

Диагностика корпоративной культуры и функций на примере компании ОАО «ПРОМИС»

Выполнили:
студентки группы №3
Киселева Светлана Сергеевна
Маркина Валерия Александровна
Панфилова Ирина Игоревна
Погодина Юлия Николаевна
Софейкина Анастасия Александровна

Содержание проекта

| | |
|--|----|
| 1. О компании ОАО «ПРОМИС»..... | 3 |
| 2. Диагностика организации..... | 5 |
| 2.1. Диагностика корпоративной культуры..... | 5 |
| 2.2. Диагностика организационных функций..... | 11 |
| 3. Поиск будущего..... | 19 |
| 3.1. MindMap..... | 19 |
| 3.2. SWOT-анализ, STEP-анализ, модель «5 сил М.Портера»..... | 21 |
| 3.3. Выводы и рекомендации..... | 26 |
| 4. Разработка программы изменений..... | 29 |
| 4.1. Цель и задачи программы изменений..... | 29 |
| 4.2. Таблица программы изменений..... | 30 |
| 4.3. Диаграмма Ганта..... | 34 |
| 5. Выводы..... | 36 |



ПРОМИС

О компании «ПРОМИС»



О компании

- ▶ Открытое Акционерное Общество «ПРОМИС», основанное в 1994 году, является ведущим полиграфическим предприятием России.
- ▶ Компания специализируется на производстве высококачественной полноцветной картонной упаковки для предприятий фармацевтической и косметической отраслей.
- ▶ Миссия компании – содействовать повышению покупательской способности продукции клиентов, заказывающих качественную картонную упаковку, выпускаемую в ОАО «ПРОМИС».



ОАО «БИОХИМИК»



НПО ПЕТРОВАКС ФАРМ



НП Hemofarm



VALENTA



KRKA



cotex

sanofi aventis

P&G



STADA CIS



PREZISTA

SERDIX



PHC Фармстандарт



НИЖФАРМ
ГРУППА КОМПАНИЙ STADA



АЛСИ
ФАРМА



МАКИЗ ФАРМА
ГРУППА КОМПАНИЙ STADA

ОАО "Татхимфармпрепараты"



TATKHEM



МИКРОХ
ГЕН



АККОН



О компании

- ▶ Компания постоянно развивается и повышает эффективность бизнес-процессов, протекающих в ней. Так, в ОАО «ПРОМИС» уже введены инструменты бережливого производства, а также в данный момент происходит внедрение системы «20 ключей».

«Непрерывное улучшение – это продолжительная поездка, благодаря которой со временем достигается зрелость организации. И крайне важно, чтобы в течение всего путешествия компания делала хотя бы маленькие, но своевременные шаги к достижению поставленной цели.»

Президент ODI Йохан Бенади

- ▶ Партнером и наставником компании «ПРОМИС» во внедрении программы «20 ключей» стал генеральный директор ООО «Деловое совершенство» Юрий Самойлов.



О компании

- ▶ В 2013 году ОАО «ПРОМИС» исполнилось 19 лет. Сейчас это компания, занимающая лидирующие позиции в России по производству картонной упаковки, с широкой географией деятельности.
- ▶ Каждая достигнутая цель на ОАО «ПРОМИС» является заслугой всего коллектива — команды единомышленников-профессионалов, без которых невозможно совершенствование и движение вперед.



Диагностика организации

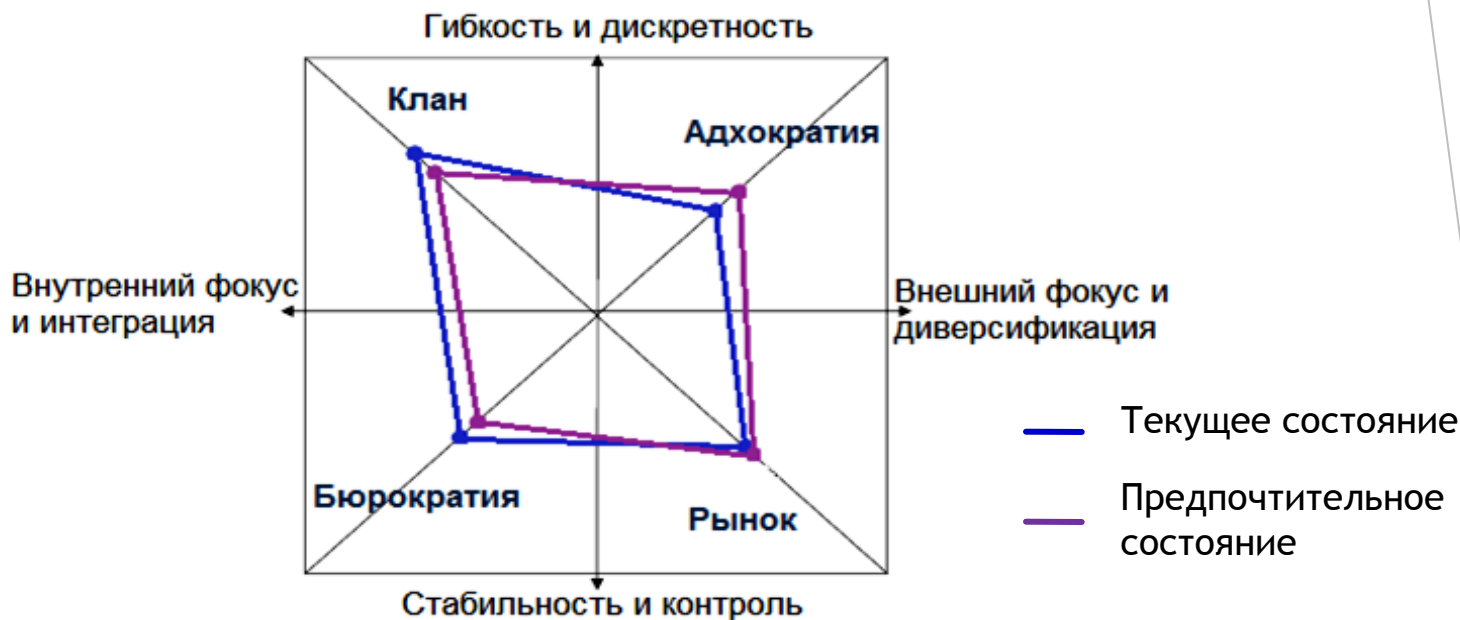
1. Диагностика корпоративной культуры по методике OCAI К. Камерона и Р. Куинна
2. Диагностика организационных функций

1. Диагностика корпоративной культуры

| Ответ (тип культуры) | Существующая культура | | Предпочтительная культура | |
|----------------------|-----------------------|--------------|---------------------------|--------------|
| | Сумма | Средний балл | Сумма | Средний балл |
| А - Клан | 188 | 31,33 | 180 | 30,00 |
| В - Адхократия | 121 | 20,17 | 140 | 23,33 |
| С - Рынок | 156 | 26,00 | 160 | 26,67 |
| Д - Бюрократия | 135 | 22,50 | 120 | 20,00 |

- ▶ В ОАО «ПРОМИС» проявлены все 4 типа организационных культур. Наиболее выраженной является клановая культура.

1. Диагностика корпоративной культуры



В качестве предпочтительного состояния мы предлагаем культуру, в которой первое место по-прежнему отводится характеристикам клановой культуры, при этом более проявлена адхократия. Это позволит больше внимания уделять инновационному развитию организации, совершенствованию технологического процесса. Наименее выраженной становится бюрократия, сдерживающая проявления работника новаторства, креативности, стремление к риску.



2. Диагностика организационных функций

1) *Диагностика внешней среды - модель «5 сил М.Портера»:*

- ▶ В целом, вероятность появления *новых игроков*, которые смогут догнать компанию и стать её полноправными конкурентами невысока.
- ▶ Угроза появления *услуг-заменителей* так же невелика, так как «ПРОМИС» - уникальная компания в Нижегородской области.
- ▶ *Покупатели* не оказывают значительное давление на деятельность типографии, что так же объясняется уникальностью и узкой специализацией компании.
- ▶ «ПРОМИС» не испытывает трудностей в отношении с *поставщиками*, так как компания уже установила прочные связи и нашла поставщиков, которым можно доверять.
- ▶ *Уровень конкуренции* в отрасли полиграфических услуг достаточно высок, однако, компания прочно заняла нишу, в которой конкуренция практически отсутствует.



2. Диагностика организационных функций

2) Сбалансированность внутренней среды - Модель 7S:

► Стратегия:

Миссия ОАО «ПРОМИС»: Содействовать повышению покупательской способности продукции клиентов, заказывающих качественную картонную упаковку, выпускаемую в ОАО «ПРОМИС».

► Структура:

Структура компании «Промис» представляет собой разделение организации на отдельные самостоятельные мини-бизнесы, каждый из которых вносит свой вклад в общее дело. Каждый мини-бизнес имеет свои цели и задачи. Мини-бизнесы взаимосвязаны между собой, так как нацелены на общий результат.

► Ценности:

Компания делает акцент на производстве упаковки высокого качества, развитии лояльности сотрудников компании, полном удовлетворении потребностей клиентов.



2. Диагностика организационных функций

2) Сбалансированность внутренней среды - Модель 7S:

► Системы:

В компании четко налажен *производственный процесс*.

Система управления качеством представлена действующим департаментом по качеству.

Функционирует развитая *система управления персоналом*, которая включает в себя подбор, развитие и обучение сотрудников.

Информационная система также хорошо развита в компании.

Сотрудники получают своевременную информацию о целях и задачах компании, ее планах на будущее. Каждый ощущает себя частью единого целого и осознает свой вклад в деятельность компании.

► Стилль:

Сплоченный коллектив, преданность делу, комфортные условия работы, контроль процессов, протекающие внутри компании, множество прописанных правил и соглашений, развитие сотрудников, постоянное совершенствование.



2. Диагностика организационных функций

2) *Сбалансированность внутренней среды - Модель 7S:*

▶ **Сотрудники:**

По данным на 2012 год в компании работает 243 сотрудника, из них 154 - работники производственного департамента, преимущественно мужчины, что связано со сложностью выполняемых работ; 67 - прочие сотрудники и специалисты; 22 - руководители.

▶ **Навыки:**

В регионе отсутствует внешняя система подготовки кадров для полиграфической отрасли, в связи с этим организация самостоятельно занимается обучением персонала. Для каждого производственного рабочего существует индивидуальная карта, характеризующая уровень его квалификации и возможность выполнения определенных операций, а также способность обучать других.



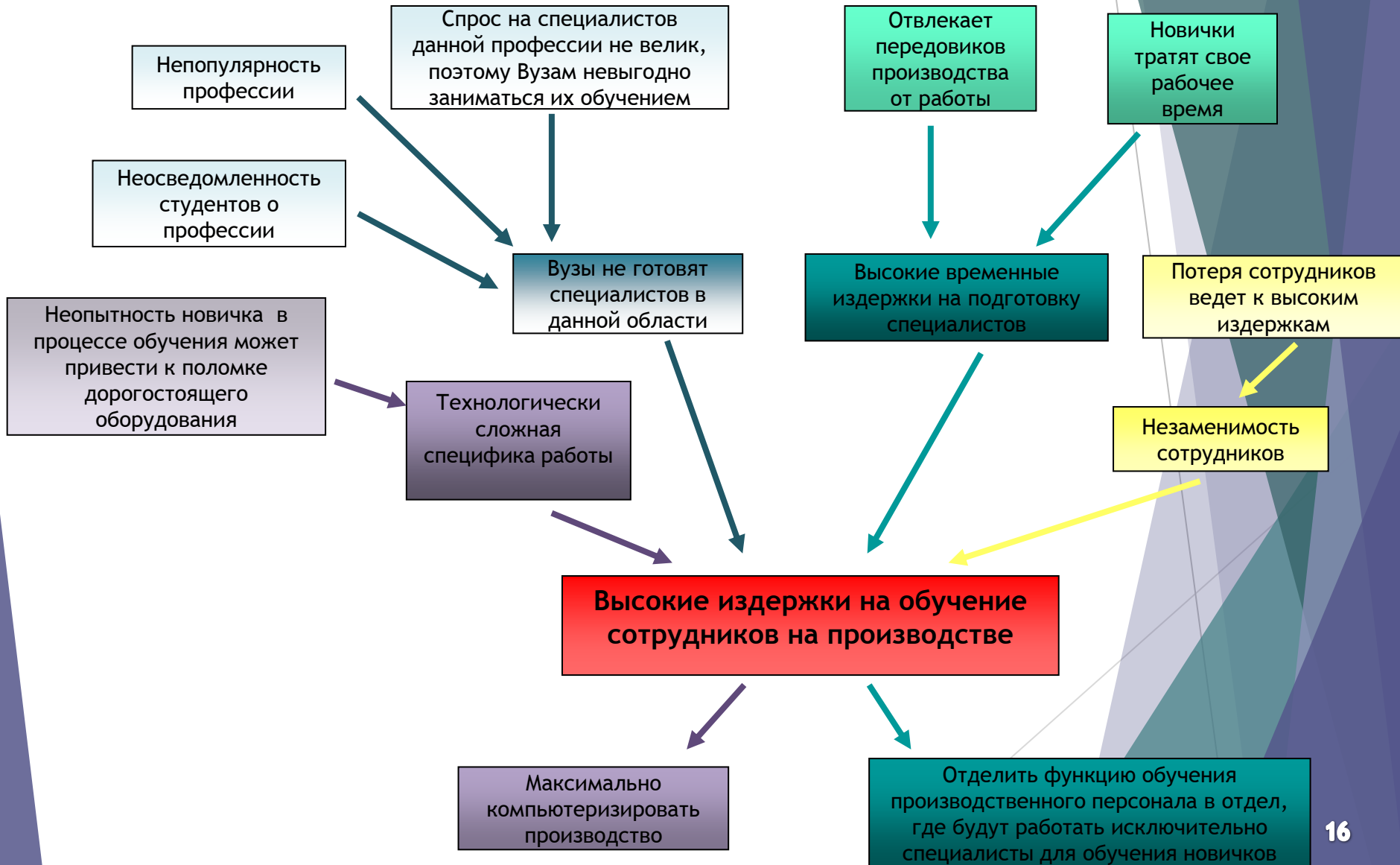
2. Диагностика организационных функций

- 3) *Соответствие между внешними запросами и внутренней средой.*
- ▶ Внутренняя среда компании отвечает запросам внешней среды и направлена на осуществление задач, реализуемых во внешней среде.
 - ▶ ОАО «Промис» нацелено на совершенствование своей внутренней структуры, о чем говорит реализация программы «20 ключей».

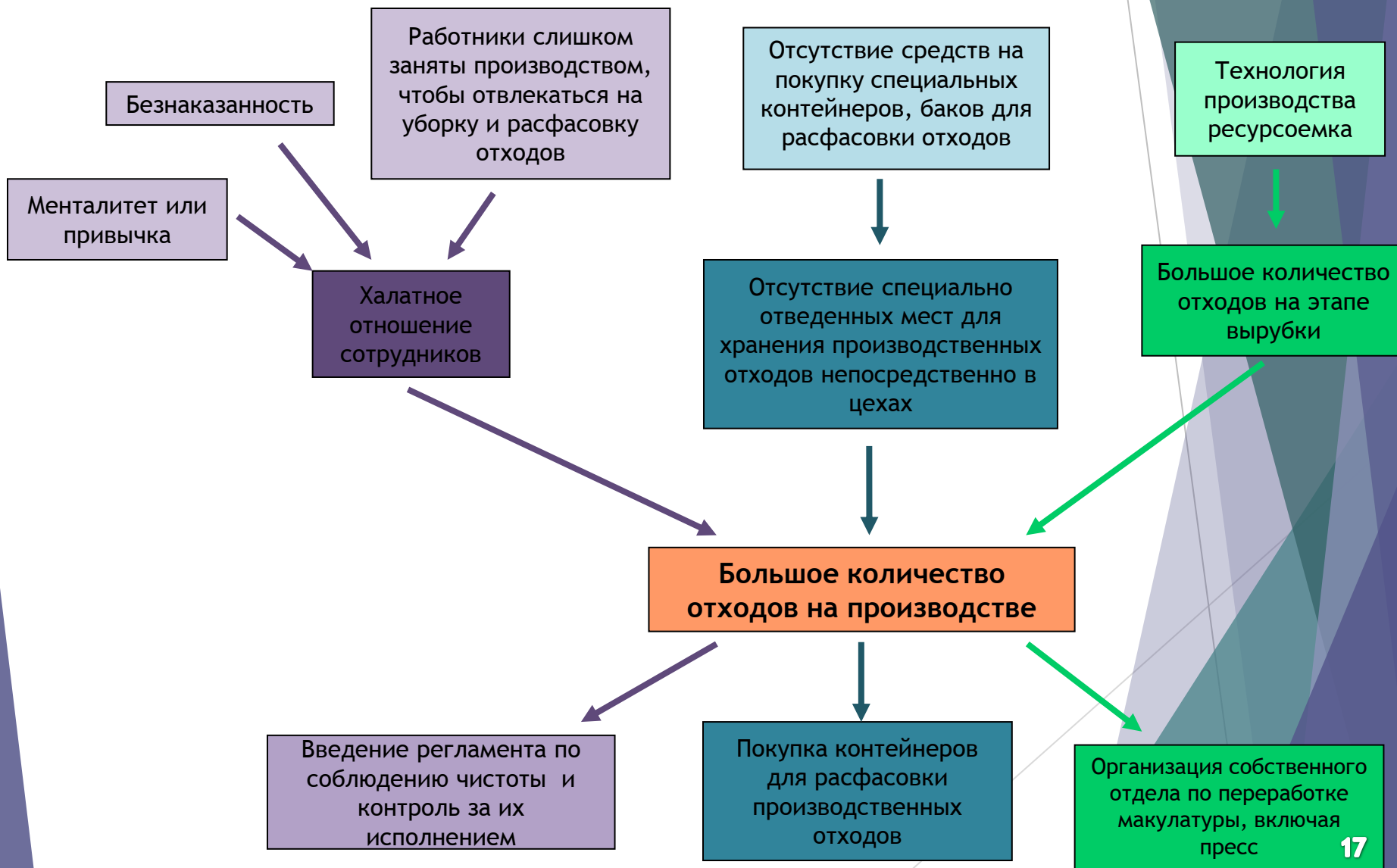
Поиск будущего

1. MindMap
2. SWOT-анализ
3. СТЕР-анализ
4. «5 сил М.Портера»
5. Выводы и рекомендации

1. MindMap



1. MindMap



2. SWOT-анализ

- ▶ Проведенный SWOT-анализ компании ОАО «ПРОМИС» показал, что предприятие имеет большое количество сильных сторон во внутренней среде, а также достаточное количество возможностей во внешней среде, что говорит об устойчивом положении предприятия на рынке и хороших перспективах для дальнейшего роста и развития.
- ▶ Наличие слабых сторон во внутренней среде и угроз во внешней среде свидетельствует о проблемных местах в деятельности предприятия, а также указывает на необходимость разработки дальнейших мер по их нейтрализации.

3. STEP-анализ

- ▶ Наибольшее влияние на деятельность компании оказывают *экономические внешние факторы*. Компания «ПРОМИС» в первую очередь отталкивается от потребностей заказчика. Большая часть издержек компании - это переменные издержки, издержки на сырье, логистические издержки. К тому же, важным фактором является расположение компании - уникальной в Нижегородском регионе.
- ▶ *Технологические факторы* играют немаловажную роль в деятельности компании, поскольку производство уникально и требует определенной техники и оборудования.
- ▶ Важность *социальных факторов* отмечена наличием и подготовкой квалифицированного персонала, что затруднительно, т.к. производство настолько узкоспециализированное, что ни один вуз не обучает сотрудников данной сферы.
- ▶ *Политические факторы* оказывают влияние на «ПРОМИС» незначительно лишь на региональном уровне.

4. «5 сил М.Портера»

- ▶ В целом, вероятность *появления новых игроков*, которые смогут догнать компанию и стать её полноправными конкурентами невысока.
- ▶ *Угроза появления услуг-заменителей* так же невелика, так как «ПРОМИС» - уникальная компания в Нижегородской области.
- ▶ *Покупатели* не оказывают значительное давление на деятельность типографии, что так же объясняется уникальностью и узкой специализацией компании.
- ▶ «ПРОМИС» не испытывает трудностей в отношении с *поставщиками*, так как компания уже установила прочные связи и нашла поставщиков, которым можно доверять.
- ▶ *Уровень конкуренции в отрасли* полиграфических услуг достаточно высок, однако, компания прочно заняла нишу, в которой конкуренция практически отсутствует.



5. Выводы и рекомендации

Выявленная проблема:

- ▶ Высокие издержки на обучение сотрудников.

Меры, необходимые для решения данной проблемы:

1. Автоматизировать производство. На данный момент в отделе выломки упаковки работы осуществляются вручную. Необходимо закупить и ввести в эксплуатацию соответствующее оборудование.
2. Разделить процесс обучения на теоретическую и практическую часть. В рамках теоретического обучения новички получают знания о компании, ее миссии, целях, ознакомятся с ситуацией в компании, особенностями и правилами работы мини-бизнеса, в котором собираются работать. Практическая часть будет включать в себя обучение технологии работы на определенном участке. Для того, чтобы не отвлекать передовиков от работы, практическая подготовка будет проходить в определенное время (по несколько часов в день на одном станке).
3. Отделить функцию обучения производственного персонала в отдел, где будут работать исключительно специалисты для обучения новичков - Отдел обучения персонала. Кроме того, Отдел обучения будет проводить оценку уровня соответствия работников их профессиональным обязанностям и разрабатывать программы повышения квалификации и реализовывать их.



5. Выводы и рекомендации

Выявленная проблема:

- ▶ Большое количество отходов производства.

Меры, необходимые для решения данной проблемы:

1. Ввести регламенты по соблюдению чистоты и обеспечить контроль за их исполнением. Это позволит закрепить формально общепринятые правила разграничения и утилизации мусора.
2. Организовать отдел занимающийся переработкой макулатуры, включая пресс. Это приведет к снижению издержек на утилизацию мусора, а также позволит поддерживать имидж компании, заботящейся об окружающей среде.



5. Выводы и рекомендации

Второстепенные задачи:

- ▶ Введение новой системы мотивации офисных работников. Отмена системы мотивации по итогам работы производственного участка и мотивация по итогам года - например, конкурса «Сотрудник года».
- ▶ Введение требуемых условий хранения. Необходимо ввести регламенты по соблюдению условий хранения материалов и готовой продукции и разработать систему штрафов за их нарушение.

Разработка программы изменений

1. Цель и задачи программы изменений
2. Таблица программы изменений
3. Диаграмма Ганта



1. Цель и задачи программы изменений

Цель:

Осуществление мер по устранению недостатков для перевода организации в высокоэффективное состояние.

Задачи:

1. Полная автоматизация производства, включая отдел выломки.
2. Передача функций по обучению персонала в специально сформированный для этого отдел.
3. Создание структуры по оптимизации работы с производственными отходами, которая включает в себя контроль выполнения регламента по соблюдению чистоты.
4. Введение новой системы мотивации офисных работников.
5. Совершенствование структуры по соблюдению условий хранения материалов и готовой продукции.
6. Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях.
7. Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен.



2. Таблица программы изменений

| Задачи | Мероприятия |
|--|--|
| 1. Полная автоматизация производства, включая отдел выломки | 1. Расчет финансовых показателей компании, оценка возможности и целесообразности покупки нового оборудования. |
| | 2. Поиск партнеров, поставщиков необходимого оборудования. |
| | 3. Обсуждение возможности сотрудничества при помощи телефонных коммуникаций и непосредственно личной встречи с представителем. |
| | 4. Заключение обоюдовыгодного контракта с обсуждением всех нюансов. |
| | 5. Доставка и установка нового оборудования. |
| | 6. Обучение сотрудников. |
| | 7. Гарантийное обслуживание. |
| 2. Передача функций по обучению персонала в специально сформированный для этого отдел. | 1. Расчет финансовых показателей компании, оценка возможности открытия нового отдела. |
| | 2. Подбор и подготовка сотрудников отдела обучения. |
| | 3. Разработка программ обучения и повышения квалификации, системы оценки персонала. |

2. Таблица программы изменений

| Задачи | Мероприятия |
|--|--|
| <p>3. Создание структуры по оптимизации работы с производственными отходами, которая включает в себя контроль выполнения регламента по соблюдению чистоты.</p> | <p>1. Расчет финансовых показателей компании, оценка возможности и целесообразности покупки нового оборудования.</p> |
| | <p>2. Покупка прессы.</p> |
| | <p>3. Покупка оборудования по переработке макулатуры.</p> |
| | <p>4. Внедрение системы в процесс производства: А) установка нового оборудования по переработке производственных отходов; Б) обучение сотрудников.</p> |
| | <p>5. Изменение менталитета сотрудников (параллельно с внедрением системы в процесс производства): А) Проведение тренингов, где будут регламентированы правила переработки производственных отходов и штрафы за их невыполнение; Б) На мониторах в режиме реального времени транслирование лозунгов, которые мотивируют сотрудников выполнять установленные правила; В) Контроль за соблюдением установленных правил.</p> |



2. Таблица программы изменений

| Задачи | Мероприятия |
|---|--|
| 4. Введение новой системы мотивации офисных работников. | 1. Проведение опросов, анкетирование офисных сотрудников, с целью установления проблем и потребностей. |
| | 2. На основе полученной информации разработка новой системы мотивации: А) разделение заработной платы на фиксированный оклад и премии по итогам квартала, года; Б) нематериальная мотивация, например, доска почета, предоставление дополнительных привилегий. |
| 5. Совершенствование структуры по соблюдению условий хранения материалов и готовой продукции. | 1. Покупка оборудования, регулирующего влажность. |
| | 2. Мотивация сотрудников к выполнению установленных правил хранения материалов и готовой продукции, посредством транслирования соответствующих лозунгов. |



2. Таблица программы изменений

| Задачи | Мероприятия |
|---|---|
| 6. Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях. | 1. Проведение тренингов, где сотрудникам представляется видение будущего компании и обосновывается необходимость перемен. |
| | 2. Предоставление сотрудникам дополнительных полномочий по осуществлению реализации изменений и контроля за выполнением нововведенных правил. |
| | 3. Транслирование в режиме реального времени на мониторах лозунгов, мотивирующих сотрудников к проведению изменений. |
| 7. Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен | 1. Замена по мере роста доверия всех отживших структур, процедур. 2. Принятие на работу сотрудников, способных воплотить в жизнь новое видение, содействие их профессиональному и служебному и росту. 3. Углубление изменений с помощью разработки новых проектов, программ и участия в них, как сложившейся команды изменений, так и остальных сотрудников компании. |

3. Диаграмма Ганта

| | Название задачи | Начало | Окончание | Длительность | 2014 | | | | | | | |
|---|--|------------|------------|--------------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | | | | янв | фев | мар | апр | май | июн | июл | авг |
| 1 | Полная автоматизация производства, включая отдел выломки | 13.01.2014 | 07.06.2014 | 146д | | | | | | | | |
| 2 | Передача функций по обучению персонала в специально сформированный для этого отдел | 20.01.2014 | 27.03.2014 | 67д | | | | | | | | |
| 3 | Создание структуры по оптимизации работы с производственными отходами, которая включает в себя контроль выполнения регламента по соблюдению чистоты. | 26.01.2014 | 01.07.2014 | 157д | | | | | | | | |
| 4 | Введение новой системы мотивации офисных работников | 02.07.2014 | 07.08.2014 | 37д | | | | | | | | |
| 5 | Совершенствование структуры по соблюдению условий хранения материалов и готовой продукции | 02.07.2014 | 30.08.2014 | 60д | | | | | | | | |
| 6 | Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях | 13.01.2014 | 13.03.2014 | 60д | | | | | | | | |
| 7 | Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен | 13.01.2014 | 08.11.2014 | 300д | | | | | | | | |

Внедрение изменений в компании будет осуществлено в период с 13 января по 30 августа 2014 г.



3. Диаграмма Ганта

ОАО «ПРОМИС» имеет следующие цели на 2014 год:

1. Полностью автоматизировать производство продукции до 7 июня 2014 г.
2. Обеспечить эффективное функционирование отдела обучения к 27 марта 2014 г.
3. Оптимизировать работу с производственными отходами до 1 июля 2014 г.
4. Разработать и ввести в действие новую систему мотивации офисных работников к 7 августа 2014 г.
5. Усовершенствование структуры по соблюдению условий хранения материалов и готовой продукции до 30 августа 2014 г.
6. Обеспечить условия для широкого участия сотрудников в преобразованиях до 13 марта 2014 года.



ПРОМИС

Выводы

Выводы

На данный момент в компании существуют следующие проблемы, которые необходимо решить:

- ▶ Высокие издержки на обучение сотрудников;
- ▶ Большое количество отходов производства.
- ▶ Неэффективность системы мотивации офисных работников.
- ▶ Несоблюдение требуемых условий хранения.

Для устранения проблем в существующей корпоративной культуре и функциях компании был проведен анализ ее деятельности, базирующийся на использовании следующих инструментов: MindMap, SWOT-анализ, STEP-анализ, 5 сил Портера.

Выводы

Для реализации предложенных решений была разработана программа изменений, базирующаяся на выполнении 7 задач:

- ▶ 1. Полная автоматизация производства, включая отдел выломки.
- ▶ 2. Передача функций по обучению персонала в специально сформированный для этого отдел.
- ▶ 3. Создание структуры по оптимизации работы с производственными отходами
- ▶ 4. Введение новой системы мотивации офисных работников.
- ▶ 5. Совершенствование структуры по соблюдению условий хранения материалов и готовой продукции.
- ▶ 6. Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях.
- ▶ 7. Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен.

Выводы

- ▶ Предложенная программа изменений включает в себя перечень необходимых мероприятий для реализации каждой из задач, ответственных лиц, следящих за осуществлением изменений, а также сроки выполнения.
- ▶ Дополнением программы изменений является диаграмма Ганта, в которой подробно по датам расписаны сроки реализации конкретной задачи, что способствует своевременному внедрению изменений и осуществлению соответствующего контроля в ходе работы.

**Спасибо за
внимание!**