

Содержание:

Введение

Актуальность темы работы обусловлена тем, что роль организационной культуры в компании чрезвычайно важна и многоаспектна, в связи с этим сегодня исследователями этого феномена по-разному оценивается ее значение как социально-экономического управленческого инструмента. При этом практически все солидарны во мнении в отношении компонентов, характеризующих ее экономическую сущность - совокупность материальных, духовных, социальных ценностей, созданных и создаваемых сотрудниками компании в процессе трудовой деятельности и отражающих неповторимость, индивидуальность данной организации.

Организационная культура компании – это единое социально-экономическое пространство компании, в рамках которого взаимодействие работников осуществляется на основе общих идей, представлений и ценностей, определяющих особенности их трудовой жизнедеятельности и обуславливающих своеобразие философии, идеологии и практики управления человеческими ресурсами компании. Это некое социально-духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения персонала компании и позволяющих организации продвигаться к успеху.

Исследованием организационной культуры занимались Армстронг М., Бурр В., Вейли П.Б., Грошев А., Демьяненко И., Левкин Н., Рутицкая В, ОучиУ. Фризевинкеля Х., Харрисона Г, Хонди З. и др.

Целью данного исследования является разработка предложений по совершенствованию организационной культуры предприятия.

Для достижения поставленной цели в данной работе необходимо решить следующие **задачи**:

1. Изучить теоретические основы организационной культуры в менеджменте.

2. Провести анализ организационной культуры в ООО «Ирида».

3. Внести предложения по совершенствованию организационной культуры.

Объект исследования – ООО «Ирида».

Предмет исследования – организационная культура.

Структура работы состоит из введения, основной части, заключения и списка литературы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

1.1. Понятие организационной культуры и ее принципы

Организационная культура определяет принципы и правила внутренней жизни предприятия. Культура компании может рассматриваться как представления основных ценностей в организационной структуре, системе управления, кадровой политике, влияя на них.

Организационная культура – это совокупность самых важных положений деятельности предприятия, обусловленных миссией и стратегией развития, которые находят свое отображение в социальных нормах и ценностях, которые разделяет большинство работников.

Такая культура позволяет отличить одну корпорацию от другой, генерирует соответствие целям компании, создает атмосферу идентификации для членов компании, укрепляет социальную стабильность, является контролирующим механизмом, который направляет и формирует отношения и поведение работников.

Организационная культура является специфической формой существования взаимозависимой системы, которая включает в себя:

- иерархию ценностей, которая доминирует среди сотрудников предприятия;

- совокупность образов их реализации, которые преобладают в компании на определенном этапе развития [10].

Таким образом, организационная культура, с одной стороны, система личных и коллективных ценностей, которые принимаются и разделяются всеми членами компании. С другой стороны, под организационной культурой понимают набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, которые оправдали себя в прошлом и подтвердили свою актуальность в настоящее время.

В успешно работающих предприятиях существует собственная культура, которая помогает им в достижении положительных результатов. В каждой большой компании существует целый набор правил, норм, принципов игры, согласно которым отдельные группы определяют свое поведение. При этом носителями культур этих групп есть отдельные личности, которые выражают подобные интересы.

Составляющими организационной культуры являются: принятая система лидерства; стили разрешения конфликтов; действующая система коммуникации; принятая символика и лозунги, гербы, ритуалы.

На корпоративную культуру в целом влияют привычки и вкусы отдельных сотрудников компании, их нужды и интересы, политические взгляды, профессиональные интересы, моральные ценности, темперамент.

Организационная культура играет исключительно важную роль. Много компаний распространяют культуру, обеспечивая тесные контакты между штаб-квартирой и филиалами, между руководителями филиалов разных стран. Перемещение работников из одной страны в другую расширяет представление этих людей и повышает их преданность системе ценностей и целям компании. Люди, которые прошли подготовку в штаб-квартире компании, как правило, думают и действуют, как ее сотрудники [10].

Итак, организационной культурой является система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями работы, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития.

В литературе, как правило, культура организации рассматривается как производную двух составляющих - культура тех, кто ее создал, опыта, привнесенного их последователями. Ее поддержка на необходимом уровне непосредственно зависит от подбора работников, действий высших руководителей и методов социализации.

Эффективная деятельность организации невозможна без специализированного разделения труда, по которому каждый вид работы поручается тем специалистам, которые могут сделать ее лучше, чем другие. Осуществление разделения труда и координирование действий исполнителей - одно из самых важных задач менеджмента, умное решение которого дает возможность организации быть более производительной по сравнению с конкурентами. Результатом горизонтального и вертикального разделения труда является структура организации [12].

Структура организации - логические отношения уровней управления и функциональных единиц, построенные в такой форме, которая дает возможность наиболее эффективно достигать целей организации.

Формирование структуры организации обусловлено многими факторами:

Спецификой деятельности, размерами предприятия, технологией, масштабами деятельности, стратегией и т.п.

Разделение труда, на котором основывается построение структуры организации, может касаться работы с машинами, людьми и с информацией. В зависимости от вида работ, взятые за основу разделения труда, соответственно говорят о производственной структуре, структуре аппарата управления и организационную структуру управления.

Производственную структуру формирует горизонтальное разделение труда. Производственная структура - группирование конкретных задач в пределах производственных подразделов, которые между собой связаны единой технологической цепью.

Структура аппарата управления основывается на вертикальном разделении труда, вследствие которого устанавливается количество уровней управления, выстраивается управленческая вертикаль, и формируются скалярные цепи (цепи команд), по которым осуществляется руководство или передается информация на высшие равные управления.

Структура аппарата управления - распределение власти и ответственности между управленческими работниками характеризуется формальной подчиненностью лиц на каждом уровне. Менеджер высшего уровня непосредственно руководит несколькими подчиненными среднего звена, которые работают в разных функциональных сферах. Менеджерам среднего звена подчинено определенное количество линейных руководителей еще низшего уровня и так далее, вплоть до уровня простых исполнителей.

Организационная структура управления играет объединяющую роль относительно производственной структуры и структуры аппарата управления. При построении организационной структуры, прежде всего определяют функции персонала организации. Если масштабы деятельности организации большие, то работников, которые выполняют работу в пределах одной функции, объединяют в специализированные отделы. В зависимости от масштабов деятельности фирмы эти функции могут быть более объёмными, охватывать родственные виды работ (например, финансы и бухгалтерский учет), или узкоспециализированными. От выбора функций зависит успешность деятельности организации. Поэтому менеджер должен создать такую организационную структуру, которая будет отвечать требованиям функциональной специализации и даст возможность организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и рационально распределять и направлять усилия работников, удовлетворять потребности клиентов и достигать целей с высокой эффективностью [12].

Особенность организационной структуры управления заключается в том, что в ее границах происходит группировка задач управления и распределение полномочий по подразделам, а не отдельными должностными лицами, то есть распределяются полномочия, а не власть.

В пределах организационной структуры происходит взаимодействие организации с внешней средой, поэтому она должна быть гибкой, способной к постоянным изменениям. Культура экономической организации - это сравнительно новое понятие и направление деятельности предприятий. Оно возникло в результате формирования определенных экономических предпосылок, гуманизации внутренних и внешних отношений предприятия, интеграции его со своей внешней и внутренней средой.

Эта новая парадигма бизнеса ориентирована на человеческие нужды и интересы, учет их в хозяйственной практике экономической организации. При этом самая сфера нужд и интересов человека, который работает на предприятии,

существенным образом расширяется. Работника рассматривают как члена определенного сообщества, социальной группы, коллектива с присущими им ценностями и правилами поведения. В нынешнее время функции человека на предприятии одновременно усложняются и обогащаются, а потому возникает потребность в компетентном, творческом, инициативном работнике. Новые технологии также содействуют необходимости в повышении квалификации, освоении сопредельных профессий, многовариантности и многоплановости трудовой деятельности.

1.2. Влияние культуры на организационную эффективность

Возрастающее значение человека в деятельности предприятия приводит к осознанию того, что оно является не только организацией, которая нацелена на получение прибыли, а и сообществом людей с их межличностными отношениями, от которых зависит успешность работы предприятия.

Ключевым понятием при определении сути организационной (корпоративной) культуры является человеческая среда, то есть она является продуктом взаимодействия:

- предприятия как социальной организации;
- сотрудников предприятия, с их личными интересами и нуждами;
- коллектива в целом и отдельных группах в пределах организации;
- внешнего среды, с его требованиями к деятельности предприятия.

Все интересы, нужды, цели, которые существуют в экономической организации, под влиянием человеческого фактора формируют корпоративную культуру.

Согласно модели Г. Харрисона организационная культура может быть четверых типов:

1. Организационная культура, которая ориентирована на роль. Предприятия с таким типом культуры максимально рациональные в своих действиях. В центре их внимания: соблюдение правил и процедур, иерархия и статус. Карьерный рост происходит четко определенными путями. Стабильность и респектабельность ценятся не меньше, чем компетентность.

2. Организационная культура, которая ориентирована на задачу. На предприятиях, где она внедрена, выше всего ценится выполнения задач. В центре внимания - гибкость, способность справляться с любыми новыми ситуациями, быстро адаптироваться к ним. Карьера зависит от вклада каждого в решения сложных задач, способности делать это быстро и качественно. Власть является законной, если она основана на знаниях и компетенции, а не на силе и социальном статусе.

3. Организационная культура, которая ориентирована на человека. Такая культура предусматривает, что предприятие - это средство для выполнения работниками своих желаний. Главным при этом является умение и потенциал персонала, потому что они определяют успешность деятельности предприятия. Карьера зависит от качества работы работника и его достижений.

4. Организационная культура, которая ориентирована на власть (силу). На предприятиях с таким типом культуры стараются жестко противостоять влиянию внешней среды. Главной целью является рост предприятия, и этому подчинено все. Руководители хотят иметь абсолютный контроль над работниками. Карьерный рост основывается на борьбе за должности [19]

Кроме того, взаимодействие элементов организационной культуры в коммерческой организации сводится к следующим типам:

- организованные, когда элементы и ресурсы хорошо подобраны, скоординированы и помогают деятельности друг друга;

- дезорганизованные - целое оказывается практически меньше суммы своих частей. При этом элементы, ресурсы подобраны плохо, деятельность внутри организации не скоординирована, потенциал организации меньше суммы потенциалов входящих в нее элементов. Так, например, два работника мешают друг другу, когда тянут веревку в разные стороны;

- нейтральные: элементы, ресурсы хорошо соединены друг с другом, их потенциал равен сумме потенциалов всех составляющих частей. Например, люди, не связанные сотрудничеством, но и не враждебные друг к другу. Уравновешены процессы растворения и выпадения, т.е. динамическое равновесие.

М. Армстронг утверждал, что организационная культура - это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех работников данной организации. Они не всегда могут быть четко выраженные, но при отсутствии прямых инструкций определяют образ действий и взаимодействия

людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы [22].

То есть речь идет о духовной культуре в организации.

Но в организации духовная культура неразрывно связана с материальной.

Говоря о материальной культуре организации, следует отметить, что под этим термином обычно понимаются искусственно созданные предметы, которые позволяют людям оптимальным способом приспособиться к природным и социальным условиям жизни.

Предметы материальной культуры создаются для удовлетворения разнообразных потребностей человека и поэтому рассматриваются в качестве ценностей. Говоря о материальной культуре того или иного народа, традиционно имеют в виду такие конкретные предметы, как одежда, оружие, утварь, продукты питания, украшения, устройство жилища, архитектурные сооружения. Современная наука, исследуя такие артефакты, способна реконструировать стиль жизни даже давно исчезнувших народов, о которых не остаюсь упоминаний в письменных источниках.

При более широком понимании материальной культуры в ней усматривают три основных элемента.

Собственно предметный мир, созданный человеком, - здания, дороги, коммуникации, приборы, предметы искусства и быта. Развитие культуры проявляется в постоянном расширении и усложнении мира артефактов, «одомашнивании» среды обитания человека. Жизнь современного человека трудно представить без сложнейших искусственных устройств - компьютера, телевидения, мобильных телефонов и т.д., которые лежат в основании современной информационной культуры.

Технологии - средства и технические алгоритмы создания и использования объектов предметного мира. Технологии материальны, поскольку воплощены в конкретных практических способах деятельности.

Техническая культура в организации - это конкретные навыки, умения, способности работника фирмы. Культура сохраняет эти навыки и умения наряду со знаниями, транслируя из поколения в поколение как теоретический, так и практический опыт. Однако в отличие от знаний навыки и умения формируются в практической деятельности, обычно на личном примере. На каждом этапе развития культуры наряду с усложнением технологий усложняются и навыки.

Любые предметы или явления материальной культуры в своей основе имеют проект, воплощают определенные знания и становятся ценностями, удовлетворяя человеческие потребности. Иными словами, материальная культура всегда является воплощением определенной части духовной культуры. Но и духовная культура может существовать, только будучи овеществленной, опредмеченной, получившей то или иное материальное воплощение. Любая книга, картина, музыкальная композиция, как и прочие произведения искусства, которые являются частью духовной культуры, нуждаются в материальном носителе - бумаге, холсте, красках, музыкальных инструментах и т.д.

Таким образом, говоря об организационной эффективности, основная задача формирования для нее духовности у работников предприятия - это организация на преодоление и разрешение жизненных противоречий, проблем, выборов, конфликтов и столкновений.

В организации формирования духовности имеет свои специфические задачи. Они определяются господствующими общественными отношениями и духовными ценностями. Цель реализации указанных задач - развитие нравственно устойчивой личности. Это определяет направление и организацию всего процесса нравственного воспитания сотрудников любой фирмы, как первостепенную организационную задачу.

Решение исследуемой проблемы мы связываем с механизмами и процедурами совершенствования и укрепления всех атрибутов деятельности фирмы, в том числе и ее такого показателя, организационная эффективность,

Например, укреплению организационной культуры содействует соответствующее внешнее и внутреннее оформление предприятия, однако не все торговые предприятия на сегодняшний день имеют возможность менять интерьер в соответствии с избранным стратегическим направлением развития.

Таким образом, создание организационной культуры является неотъемлемым элементом стратегического управления фирмой.

На сегодняшний день актуальным являются вопросы социокультурных тенденций. В связи с этим необходимо радикальное изменение концепции управления, направленное на отдельные процессы в организации, где целесообразно использовать технологические процедуры, ориентированные на человека с его системой ценностей, взглядов, убеждений, традиций.

Такой современной концепцией становится организационная культура, которая является идеологией управления, а также охватывает все сферы жизнедеятельности предприятия. Однако, в данное время мы имеем разногласие между общим пониманием важности роли организационной культуры в обеспечении успешной деятельности предприятия и организации, объективной необходимостью формирования организационной культуры на предприятиях и отсутствием технологии, с помощью которой можно это практически осуществить.

Выводы по 1-й главе

Отношение менеджмента к корпоративной культуре определяется тем, сколь сильно ее влияние на подчиненных и насколько она сама управляема.

Управляемость же культуры во многом зависит от ее источника.

Если таковым является деятельность администрации, культура полностью управляема и обновляется в результате смены лидеров или стратегии руководства. Причем изменения более вероятны в молодой культуре при малом количестве субкультур.

Если культура формируется как результат взаимодействия индивидуальных культур членов организации, их установок, форм поведения и спонтанно приспосабливается к изменениям внутри и вне организации, непосредственно управлять ею нельзя[1].

На нее можно влиять лишь опосредованно, изменяя самих людей (а измененная культура, в свою очередь, влияет на них).

Каждый из этих подходов сам по себе является ограниченным, поэтому управление организационной культурой должно учитывать положения и того и другого.

Осуществляя процесс управления, можно:

- во-первых, действовать строго в рамках культуры. В этих условиях ее прогрессивность обеспечит успех, но отсталость приведет к падению эффективности работы, ибо необходимые изменения будут игнорированы или заблокированы;
- во-вторых, идти «напролом», игнорируя сложившуюся культуру. Даже если эти действия будут осуществляться в правильном направлении, они вызовут сопротивление персонала и вряд ли будут особо успешными;

- в-третьих, принимать решения частично в рамках культуры, но в необходимых случаях и наперекор ей. Здесь нужно учитывать совместимость проводимых изменений и культуры и по возможности не перегибать палку;
- в-четвертых, предпринимать при необходимости шаги, полностью не совместимые с культурой. Это требует преобразования самой культуры с учетом препятствий и трудностей на этом пути.

Системное изменение культуры влечет за собой изменение поведения людей и может вывести предприятие на новую качественную ступень.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ООО «ИРИДА»

2.1. Характеристика организации

ООО «Ирида» создано в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Учредительным документом исследуемого предприятия является устав предприятия.

Организационно-правовой статус предприятия - общество с ограниченной ответственностью. Общество создается без ограничения срока деятельности.

Общество является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, вправе от своего имени заключать договоры, приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести ответственность, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество руководствуется в своей деятельности действующим законодательством РФ, Уставом и другими внутренними документами общества.

Основной целью деятельности предприятия является получение прибыли за счет реализации услуг, как физическим лицам, так и юридическим.

Основной вид деятельности - сдача внаем собственного недвижимого имущества.

Также к целям деятельности ООО «Ирида» можно отнести формирование и поддержание положительного имиджа, расширение хозяйственных связей, повышения качества работы.

Компания ориентирована на реализацию виолентной стратегии и планирует расширять своё присутствие на рынке Московской области.

На деятельность ООО оказывает влияние комплекс внутренних факторов, которые взаимосвязаны между собой: персонал, технологии, ресурсы, финансовое состояние и т.д.

ООО «Ирида», вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом, в том числе:

- Строительные конструкции, сборные строения и столярные изделия из дерева (производство);
- Техника для сельского и лесного хозяйств, колесные тракторы (монтаж, ремонт и техническое обслуживание);
- Здания и сооружения всех типов (общестроительные работы);
- Земляные работы;
- Кровельные работы;
- Бетонные и железобетонные работы;
- Строительные изделия из бетона (производство);
- Трубопроводы магистральные, линии связи и электропередачи (прокладка, строительство);
- Тара деревянная (производство);
- Строительные конструкции из дерева и столярные изделия (производство);
- Монтаж металлических строительных конструкций;
- Инженерное оборудование зданий и сооружений (монтаж);
- Санитарно-технические работы;
- Штукатурные работы;
- Столярные и плотничные работы;
- Облицовка стен, устройство покрытий полов;

- Малярные работы;
- Автотранспорт (техническое обслуживание и ремонт);
- Обувь, чемоданы, сумки и другие изделия из кожи (ремонт);
- Электрические бытовые изделия (ремонт);
- Грузы (хранение и складирование);
- Автомобильный транспорт (вспомогательная деятельность);
- Гаражи, стоянки для автотранспортных средств, велосипедов.

Компания стремится к имиджу надежного партнера в области реализации услуг для своих клиентов.

Стратегия управления предприятием заключается в стремление укрепить рыночные позиции, расширить долю рынка и стать одним из лидеров в своем сегменте на рынке.

Тактика управления заключается в оптимизации внутренних процессов, повышении квалификации сотрудников для эффективного осуществления ими своей деятельности [33].

Основные технико-экономические показатели производственной деятельности компании за период 2015-2016 гг., представлены в таблице 2.1.

Таблица 1.2

Технико-экономические показатели деятельности

ООО «Ирида»

Показатели	2015 г.		2016 г.	
	Абс. знач.	В % к 2014 г.	Абс. знач.	В % к 2015 г.

1. Выручка от реализации работ, услуг, тыс. руб.	54248,1	180	41048,8	136,3
2. Среднесписочная численность работающих, чел.	113	111,9	113	111,9
3. Производительность труда, тыс. руб./чел.	4800	161	3632	121,8
4. Фонд заработной платы, тыс. руб.	1199,5	199,1	3543,4	588
5. Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	8,8	179,6	26,1	532,6
6. Среднегодовая стоимость ОФ, тыс. руб.	59461	120,2	51092	103,3
7. Фондоотдача	9,12	149	8,03	131,1
8. Фондоемкость	0,11	68,8	0,12	81,3
9. Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	526	107,5	452	92,3
10. Себестоимость реализации, тыс. руб.	52378,2	242,6	39755,4	184,1
11. Валовая прибыль, тыс. руб.	1869,8	210,1	1293,4	14,53
12. Чистая прибыль, тыс. руб.	1286,1	311,5	633,5	15,35
13. Рентабельность предприятия, %	2,5	131,6	1,6	84,2

Обобщающая оценка финансового состояния предприятия достигается на основе таких результативных показателей как прибыль и рентабельность. Величина прибыли и уровень рентабельности зависят от производственной, снабженческой, сбытовой и коммерческой деятельности предприятия, иначе говоря, эти показатели характеризуют все стороны хозяйствования.

2.2. Анализ структурных элементов организационной культуры организации

Всего в исследуемом предприятии работает 15 сотрудников. Структура ООО «Ирида» построена по линейному принципу.

Преимущества линейной структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих;
- четкое обеспечение согласованности действий исполнителей.

Недостатки линейной структуры:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы («текучка») доминируют над стратегическими;
- тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные; тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;

- большое число «этажей управления» между работниками, выпускающими услуги, и лицом, принимающим решение;
- перегрузка управленцев верхнего уровня;
- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев [33].

Недостатки этой структуры вытекают, в основном, из принципа единоличного принятия руководителем управленческих решений, так как для принятия качественных и эффективных решений от него требуется всесторонняя компетенция по всем функциям и аспектам объекта управления.

В целом, организационная структура управления ООО «Ирида» является эффективной и соответствует целям и задачам предприятия.

В ООО трудовой процесс протекает на конкретном рабочем месте в определенном социальном окружении. Причем влияние окружающей среды во многом зависит от характера самого процесса труда - от наличия непосредственных трудовых связей и трудового взаимодействия работников [33].

Кооперация труда, как взаимодействие частичных трудовых процессов, может иметь различную степень жесткости - от индивидуальной работы до потока и конвейера, где бесперебойность производственного процесса определяется степенью взаимосвязи работников во времени и в пространстве.

Должностные инструкции в исследуемом предприятии разрабатываются не под конкретное наемное лицо, а под определенную профессию, которая зарегистрирована в классификаторе существующих профессий. Поэтому должностные инструкции, прежде всего, нормативно считаются правовым документом, которые определяют круг обязанностей и прав, степень ответственности возложенной на соответствующую должность, правила приема и увольнения, замещения.

Применение должностных инструкций в организации трудовой деятельности позволяет работодателю четко и эффективно организовать деятельность предприятия, так как участие каждого работника четко определено.

Должностные инструкции утверждаются работодателем и подписываются наемным работником. С этого момента они определяют отношения между ними. Работнику они дают чувство стабильности и защищенности, а работодателю

облегчают работу по управлению персоналом.

Основные обязанности работников прописаны в их должностных инструкциях, но, также, работники должны:

- Добросовестно выполнять функции по своей специальности, квалификации или должности в соответствии с трудовым договором (контрактом).
- Соблюдать дисциплину труда – основу порядка на производстве, своевременно и точно исполнять распоряжения работодателя.
- Знать и соблюдать требования по обеспечению режима, охране труда, технике безопасности, производственной санитарии, гигиене труда, гражданской обороне и противопожарной охране, предусмотренные соответствующими правилами и инструкциями.
- Немедленно сообщать непосредственному руководителю для принятия мер по устранению причин и условий, препятствующих или затрудняющих нормальное выполнение его функциональных обязанностей в соответствии с трудовым договором (контрактом) [13].

Должностные инструкции должны содержать следующую информацию - общие положение, в котором определены квалификационные требования к данной должности, что необходимо знать и уметь, занимая эту должность. Второе – это перечень работ, которые выполняет наемный работник, находясь на этой должности. Затем идут его права, которые он может отстаивать и требовать от работодателя. Последний пункт – это ответственность, которую несет работник при выполнении своих обязанностей. Применение должностных инструкций, как видно, в одинаковой степени важны как для наемного работника, так и для работодателя, помогая в решении проблем, которые могут возникнуть в процессе трудовой деятельности.

Рабочее время – это установленное в ООО календарное время, в течение которого работник должен находиться на рабочем месте, и выполнять свои трудовые обязанности по определённой специальности, квалификации или должности с соблюдением правил внутреннего трудового распорядка.

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества услуг, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения в работе

применяются следующие поощрения: - награждение дополнительными выходными; выдача премии.

Нарушение трудовой дисциплины, неисполнение или ненадлежащее исполнение работником возложенных на него трудовых обязанностей влечёт применение мер дисциплинарного или общественного воздействия [15].

В исследуемом предприятии производятся следующие мероприятия по охране труда и пожарной безопасности:

- Составление ежегодных планов мероприятий по охране труда.
- Обучение и проверка по технике безопасности (ежегодно).
- Утверждение списка лиц, не связанных с обслуживанием оборудования, т.е. не подлежащих проверке по технике безопасности, утверждение профессий и должностей, с которыми не проводится первичный инструктаж на рабочем месте.
- Составление актов классификации помещений по степени электробезопасности (проводится приказом по предприятию).

Уровень образования сотрудников преимущественно – высший (13 сотрудника имеют высшее образование).

Средний возраст сотрудников от 25 до 35 лет, то есть коллектив ООО «Ирида» является достаточно молодым.

Планирование и прогнозирование потребности в рабочей силе в ООО по категориям персонала отсутствует, в виду небольших размеров предприятия. Руководитель начинает поиск нового сотрудника «по факту» - когда какой-либо сотрудник компании сообщает о намерении уволиться или подает заявление об увольнении (за 2 недели).

За подбор специалистов ответственен руководитель, при этом к процессу подбора специалистов привлекается и его потенциальный руководитель – начальник отдела, в котором будет работать данный сотрудник.

Подбор управленцев происходит под руководством непосредственно директора, руководитель выполняет документационные функции.

Процесс подбора персонала в качестве обязательных элементов включает анализ резюме, конкурс резюме и собеседования. Также иногда в процесс отбора

включаются определенные задания, которые нужно выполнить соискателям.

К работникам аппарата управления предъявляются следующие требования: наличие управленческих и организационных навыков и умений, наличие высшего образования и опыта управленческой работы, знание законодательства.

Рассмотрим основные аспекты системы управления персоналом в ООО «Ирида» (далее - ООО).

Система материального стимулирования, кроме зарплаты и премий (бонусов), включает в себя пенсионные накопления, участие в прибылях (%).

Система морального стимулирования в исследуемом предприятии включает: организацию туристических поездок для лучших работников, вручение ценных подарков.

На предприятии используется премиальная оплата труда. Каждому работнику установлен твердый оклад и по результатам труда ему доплачивается к окладу премия (бонус) в размере определенных процентов, начисленных отдельно для каждой категории работников.

Так как предприятие является небольшим, данная система вполне удовлетворяет требованиям. Вклад каждого работника заметен и вовремя поощрен.

Организационно-распорядительные методы предприятия устанавливают основные регламенты функционирования системы: определяют соотношение подчинения, определяют порядок функционирования предприятия, и подчиненность, закрепляют определенные функции.

Так же в них входят:

- соблюдение положения об отделах (закрепления за ними определенных функций);

- соблюдение соподчиненности одних служб другим. К этой же группе можно отнести должностные инструкции, которые также закрепляют соподчиненность, связи и обязанности руководителей и рядовых исполнителей.

К методам организационного нормирования относятся номенклатурно-классификационные нормативы, такие как:

- положение о схеме документооборота, порядок выписки, получения и оплаты и т.д.;
- положение об организационной структуре, штатное расписание;
- правила внутреннего трудового распорядка, правила предоставления отпуска, выхода на пенсию и т.д.

К методам методического инструктирования можно отнести положение об учетной политике и ведении бухгалтерского учета в ООО, которое определяет порядок и перечень используемых счетов бухгалтерского учета, порядок определения объема реализации и т.д. Сюда же можно отнести методические рекомендации по планированию, учету и калькулированию себестоимости услуг в торговле, различные инструкции о порядке уплаты налогов, о безналичных расчетах, о порядке ведения кассовых операций в РФ и т.д.

Иногда менеджер проводит различные опросы и анкетирования (тестирования) сотрудников с целью выявления информации о межличностных и групповых отношениях в трудовом коллективе; об уровне способностей и психологических свойствах личности; о групповой психологической совместимости членов коллектива.

Содержанием системы оперативно-производственного планирования является разработка планов на короткие промежутки времени: месяц, декаду, сутки и организация их выполнения.

2.3. Анализ соответствия организационной культуры стратегии организации

В ООО управленческие решения принимаются на основе информации, получаемой и обрабатываемой в процессе подготовки решений. Анализ тенденций при этом не проводится. Принятое управленческое решение подлежит конкретизации для исполнителей и контролю за выполнением. Иначе говоря, управленческое решение должно содержать ответ на вопрос - как реализовать принятое решение и как проконтролировать его исполнение.

В виду небольшого размера ООО «Ирида» отдельного подразделения, ответственного за организацию рекламной и маркетинговой деятельности нет.

Реализацией функций рекламы и маркетинга занимаются практически все сотрудники компании (директор, заместитель директора, и в особенности – торговый персонал – менеджеры по продажам).

В рамках общего стратегического видения своего места на рынке, ООО «Ирида» использует виолентную стратегию, в рамках стратегий рекламы и маркетинга это находит своё выражение в следующей деятельности: расширение сети клиентов; повышении возможностей ООО «Ирида» влиять на ценовой уровень.

Ценовая политика ООО «Ирида» представлена основными группами реализуемой услуг. Ценовая политика компании строится на основе сочетания рыночного и затратного подходов. Затратный подход основывается на определении общего объема издержек и определении необходимой нормы прибыли. Издержки и выделенная норма прибыли составляют цену услуг.

Специфика рыночного подхода заключается в учете цен конкурентов и выстраивании собственной ценовой политики в зависимости от ценовой политики конкурентов. ООО «Ирида» при использовании рыночного (или сравнительного) подхода придерживается следующей стратегии: реализация услуг по среднерыночной стоимости или по стоимости немного ниже среднерыночной (при наличии такой возможности – например, при условии снижения каких-либо издержек).

К политике стимулирования сбыта можно отнести:

1. Скидки в случае крупных объемов.
2. Скидки в случае 100% предоплаты.
3. Скидки для постоянных клиентов.

Основными проблемами при реализации услуг являются:

1. невыполнения плана реализации услуг;
2. несвоевременность выполнения заказов;
3. увеличение издержек (например, транспортных) и вынужденное повышение цен на услуги или реализация по изначальной цене, но при этом выгода компании уменьшается.

Устранение данных проблем позволит увеличить эффективность работы предприятия.

Обратимся непосредственно к анализу управления рекламной деятельностью.

Основным недостатком управления рекламной деятельностью в ООО «Ирида» является то, что в компании нет сотрудника, ответственного за осуществление данной деятельности.

В то же время и размеры компании, и специфика её деятельности не предполагают необходимости выделения данного специалиста. Кроме того, у компании нет достаточных финансовых и материальных ресурсов, чтобы принять специалиста, который бы занимался рекламной деятельностью.

Поэтому в ООО «Ирида» рекламной деятельностью занимаются практически все сотрудники, но данная деятельность носит не активный и фрагментарный характер.

Тот объем рекламной деятельности, который ведется в настоящее время, определяется двумя задачами:

1. Необходимостью активно реализовывать свои услуги, привлекать новых клиентов.
2. Необходимостью формировать положительный имидж компании, чтобы в дальнейшем вести более активную сбытовую деятельность.

Можно сказать, что управление рекламной деятельностью в ООО «Ирида» осуществляет руководитель организации. Именно он решает наиболее важные стратегические вопросы в данной области (хотя в компании отсутствует функциональная стратегия в области рекламной деятельности, данная деятельность осуществляется весьма фрагментарно).

Тем не менее, именно руководитель компании определяет возможный объем ресурсов, который может быть направлен на рекламную деятельность (исходя из таких критериев как уровень прибыли компании за определенный период, цели относительно развития компании и т.д.).

В то же время при определении объема ресурсов, затрачиваемых на рекламные нужды, руководитель взаимодействует с главным бухгалтером.

Непосредственно осуществление рекламной деятельности ведется как на уровне менеджеров, так и на уровне директора, но носит весьма ограниченный характер.

В ООО «Ирида» отсутствует разработанная рекламная стратегия и рекламная политика, рекламная деятельность осуществляется отдельными рекламными акциями или действиями.

Обозначим основные моменты осуществления рекламной деятельности в ООО «Ирида»:

1. Внешнее оформление компании (вывеска, указатели). Данный момент может быть условно отнесен к рекламной деятельности, поскольку отчасти способствует формированию и поддержанию положительного имиджа компании, повышению узнаваемости компании.
2. Оформление внутреннего интерьера компании также может быть определено как аспект рекламной деятельности ООО «Ирида». В интерьере компании представлена вся необходимая разрешительная документация на осуществление деятельности.

Использование в оформлении интерьера благодарственных писем, грамот и т.д. – довольно распространено в организации. Такой элемент рекламной деятельности способствует формированию и поддержанию положительного имиджа компании, формированию и поддержанию лояльности клиентов, показывает надежность и серьезность организации как делового партнера.

1. Как и большинство коммерческих предприятий, работающих с клиентами, компания использует в работе с клиентами визитные карточки. Каждый сотрудник компании имеет свою именную визитную карточку. На которой указывается наименование предприятия, его ФИО и должность в ООО «Ирида». Визитные карточки – важнейший элемент взаимодействия и этикета в бизнес-среде. В рассматриваемой компании существует разработанный дизайн визитной карточки, макет (для выполнения данной работы привлекался сторонний дизайнер), у ООО «Ирида» налажены партнерские связи с типографией «ЦРТ», которая занимается производством полиграфических материалов (печатает визитные карточки для рассматриваемой компании).
2. Также в качестве элемента рекламной деятельности компания выпустила рекламные листовки с перечнем предлагаемых услуг и реализуемой услуг, а также возможными вариантами сотрудничества. Данные листовки распространяются как среди постоянных клиентов, так и среди потенциальных. Для распространения листовок могут использоваться промоутерские услуги (промоутеры распространяют данные листовки среди потенциальных клиентов, преимущественно в офисах данных компаний).
3. Ещё один элемент рекламной деятельности – рассылка коммерческих предложений потенциальным клиентам. Данной работой занимаются менеджеры по продажам, поскольку их основная задача – привлечение клиентов и реализации им услуг.

Также задача каждого менеджера – формирование «клиентской базы», то есть удержание клиентов. Если для привлечения клиентов используются определенные элементы рекламной деятельности, то для удержания – элементы программ лояльности клиентов. К элементам программ лояльности клиентов можно отнести скидки для постоянных клиентов. Впрочем, в компании отсутствует разработанная система скидок, как правило, менеджеры определяют тот или иной размер скидки в зависимости от конкретной ситуации.

Коммерческие предложения формируют непосредственно менеджеры. При этом есть определенные разработанные шаблоны коммерческих предложений. Коммерческое предложение включает в себя личное обращение (по имени, отчеству) к потенциальному клиенту (руководителю компании, руководителю отдела снабжения или специалисту по снабжению), описание компании, услуг, услуг и предложение сотрудничества с описанием условий данного сотрудничества и преимуществ сотрудничества с ООО «Ирида» (точные сроки поставок УСЛУГ, отсутствие сбоев в поставках, возможность поставок услуг в рассрочку, возможность скидок для постоянных клиентов и при больших объемах заказов). В заключение коммерческого предложения указаны контактные данные менеджера.

Для рассылки коммерческих предложений с помощью справочников составляются базы. Иногда менеджер по продажам совершает телефонные звонки потенциальным клиентам, чтобы уточнить ФИО руководителя или необходимого специалиста и предварительно обсудить возможность сотрудничества.

1. Иногда ООО «Ирида» использует такой канал рекламной коммуникации как реклама в местных периодических изданиях. Но размещение рекламы в газетах и журналах (как правило, бизнес-направленности) происходит крайне редко ввиду ограниченности бюджета компании. Как правило, компания размещает не более двух рекламных объявлений в год, но эффект от такого объема, естественно, не значителен.

Рекламная и маркетинговая политика ООО «Ирида» определяется перечнем потенциальных клиентов. Это, как правило, средние и небольшие компании, которые заинтересованы в услугах компании. В то же время компания в дальнейшем хотела бы перейти к сотрудничеству с более крупными компаниями, но для этого её необходимо расширять свою деятельность, штат сотрудников, увеличивать финансовые резервы и, конечно, активизировать свою рекламную деятельность.

Обозначим основные недостатки маркетинговой и рекламной деятельности ООО «Ирида»:

1. Фрагментарность и отсутствие системности в осуществлении рекламной деятельности. В компании отсутствует единая разработанная функциональная рекламная стратегия и рекламная политика. Осуществление рекламной деятельности носит как бы «разовый» характер, проводится конкретное мероприятие. Но оно не объединено в систему.
2. Значительным недостатком является отсутствие сайта компании – таким образом, компания не использует очень значительные возможности привлечения клиентов, информирования о своей деятельности и т.д.
3. В компании отсутствует специалист, который осуществлял бы рекламную деятельность.

В целом, можно сделать вывод, что рекламная деятельность компанией ООО «Ирида» ведется недостаточно интенсивно. Для того, чтобы исследуемой компании улучшить свои рыночные позиции, повысить уровень конкурентоспособности ей необходимо вести активную рекламную деятельность.

Для анализа организационной культуры предприятия необходимо прежде всего учесть, взаимосвязь организационной культуры с показателями предприятия и положением его на рынке в целом.

Современный рынок характеризуется высокой насыщенностью. Он уже занят крупными фирмами, которые не желают новых конкурентов. В нашем конкретном случае необходима разработка уникальных сильных сторон.

Подтверждением данного тезиса служит анализ деятельности фирмы. Так в структуре имущества предприятия на протяжении всего периода исследования преобладают оборотные активы, доля которых в 2014 г. оставила 69,37%, а в 2015 г. – 69,77%. Среди оборотных активов высока доля, как запасов, так и дебиторской задолженности, что свидетельствует о зависимости предприятия от выплат клиентов. Кроме того, ликвидность баланса находится не на высоком уровне. Следовательно, в целях повышения эффективности деятельности предприятия необходимо оптимизировать его объем запасов и дебиторской задолженности. Отсюда вытекает необходимость интенсификации маркетинговой политики. Фирма должна разработать единую рекламную концепцию, соответствующую рыночным реалиям. Поэтому, целесообразны новые вложения в рекламу.

Кроме того, на фирме практически отсутствует работа по созданию имиджа фирмы. В то время как одним из чрезвычайно важных стратегических ресурсов (нематериальных, то есть таких, что не имеют материальной составляющей, активов) субъектов хозяйствования, социальной и политической деятельности является репутация.

Репутация является своеобразным кредитом доверия, источником отношения потребителей услуг (услуги) к фирме (организации). Ведь интересы, требования современного потребителя не ограничиваются лишь качеством, функциональным надежностью или ценой товара (услуги). Они касаются также общественного признания, социального лица фирмы (организации), подтверждённых реальными делами перед общественностью. Факторами, которые обеспечивают репутацию фирмы (организации), являются организационная культура, совокупный опыт, опыт и стиль руководства, образа ведения бизнеса, способность привлекать к сотрудничеству талантливых специалистов, уровень инновации.

От репутации зависит и уровень доходов фирмы (организации), ведь в рыночной экономике значительную часть ее коммерческой цены представляют нематериальные активы - квалификация кадров, специальные компетенции, финансовая стабильность, права на товарные знаки и торговые марки. С репутацией тесно связанный имидж - целеустремленно сформированный, наделенный определенными ценностными характеристиками образ физического, юридического лица с целью обеспечения его популярности, признания, авторитета в определенной социальной среде, общественной значимости его деятельности.

Формируется имидж результатами деятельности фирмы (организации), а также умелым использованием инструментов PR ради эмоционального влияния на определенную среду, стимулированием положительного отношения к нее, готовностью взаимодействовать, откликаться на социальные, экономические, политические сигналы.

Имидж имеет объективно-субъективную природу. Это свидетельствует не только о необходимости социально значащей деятельности фирмы (организации) или физического лица, а и о важности системного информирования общества о ее содержании и результатах.

Как свидетельствует мировой опыт, отсутствие целенаправленной, системной заботы относительно создания адекватного имиджа может стать причиной его стихийного искажения. Нередко такое искажение является следствием

деятельности конкурентов.

ГЛАВА 3. Предложения по совершенствованию организационной культуры в организации

Как уже отмечалось для организационной культуры ООО «Ирида» характерна виолентная стратегия. Виоленты - фирмы с наступательной “силовой” стратегией, действующие в сфере стандартного бизнеса.

Виоленты, как правило, используют стратегию, которая опирается на доминирование на рынке.

Однако, на наш взгляд, ООО «Ирида» не является виолентом и придерживается данной стратегии только в силу традиции. Для увеличения эффективности ООО «Ирида» должно изменить стратегию и внести в корпоративную культуру элементы пациентной стратегии.

Компания с пациентной стратегией старается контролировать свою часть рыночного сегмента. В случае ООО «Ирида» привлекать клиентов качеством, удобством обслуживания и ценами.

Важнейшим элементом стратегии должно стать стремление уклониться от прямой конкуренции с ведущими корпорациями, поскольку борьба с ними заведомо бесполезна. Зато в учете специальных запросов потребителя преимущества на стороне той фирмы, которая посвятила всю свою деятельность их изучению и удовлетворению. И здесь роли меняются - большой размер из достоинства превращается в недостаток, преимущества получают мелкие и средние фирмы. Не случайно фирмы-пациенты принято называть «хитрыми лисами».

Такие компании приносят на рынок разнообразие. Стремясь избежать схватки с гигантами, они выискивают и активно формируют специальные потребности. Предпринимательская философия фирмы пациента направлена не на прямую борьбу с ведущими компаниями, а на выискивание недоступных для тех сферы деятельности. Итак, на наш взгляд, задачей ООО «Ирида» является внесение новых элементов в корпоративную культуру.

Характер организационной культуры проявляется через систему отношений: отношение работников к своей профессионально-трудовой деятельности; их

отношение к предприятию как к объективному условию осуществления трудовой деятельности и реализации своего отношения к деятельности и к предприятию. Специфика организационной культуры, как формы существования, заключается в том, что, отображая реальную ситуацию, она особенно акцентирует внимание на тенденциях ее изменения. Итак, ООО «Ирида» предстоит введение новых элементов в корпоративную культуру. Необходимо учесть, что механизм влияния организационной культуры на деятельность предприятия состоит в том, что работники прогнозируют развитие ситуации, относительно которой они оценивают и выстраивают модели своего поведения. Реализуя их в деятельности, они усиливают те или иные тенденции и создают, таким образом, адекватные им ситуации. Содержание организационной культуры определяется степенью личной значимости профессионально-трудовой деятельности для большинства сотрудников.

Характер организационной культуры описывается системой признаков, определенных по нескольким критериям:

- положительная организационная культура - фиксирует ценность профессионально-трудовой деятельности как образа реализации ценности, ее саморазвития, а также ценность предприятия как условия реализации такого образа;
- негативная - отображает ситуацию, когда положение на конкретном предприятии в целом является положительным, однако, для отдельного сотрудника с точки зрения его саморазвития и самореализации - невыгодным.

ООО «Ирида» нужно выделить доминирующие культуры и субкультуры. Доминирующая культура выражает основные (центральные) ценности, которые принимаются большинством членов предприятия.

Субкультуры получают развитие на больших предприятиях и отображают общие проблемы, ситуации, с которыми сталкиваются работники.

Организационная культура ООО «Ирида» относится к открытым.

Открытые культуры относятся к сильным структурам, что сами по себе открыты как изнутри, так и извне.

Однако опасность открытой сильной структуры заключается в том, что отсутствует любая готовность к конфликтам, обсуждению противоположных точек зрения и т.п.

При этом появляется ошибочная уверенность коллектива в правоте действий предприятия. Это может быть исправлено на основе следующего:

- проведение регулярных опросов сотрудников относительно внутреннего климата на предприятии;
- стиля управления, условий труда;
- вступление в открытый диалог друг с другом, как в формальной, так и в неформальной обстановке, с помощью проведения семинаров и других подобных мер[37].

Все эти контакты, направленные на обмен мыслями относительно сотрудничества, содействуют усовершенствованию культуры и деятельности предприятия.

Необходимо учесть, что предприятия с «несильной» культурой, каковым является ООО «Ирида» подвергаются опасности, которая со временем развивает в них определенное самодовольство и «глухоту» относительно критики извне. Это ощущают и клиенты, в результате чего фирма становится закрытой относительно внешней среды, потому что не будет реагировать на изменения, которые в ней происходят.

В каждой организации существует своя особая организационная культура, а предприятия часто формируют объединение корпоративных культур разных типов, которые могут проявляться в разных сферах деятельности. Соответственно, разные люди отдают предпочтение разным типам организационных культур. В настоящее время существует множество подходов к типам определения организационной культуры. Рассмотрим некоторые самые известные с них. Наверное, кратчайшую и точную классификацию организационных культур дал американский исследователь Уильям Оучи. Он выделил три их основные виды:

1. Рыночную культуру, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры являются собственность на ресурсы.
2. Бюрократическую культуру, основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов организации.
3. Клановую культуру, которая дополняет предыдущие. Ее основу составляют внутренние ценности организации, которые направляют деятельность последней. Источником власти в таком случае служат традиции. Выделяют следующие ее

типы: бюрократическая, опекунская, праксиологическая и предпринимательская [4].

Наиболее известная типология управленческих культур дана З. Хонди [4]. Каждому из типов он присвоил имени соответствующего олимпийского бога.

1. Культура власти, или Зевса. Ее существенный аспект - личная власть, источником которой является владение ресурсами. Организации, которые формируют такую культуру, имеют жесткую структуру, высокую степень централизации управления, немногочисленные правила и процедуры, подавляют инициативу работников, осуществляют жесткий контроль над всем. Успех предопределяется квалификацией руководителя и своевременным выявлением проблем, таким образом, это позволяет быстро принимать и реализовывать решение. Такая культура характерна для молодых коммерческих структур.
2. Ролевая культура, или культура Аполлона. Это бюрократическая культура, которая основывается на системе правил и инструкций. Ей свойственно четкое распределение ролей, обязанностей, ответственности между работниками управления. Она негибкая, усложняет нововведение, а потому малоэффективна в условиях изменений. Источником власти является должность, а не личные качества руководителя. Такая управленческая культура присуща крупным корпорациям и государственным учреждениям.
3. Культура задачи, или Афины. Эта культура, которая приспособлена к управлению в экстремальных условиях и постоянно сменных ситуациях, поэтому основное внимание предоставляется скорости решения проблем. Она основывается на сотрудничестве, коллективном генерировании идей, общих ценностях. Власть базируется на знаниях, компетентности, профессионализме и владении информацией. Это переходный тип управленческой культуры, способен превратиться в один из предыдущих. Он присущий проектным или венчурным организациям.
4. Культура лица, или Диониса. Она связанная с эмоциональным началом и основывается на творческих ценностях, объединяя людей не для решения служебных задач, а для достижения индивидуальной цели. Решения принимаются на основе согласия, поэтому власть носит координационный характер.

Существует много факторов, которые влияют на организацию, ответственность за которые несет высшее руководство. Они охватывают важные вопросы, которым должно заниматься руководство, чтобы сохранить нормальное внутреннее и

внешнее состояние фирмы. Это экономические, политические, технологические и международные факторы, факторы конкуренции и социального поведения. Кроме того, существуют и нетрадиционные факторы, которые, имеют решающее значение для успешной деятельности организации в долгосрочной перспективе. К ним относят корпоративную культуру и ее образ [14].

Организационная культура – это стойкая целостность, которая владеет большой инерцией. Чтобы обеспечить выполнение стратегических планов организации, а иногда и сохранить ее существование, нужно вмешательство в этот процесс. Для выполнения разовых работ из развития организационной культуры, а особенно первичной работы, часто привлекаются специализированные организации и консультанты. Но для того, чтобы выполнять эту работу в организации, нужно создать свой постоянно действующий подраздел.

Организационная культура – особый объект проектирования. Организация должна планировать себя самую, и даже такие деликатные вопросы, как ценностные ориентации, взаимоотношения сотрудников, отношение руководства к людям, стиль поведения. При этом реализация проекта должна осуществляться через самосовершенствование организаций и ее сотрудников. Поэтому желательно, чтобы как можно больше сотрудников всех звеньев принимали участие в разработке и обсуждении программы развития организационной культуры. Тогда и возникнет чувство соучастия, и работники будут считать проект своим.

Таким образом, фирме ООО «Ирида» необходимо внести изменения в характер развития корпоративной культуры. Наиболее подходящим для фирмы ООО «Ирида» является, на наш взгляд, культура задачи, или Афины. Хотя фирма и не является предприятием венчурным, но находится в достаточно сложных конкурентных условиях.

Процесс работы над развитием организационной культуры имеет непрерывно-циклический характер. Рассмотрим детальнее этапы проектирования.

1. Задача целей.
2. Анализ внешних и внутренних условий.
3. Анализ состояния организационной культуры.
4. Планирование изменений организационной культуры.
5. Планирование изменений вида менеджмента.

6. Разработка методов изменения организационной культуры и вида управления.
7. Проведение эксперимента.
8. Корректирование проекта.
9. Обучение и психологическая подготовка сотрудников.
10. Преодоление сопротивления и реализация проекта.

Цель изменений – поиск, определение, интерпретация, формулирование реально осуществимых и приемлемых решений. При наличии целей их можно использовать как ориентиры для составления планов.

Организация процесса изменения культуры должна проходить в установленных рамках, определенных стратегической целью. Для управления изменениями на каждом из направления необходимо назначить руководителя, который по своим знаниям, способностям, опыту и авторитету в состоянии обеспечить достижение поставленных целей в указанный срок, и с помощью выделенных средств.

Для координации действий и контроля над ходом осуществления изменений в культуре организации необходимо создать определенную структуру.

Организационную структуру процесса изменений должны составлять комиссия по управлению, проектные группы и работники.

Важной задачей при проведении изменений является комплектация состава рабочей группы. Необходимо создать команду, которая состоит из специалистов разных отделов и секторов, которые хотят и могут творчески работать в сжатых временных рамках. Назначение этих специалистов должно осуществляться после беседы с их начальниками.

Проектная группа и рабочие группы имеют потребность в создании для них льготных условий, чтобы они могли эффективно и успешно работать. Данные рекомендации из планирования изменения культуры организации содействуют внедрению новых технологических процессов, стимулируют людей совершенствовать свою позицию, повышать творчество, делать более качественную продукцию и получение более высоких прибылей. Для успешной реализации программного планирования изменения культуры организации необходимо:

1. Создание определенного центрального руководства с достаточными полномочиями для принятия решений, способного действовать энергично и целеустремленно.

Предлагается использования следующих требований делегирования полномочий (рис. 1).

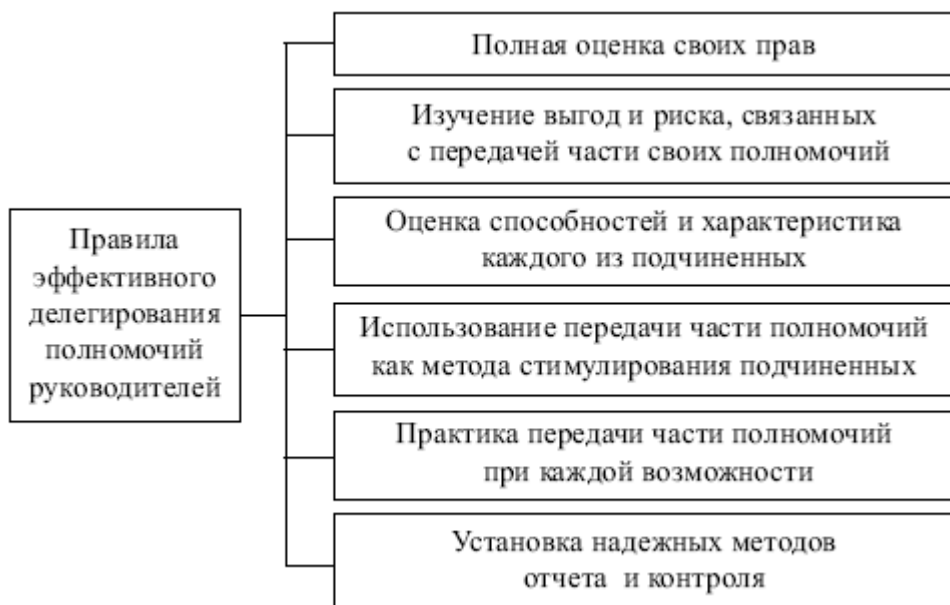


Рисунок 1. Правила делегирования полномочий

Для большей эффективности нужно соблюдать следующие основные правила делегирования.

Первое правило заключается в том, что начинать нужно с указания конечного результата. Понимание сотрудником того, ради чего он будет трудиться, зарядит его энтузиазмом и желанием действовать максимально эффективно. Постарайтесь гармонично объединить цели компании с потребностями данного конкретного сотрудника. Так можно добиться хорошего результата.

Второе правило заключается в четком определении рамок, в которых будет действовать тот или иной специалист. Зачастую очень много проблем происходит как раз из-за того, что сотрудник и руководитель не согласовали процедуру выполнения задания, границы ответственности, сроки выполнения и график реализации проекта.

2. Определение и четкое формулирование целей, выделение расхождений между старым и новым, описание изменений.

По функциональному содержанию можно выделить следующие составляющие интеллектуального капитала ООО : персонифицированный, инфраструктурный, клиентский, марочный, технико-технологический. Как известно, составляющие интеллектуального капитала находятся в тесной диалектической взаимосвязи. Ключевым является персонифицированный интеллектуальный капитал, эффективность использования которого определяет формирование и возможности использования других его элементов.

4. Своевременное обучение лиц, выделенных для работы над проектом изменений, желательно провести обучение еще до начала реализации проекта.

В этой связи нами предлагается инструкция по организации труда в ООО «Ирида» а также разработаны должностные инструкции ведущих специалистов.

5. Выделение необходимых кадров для осуществления запланированных изменений.

6. Держать коллектив в курсе дел относительно реализации проекта путем подробной информации (периодические сообщения, наглядная агитация, связь с общественностью, средства массовой информации). Решению этой задачи будет способствовать предлагаемый корпоративный портал.

7. Обеспечение наличия консультационной и информационной сети с четкими размежеваниями и способностью решать конфликтные ситуации (не оставлять без внимания наименьшие сигналы).

8. Постоянный контроль за узкими местами в проекте, и быстрое реагирование на возникающие сложности.

9. Постоянная коррекция хода реализации проекта (планирование, согласование, информация и обучения).

10. Постоянный контроль над полученными результатами, систематическая оценка хода реализации изменений в культуре предприятия.

Обеспечение задач пунктов 7-10 также возложено на предлагаемый корпоративный портал.

В нем предполагается:

1. Разработка дизайна: будет отличаться нестандартностью, высоким уровнем удобства и понятности для пользователей и полностью направлен на решение коммерческих или имиджевых задач.
2. Полная и самая свежая версия системы управления содержимым сайта. Можно будет редактировать и добавлять информацию на сайте без специальных навыков так же легко, как мы делаем это в MS Word. Система управления позволит очень удобно размещать прайс-листы, обычные тексты и многие другие документы.
3. Подключение к базе данных позволит разместить неограниченное количество страниц, редактируемых из системы управления. Любой информационный архив, каким бы большим он ни был, может быть успешно размещён на платформе корпоративного сайта.
4. Модуль «новости» позволяет удобно создавать ленту новостей. Корпоративные новости могут показываться на любой странице сайта. Автоматически будет формироваться архив, возможно выкладывание новостей по расписанию (например, на праздники).
5. Модули «фотогалерея», «каталог услуг» и «портфолио» - это программные решения, позволяющие удобно загружать фотографии и делать пояснения к ним. Каталог услуг также обладает структурой, в которой разместить все позиции вашего прайс-листа на сайте по разделам в удобной форме.
6. Модуль «гостевая книга» (необязателен) даёт возможность оставлять отзывы о ваших работах или услугах. По желанию гостевая книга может быть настроена таким образом, что можно утверждать каждое сообщение перед его появлением на сайте, не опасаясь атак вандалов и конкурентов.
7. Модуль «форма обратной связи», позволяющий клиенту мгновенно связаться и оставить сообщение даже ночью.
8. Система статистики. Установка независимой системы статистики, позволяющая собирать подробную информацию обо всех пользователях ресурса.
9. Авторизация.

Как указывает Кибанов А.Я. [45], коммерческая эффективность проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. Коммерческая эффективность может рассчитываться как для проекта в целом, так и для отдельных участников с учетом

их вкладов. При этом в качестве эффекта выступает поток реальных денег.

По Кабанову, коммерческая эффективность проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. Коммерческая эффективность может рассчитываться как для проекта в целом, так и для отдельных участников с учетом их вкладов. При этом в качестве эффекта выступает поток реальных денег.

В рамках каждого вида деятельности происходит приток $\Pi_i(t)$ и отток $O_i(t)$ денежных средств. Обозначим разность между ними через $\Phi_i(t)$:

$$\Phi_i(t) = \Pi_i(t) - O_i(t),$$

где i – номер вида деятельности (1, 2, 3, ...).

Потоком реальных денег $\Phi(t)$ называется разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности в каждом периоде осуществления проекта (на каждом шаге расчета):

$$\Phi(t) = [\Pi_1(t) - O_1(t)] + [\Pi_2(t) - O_2(t)] = \Phi_1(t) + \Phi_2(t).$$



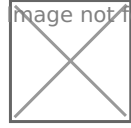
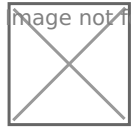
Прирост реальных денег берём из таблицы 9. Прирост прибыли (разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности) в 2015 году :

$$= [914000 - 80000] + [746000 - 632000] = 317 \text{ тыс. руб. (23,8\%).}$$

Это вполне приемлемый результат, поскольку как известно, результат в промежутке от 20% до 50% характерен для спокойных и стабильных предприятий. Отсюда следует, что проведение тренингов эффективно и должно быть продолжено.

Используем также и другие следующие формулы, предлагаемые Кабановым.

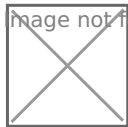
Основные расчетные формулы для стоимостной оценки экономических результатов (P_{y1}) мероприятий по совершенствованию системы и технологии управления персоналом организации по непроизводственным факторам

№ п/п	Непроизводственные факторы	Расчетная формула стоимостной оценки экономических результатов в сфере управления (годовая экономия)	Показатели, составляющие формулу
1 2	Снижение затрат на осуществление функций		<p>n – количество функций управления</p> <p> - значение i-ой статьи расходов до и после мероприятий, руб.</p>
	Повышение качества осуществления функций		<p>m – количество статей расходов</p> <p> - коэффициент, характеризующий уровень качества функций управления до и после мероприятий.</p>

Снижение затрат на управленческий персонал в результате совершенствования оргструктуры управления



или



$\Phi_1; \Phi_2$ - годовой фонд рабочего времени всех управленческих работников до и после мероприятий, ч.;

$Ч_p$ - численность управленческих работников до мероприятий, чел.;

Z_{cy} - среднегодовая заработная плата одного управленческого работника, руб.;

$P_{y1}; P_{y2}$ - расходы на управления до и после мероприятий, руб.;

$A_1; A_2$ - годовой объем реализуемой продукции до и после мероприятий, руб.

Снижение затрат на осуществление функций нашего ООО :

$$104000 + 21000 = 125000$$

Повышение качества осуществления функций нашего ООО :

$$526000 \times 1 - 184000 : 430000 = 300920$$

Снижение затрат на управленческий персонал в результате совершенствования оргструктуры управления нашего ООО :

$$446000 : 734000 - 478000 : 566000 \times 121000 = - 864200$$

Для получения данных, представленных в столбце 4 произведем некоторые другие расчеты.

Сначала рассчитаем эффективность затрат на персонал, исходя из следующего. Единовременные затраты на совершенствование управления персоналом (K_y) включают составляющие:

K_{y1} – предпроизводственные затраты;

K_{y2} – капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий;

K_{y3} – сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий;

K_{y4} – сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий,

и равны

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4}.$$

т.е. $0,12+0,2+0,24+0,18 = 0,9$

Предпроизводственные затраты (K_{y1}) состоят из затрат на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию управления персоналом. Размер этих затрат определяется по сметной стоимости работ, если они выполняются по договору сторонними организациями. Если работы организация выполняет силами своих работников, то затраты следует определять по формуле:

Image not found or type unknown



т.е. $120000+200000 \times 0.9 \times 0,14 + 302000 = 342320$

Как результат деятельности можно рассматривать: объем реализованных товаров, прибыль, а как затраты – фактический фонд заработной платы или сумму прямых выплат персонала, отчислений в централизованные фонды, затраты на социальные мероприятия. Эти показатели целесообразно анализировать в динамике за ряд лет, а также сравнивать с результатами родственных предприятий.

В ситуации, когда постоянно осуществляются разного рода нововведения, направленные на экономию живого труда и создания более благоприятных условий его функционирования, часто возникает потребность оценить разные варианты

связанных с этим инвестиций. С помощью приведенной ниже формулы можно приблизительно подсчитать, за какой срок (Ток) сделанные капитальные вложения окупятся экономией на заработной плате и других социальных выплатах (при условии, что все другие текущие затраты останутся без перемен):

image not found or type unknown



(2)

где : K1 и K2 – капитальные вложения по первый и второй вариантам;

ЗП1 и ЗП2 – заработная плата, социальные отчисления и выплаты по соответствующим вариантам.

Для нашего ООО $T = 56000 - 41000 : 358000 - 241000 = 330$, т.е почти за 1 год.

Здесь необходимо учитывать возможную разновременность осуществления капитальных вложений. Для устранения этого обстоятельства показатели приводятся к определённому периоду. Расчет выполняется следующим образом: в первом случае это делается путем распределения ежегодной суммы капитальных вложений (K) на выражение $(1 + E)$, а во втором – путем умножения их на него столько раз, сколько лет разделяет момент их осуществления и соответственно время начала или завершение работ.

Адаптируя методику Кибанова А.Я. с учетом того, что успех предприятия является возможным лишь при условиях взаимодействия всех сотрудников, которые преследуют общие цели, которые должны быть реальными, понятными каждому и отображать основную специфику предприятия, подчеркнем, что для оценки организационной культуры на ООО «Ирида» необходимо установить влияние уровня развития организационной культуры предприятия на эффективность его деятельности, который можно определить двумя методами:

1. Прямой оценкой на основе тестирования и опросов.
2. Косвенным методом, по элементной оценке, анализируя возможности (или влияние) каждого элемента системы на результаты.

Метод поэлементной качественной оценки организационной культуры является наиболее преобладающим, поскольку его можно использовать во время последовательного усовершенствования существующей культуры. Поскольку точное измерение социально-психологических качественных параметров невозможно, предлагается использовать систему тестов, (согласно иерархической

структуре), которые позволят на основе опроса оценить уровень организационной культуры на фирме.

Для анализа организационной культуры со всеми сотрудниками были проведены опросы. Таким образом, осуществлено исследование по всем уровням организационной структуры предприятия. С помощью данного опроса был осуществлён анализ организационной культуры ООО «Ирида» экспертным методом с использованием пятибалльной оценочной шкалы по двум направлениями:

1. Оценка внешних субъективных атрибутов организационной культуры;
2. Оценка внутренних субъективных атрибутов.

Принцип данного метода состоит в определении свойств – самых важных элементов организационной культуры фирмы, и удельного веса каждого из них. Удельный вес избранных свойств, которые являются составляющими качества организационной культуры, был определен на основе опроса фокус - группы. Главной задачей было установление целесообразного баланса между ценностями и интересами сторон фокус - группы.

В результате опроса фокус-группы на основе ранжирования были определены веса внешних и внутренних элементов организационной культуры ООО, их средний балл и общая оценка рассчитан (табл. 2).

Таблица 2

Оценка субъективных атрибутов организационной культуры ООО «Ирида»

Внешние элементы организационной культуры	Вес (Wi)	Баллы (Bi)	Общая оценка (li)
1. Логотип	0,20	3	0,60
2. Лозунг	0,25	3	0,75
3. Внешний вид работников	0,15	3	0,45
4. Интерьер	0,15	4	0,60

5. Герои	0,10	5	0,50
6. Легенды	0,05	4	0,20
7. Праздники	0,10	4	0,40
Всего:	1	-	3,5

Внутренние элементы
организационной культуры

1. Миссия	0,25	4	1,00
2. Цель	0,20	3	0,60
3. Корпоративные ценности	0,25	3	0,75
4. Корпоративные правила	0,15	4	0,60
5. Нормы	0,15	3	0,45
Всего:	1	-	3,4

Выводы по 3-й главе

Приверженность violently стратегии ООО «Ирида» - не является необходимым и достаточным.

Для увеличения эффективности ООО «Ирида» должно изменить стратегию и внести в корпоративную культуру элементы пациентной стратегии. Компания с пациентной стратегией старается контролировать свою часть рыночного сегмента. В случае ООО «Ирида» привлекать клиентов качеством, удобством обслуживания и

ценами.

Также задачей ООО «Ирида» является внесение новых элементов в корпоративную культуру на основе проведения анализа действующих на фирме системой признаков, определенных по нескольким указанным выше критериям.

Кроме того организационная культура фирмы требует совершенствования и на основе оценки результатов изменений по периодам деятельности с использованием указанных выше количественных показателей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе были изучены актуальные совершенствования организационной культуры с целью стимулирования торговой деятельности.

В ходе выполнения работы разрешены следующие задачи.

Проведен анализ организационной культуры в ООО . В работе сделан вывод, что основными недостатками маркетинговой и рекламной деятельности ООО является отсутствие системности в осуществлении рекламной деятельности. В частности, отсутствует сайт, отсутствует специалист, который осуществлял бы рекламную деятельность.

Исследованы сильные и слабые стороны организационной культуры ООО.

Виолентная стратегия, которой придерживается ООО в условиях современного конкурентного рынка требует совершенствования. Кроме того, услуги, предлагаемые фирмой не являются уникальным. Это значит, что для достижения успехов в конкурентной борьбе должны быть выработаны стратегии связанные в основном с качеством и быстротой обслуживания. Фирме необходимо интенсифицировать маркетинговую политику. Необходимы новые вложения в рекламу и в создание имиджа фирмы.

В работе внесены предложения по развитию организационной культуры ООО . Учитывая положение фирмы на современном рынке для неё более всего подходит стратегия фирмы – пациента.

Внесены предложения по развитию организационной культуры, которые заключаются в следующем:

1. Расширение участия работников в создании организационной культуры и разработке маркетинговой политики.
2. Вести работу по совершенствованию имиджа предприятия.
3. Создание сайта компании. Продвижение компании в сети Интернет.
4. Активное привлечение клиентов на основе директ-мейл.
5. Создание программ лояльности для потребителей.
6. Размещение рекламы в специализированных СМИ.
7. Повышение качества обслуживания потребителей.
8. Предоставление возможности покупки товара в рассрочку.
9. Совершенствование тендерной деятельности.

Реализация данных мероприятий будет способствовать повышению конкурентоспособности ООО и достижению целей и задач предприятия.

Проведенные расчёты эффективности рекламных мероприятий на ООО позволяют сделать вывод о том, что они в достаточной степени эффективны. Экстраполируя данные выводы на дальнейшие периоды, можно прогнозировать целесообразность дальнейшего роста рекламных затрат.

Кроме того, была исследована эффективность проведения тренингов для персонала. С этой целью вычислено ROI, данного мероприятия. Как показывают вычисления, этот показатель находится на уровне стабильно работающего предприятия, из чего можно сделать вывод о целесообразности дальнейших вложений в проведение тренингов.

Цель работы достигнута, задачи выполнены.

Проведен анализ организационной культуры в ООО «Ирида».

Внесены и обоснованы предложения по совершенствованию организационной культуры.

Список использованной литературы

Нормативные правовые акты

1. Конституция Российской Федерации: офиц. текст.– М.: Приор, 2013.– 32с.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая и вторая: Федеральный закон от 30 ноября 2004 г. № 51-ФЗ // Собр. Законодательства РФ.- 2004. - № 32.- 2006.- № 5. (с дополнениями и изменениями).
3. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации: Федеральный закон РФ от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ // Российская газета. - 2009. - 30 декабря.
4. ГОСТ 7.12-93. Библиографическая запись. Сокращение слов на русском языке. Общие требования и правила. - М.: Издательство стандартов, 2003. - 18с.

Литература

5. Батра Р., Майерс Д., Аакер Д. Рекламный менеджмент. - Москва, СПб, Киев: Вильямс, 2014.
6. Богданов Е. Н., Зазыкин В. Г. Психологические основы «Паблик рилейшнз». 2-е издание. СПб., 2013.
7. Борисов Б.Л. Технологии рекламы и PR: Учебное пособие. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2015. - 113, 146 с.
8. Викентьев И. Л. Приёмы рекламы и public relations: 215 примеров, 130 учебных задач и 18 практических приложений. СПб., 2015.
9. Борисов Б.Л. Технологии рекламы и PR: Учебное пособие. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2016. - 113, 146 с.
10. Бурр В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - № 1. - С. 107-108.
11. Вилочкин И. Л. Реклама и средства массовой информации. СПб., 2015.
12. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. Учебник. - М., 2015.
13. Вейли П.Б. Культура предпринимательства и культура организации: Часть 1. - М.: АКДИ «Экономика и жизнь», 2014. - 95 с.
14. Викентьев И. Л. Приёмы рекламы и public relations: 215 примеров, 130 учебных задач и 18 практических приложений. СПб., 2015;

15. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. Учебник. М., 2015;
16. Герет Т.Г., Клонски Р. Дж. Этика бизнеса. – К.: Основы, 2017. – 48 с.
17. Groшев И. Особенности влияния организационной культуры на эффективность деятельности персонала фирмы // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 7. – С. 18-21.
18. Гуляр Ф.Ж., Кеми Дж.Н. Преобразование организации / Пер. с англ. – М.: Дело, 2015. – 376 с.
19. Дедиков С. Альтернативный и традиционный менеджмент: сравнительный анализ // Проблемы теории и практики. – 2016. – № 3. – С. 74-82.
20. Демьяненко А., Дятлова Л. Мифы о системе научного менеджмента Ф.У. Тейлора // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 4. – С. 21-24.
22. Джулер Д. Креативные стратегии в рекламе. – СПб: Питер, 2004.
23. Дымшиц М. Манипулирование покупателем. – Москва, ОМЕГА-Л., 2013.
24. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Организационная культура и PR. М., ИКЦ «МарТ», Ростов-н/Д, Издательский центр «МарТ», 2013.
25. Карпов А.В., Скитяева ИМ., Волкова Н.В., Ямщиков И.А. Организационная культура: понятие и реальность. Учебн. пособие. - М.: Институт психологии РАН, 2012. – 157 с.
26. Козлов В.Д., Козлова А.А. Организационная культура: «костюм» успешного бизнеса // Управление персоналом. - 2015. - № 11, с.17.
27. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Дело, 2013. – 345 с.
28. Красильников С. Мотивация в системе внутрихолдингового управления // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – №8. – С. 27-30.
29. Левкин Н. Организационная культура: необходимость систематизации ключевых положений // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 4. – С. 9-11.
30. Малхотра Х. Маркетинговые исследования. – М., СПб, Киев: Вильямс, 2013 – 543с.

31. Оксинайд К.Э. Управление социальным развитием организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / К. Э. Оксинайд. - М.: Издательство «ФЛИНТА», 2014.
32. Питерс Т., Уотермен Р.В. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки: Пер. с англ. - М.: Узд. дом «Вильямс», 2015. - 560 с.
33. Ромат Е.В. Реклама. 2-е изд. - СПб.: Питер, 2014. - 760с.
34. Рутицкая В. Организационная культура и внутренний PR // Менеджмент по персоналу. - 2006. - № 12. - С. 19-22.
35. Фарби Э.Д. Как создать успешную рекламу. - СПб.: Нева, 2012- 578с.
36. Хромов Л.Н. Рекламная деятельность: искусство, теория, практика: Настольная книга делового человека - менеджера и бизнесмена. - Петрозаводск АО «Фолиум», 2012- 256с.
37. Г. Р. Шервин, Э. Н. Авила. Создание успешно работающего имиджа в Интернете. - Oasis Press, 2013 - 460 с.
38. Э.Г.Шейн. Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург: Питер, 2013, серия «Теория и практика менеджмента - 587 с.
39. Шипуло Т.И., Персикова Т.Н. Межкультурные коммуникации в маркетинге: учеб.-метод. компл. - М.: Мир, 2014.
40. Franke, J. Einführung in die Statistik der Finanzmärkte / J.Franke, W.Hardle, C.Hafner. - Berlin.: Springer, 2015. - 358s.
41. Schade, P. Wirtschafts und Rechtsbegriffe Europas: Institutionen, Aufgaben, Ziele; Lexikon zur Europäischer Einigung und Integration. / P. Schade. - Berlin: Walhalla, 2014. - 253s.

Ресурсы Интернет

42. Параметры организационной культуры
http://moreinfa.ru/Parametry_organizacionnoj_kultury/Tipologija_upravlencheskikh_kultur/index
43. Материалы международного семинара «Интеграция российской высшей школы в общеевропейскую систему высшего образования: проблемы и перспективы» // Журнал Санкт-Петербургский Университет - 2013. - № 4-5. -

http://bologna.mgimo.ru/documents.php?cat_id=19&doc_id=112.

44. Российская государственная библиотека: [Электронный ресурс] / Центр информ. технологий РГБ; Ред. Т.В. Власенко; Web-мастер Н.В. Козлова. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.rsl.ru>.

45. Кибанов А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации. – М.: Государственный университет управления, 2016.

46. Коновалова В.Г. Управление организационной культурой / под ред. А. Кибанова. – М.: Проспект, 2014.

1. Оботнин Н.Н. Психология работы с людьми. СПб.: Тригон, 2000. С. 225. [↑](#)