в начале телефонного разговора спрашивать, в удобное ли время Вы звоните
 - всегда внимательно выслушивать собеседника
 - заканчивать телефонный разговор, как правило, следует позвонившему
 - не звонить кому-либо на работу по личным вопросам. В случае крайней необходимости рекомендуется быть предельно кратким
- оставляя сообщение на автоответчике, называть дату, время звонка, свое имя, название компании, а затем кратко излагать цель звонка
- передавая значительный объем информации, пользоваться электронной почтой или факсом
- не застав на месте нужного человека, поинтересоваться, когда удобнее перезвонить или оставить свое имя и номер телефона
- если звонят Вашему коллеге, которого в данный момент нет на рабочем месте, помочь найти его или принять для него сообщение
- если в процессе разговора произошел обрыв связи, перезвонить следует позвонившему
- если звонящий набрал неправильный номер, вежливо попросить перезвонить.

Представление коллег и партнеров.

Сотрудникам рекомендуется соблюдать следующие нормы и правила этикета

- представлений коллег и партнеров:
- представлять младшего по должности - старшему, нетитулованного человека - титулованному
- представляя друг другу равных по положению людей, представлять того, кто Вам менее знаком, тому, кого Вы знаете лучше

- если представляющий Вас партнер или коллега забыл Ваше имя, во избежание неловкой ситуации, назовите его сами
- заранее собирать данные о человеке, которого Вы должны представить, выяснять, как именно ему хотелось бы быть представленным
- при первой встрече с новым клиентом или партнером вручать свою визитную карточку
- принимать визитные карточки вежливо и внимательно
- если нужно запомнить человека или компанию, попросите визитную карточку.

Деловая одежда.

Внешний вид каждого сотрудника - основа имиджа Компании. Сотрудникам рекомендуется придерживаться следующих правил ношения деловой одежды:

- находясь на работе, фармацевтам, провизорам и медицинским работникам следует в одежде четко придерживаться требований санитарно - гигиенических норм и быть одетыми в специальную (форменную) одежду. Форменная и специальная одежда должна соответствовать требованиям нормативных документов, устанавливающих комплектность и правила ее ношения в зависимости от структурного подразделения.

13. Запрещено покидать территорию подразделений в служебной одежде.

14. Сотрудникам офиса следует в одежде придерживаться делового стиля:

- деловой костюм должен быть строгим;
- не рекомендуются вычурные фасоны одежды и обуви; исключаются одежда и обувь спортивного и пляжного стилей;
- аккуратность и опрятность – неременное условие современного делового стиля одежды.

15. Каждый работник аптеки и медицинского центра должен иметь бейдж с указанием полного имени (ФИО) и должности, чтобы любой коллега или пациент/клиент мог обратиться к нему по имени и отчеству.

16. Внешний вид работника должен соответствовать статусу крупной, уважаемой в обществе организации, каковой является ОАО «Фармация».

