

## **Содержание:**

# **Введение**

В настоящее время любая организация является сложной системой, в основе которой лежит организационная культура. Также как характер определяет личность человека, организационная культура определяет суть компании. Люди, которые приходят работать в организацию, становятся частью сложного организма. Если их устраивает то, как в компании строятся отношения между людьми, если они разделяют устойчивые нормы и принципы жизнедеятельности компании, если все это не противоречит их пониманию о должном течении вещей, их личным принципам, пониманию о плохом и хорошем, то это значит, что они принимают организационную культуру устоявшуюся в организации, она им подходит. В дальнейшем все принятые в организации нормы и ценности будут формировать личность сотрудника.

Актуальность темы работы определяется в проблеме формирования организационной культуры. Разработка эффективной системы зависит не только от повышения социальной, профессиональной и творческой активности конкретного сотрудника, но и руководства. Организационная культура должна формироваться с учетом специфики деятельности компании и особенностей персонала.

В российских компаниях характерно отсутствие современных подходов к столь важной задаче, как формирование организационной культуры. В большинстве случаев причина в том, что руководство не уделяет должное внимание этой стороне жизни организаций.

Целью данной работы является анализ организационной культуры ООО «Парус».

Задачи в работе следующие:

- проанализировать понятие «организационная культура»;
- изучить типы и функции, а также структуру организационной культуры;
- дать характеристику организационной культуры ООО «Парус»;
- выявить желаемое состояние организационной культуры в компании;

- разработать систему мероприятий по совершенствованию организационной культуры в компании ООО «Парус».

Объектом исследования является компания ООО «Парус». Предмет исследования - организационная культура ООО «Парус».

Методы исследования: экспертный анализ, открытое интервью, анкетирование, анализ литературы.

Информационной базой данной работы послужили учебные пособия, книги и журналы посвященные различным аспектам управления персоналом в организациях, теории менеджмента и моделям организационной культуры. Они учитывают последние разработки в области управления персоналом посредством формирования организационной культуры.

В процессе исследования данной темы была взята информация о всей деятельности, касающейся ООО «Парус».

Работа состоит из 2 глав. В первой главе рассматривается понятие «организационная культура», рассматриваются структура, функции и типы организационной культуры. Во второй главе характеризуется компания ООО «Парус», выявляется желаемое состояние и разрабатывается система мероприятий по оптимизации организационной культуры в компании.

# **1. Сущность и структура организационной культуры**

## **1.1. Понятие организационной культуры**

Организационная культура - это набор наиболее значимых положений, принимаемых членами организации, получающих выражения в заявляемых организацией ценностях, задающим людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения и внешнего воздействия[1].

Организационная культура является резервом жизненного потенциала организации. Выражается в особенностях взаимодействий между сотрудниками и руководством, сотрудниками и клиентами. Закрепляется нормами, ценностями и принципами жизнедеятельности организации в образцах положительного и отрицательного поведения, в успехах и поражениях, и во многом другом, что относится к структуре организации. Если возможно применить метафору, что организация имеет «душу», то этой душой является организационная культура, принимаемая или отвергаемая коллективом[2]. Носителями организационной культуры являются люди, как работающие в организации, так и внешнее окружение - поставщики, клиенты, конкуренты.

Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она относительно отделяется от людей и становится фактором организации. Является частью, оказывающей активное воздействие на членов организации. Движущей силой их поведения в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу. Изданную годами и подтверждающую имидж организации в разных ее проявлениях, успешных, либо безуспешных[3].

Организационная культура функционирующая в организации является частью общей русской культуры. Все больше и больше этой стороне жизни организаций уделяется внимание. Издаются книги, журналы, авторы которых лучшие специалисты данной области. Ей придается немалое значение со стороны исследователей в области управленческих наук, с целью поднятия уровня образования.

Это дает возможность на примере успешных компаний понять и оценить, какова мощь организационной культуры, как она формируется и изменяется. С одной стороны, организационная культура, ее суть, достаточно понята и описаны, а с другой стороны управленцы говорят об ее загадке, необъяснимой противоречивости, когда сталкиваются с непониманием реальности со стороны сотрудников[4].

Культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешней по отношению к организации социальной среды[5].

Организационная культура может рассматриваться как процесс создания реальности в организации, которая позволяет сотрудникам видеть и понимать события, действия и придавать смысл и значение своему собственному поведению.

Дает возможность начать с себя и оценить пошаговое проявление в организации, какими инструментами необходимо владеть, решая вопросы взаимодействия организации со своей «организационной культурой»[6]. Каждый участник деятельности в компании индивидуален. Несмотря на индивидуальность обязан разделять общие показатели, такие как нормированный график, символика, атрибутика, внешние слоганы, гимн компании, деловой стиль одежды и быть адаптированным и исполнительным.

Организационная культура не имеет явно выраженного проявления, изменчива, поддается воздействиям. Она играет весомую роль в жизни организации и должна быть предметом пристального внимания со стороны руководства. Являться инструментом в функционировании организации, быть донесена до сотрудников руководством и разделена сотрудниками. В силу психологического аспекта, уровня образования, квалификации, потенциала цели организации достигаются по разному. Необходимо объединение персонала в процессах достижения. Объединение достигается только качественными инструментами пошагово, созданными руководством. Проблема в том «пойдут» ли сотрудники этими шагами, будут ли теми автономными элементами в организации, приносящими результат - прибыль. Достижения целей возможны в той организации где коллектив живет по одним правилам и исповедуют одни принципы, не внося раздор, стихийно разрушая организацию. Руководитель - лидер выявит бич разрушения и по кирпичикам сформирует новые образцы поведения, следуя уже укоренившимся нормам и привнося изменения. Сегментом разрушения может быть, как сотрудник, так и подразделение[7].

Организационная культура - одна из структурных подсистем любой организации, не менее, а может быть, и более значимая, чем экономическая или технологическая. Она управляет поведением людей и, в свою очередь, сама формируется под воздействием их поведения. Возрастающее число работ, посвященных организационной культуре, от статей в популярных журналах до серьезных монографий - свидетельство того, что этой стороне жизни фирм, предприятий, других форм организаций придается все большее и большее значение[8]. Борьба с хаосом, созданным нерадивыми сотрудниками или некомпетентным руководством приводит к ослаблению культуры. Благоприятные условия, предоставляют возможность роста компании. Открытия вакансий новым сотрудникам, укрепления позиций на рынке. С разрозненностью культуры нужно бороться, как в малых предприятиях, так и в больших, которые играют весомую роль в общей экономике страны.

Практика и работа крупных российских компаний, вошедших на мировой рынок, подтверждает, что важным фактором успеха, составляющим деятельность организации, обозначается организационная культура. Она производит непосредственное воздействие на процесс работы, влияя как на компанию в целом, так и на каждого члена деятельности в отдельности. Выступает мощным фактором, влияющим на конкурентоспособность организации за счет раскрытия личностного потенциала сотрудников, расширения деятельности организаций, привлечения отличных специалистов.

По мнению М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, «Культура отражает обычаи, нравы и ожидания в организации». Схожее определение дают и А. Томпсон и А. Стрикленд: «Корпоративная культура является продуктом внутренних и социальных сил; она представляет собой взаимосвязанную систему ценностей и норм поведения, преобладающих в организации». Ими отмечается, что каждая организация имеет свойственный ей организационный стиль, свою философию, идеологию и принципы, способы разрешения конфликтов и принятия решений, свой деловой имидж, кодекс ценностей, имеющих большее значение в организации [\[9\]](#).

Под организационной культурой понимаются, образцы поведения членов организации и система обще разделяемых ценностей, придающих смысл их действиям. Она обычно вырабатывается в процессе человеческой деятельности и, в свою очередь, влияет на нее как социальный феномен, проявляющийся во взаимодействии, поступках людей.

Взаимодействие людей со временем формирует и развивает неписанные, иногда четко не выраженные ценности, оказывающие влияние на проявления коммуникабельности в организации как внутри коллектива, так и с внешней средой [\[10\]](#).

Процессы формирования организационной культуры также обусловлены внешним воздействием. Извне на организационную культуру оказывает влияние социальное и деловое окружение (конкуренты, покупатели, поставщики) и внешняя сфера - национально - государственный и этнический факторы, менталитет. Организационная культура развивается и функционирует, как непростой организм, стабильно подвергаясь влиянию со стороны внешней среды. Может обеспечить не только своевременную и адекватную реакцию на воздействия внешней среды, но и даст возможность активно изменяться внутри организации [\[11\]](#).

Организационная культура в настоящее время занимает одно из ведущих мест в управлении современной организацией. Организационная и корпоративная культура организации как некий симбиоз писанных и неписанных правил определяет «взаимодействие и согласованность действий всех членов коллектива, управленческого звена, структурных подразделений», оказывает существенное влияние на достижение краткосрочных и стратегических целей организации.

## **1.2. Функции и типы организационной культуры**

По отношению к организации культура выполняет ряд важных функций, таких как административная, функция планирования, мотивационная, охранная, интегрирующая, регулирующая, адаптивная, ориентирующая, функция формирования имиджа. Рассмотрим каждую в отдельности, применительно к организации.

Весь личный состав, работающий в организации, успешно поддается административной функции. Организация деятельности персонала на основе строгой регламентации и жесткого стимулирования эффективна. Персонал обладает определенным набором знаний для организации деятельности. Директор является авторитетом в организации, соответственно регулирует процессы, концентрируя внимание на исполнении.

Отличительная особенность организации - это авторитет директора в глазах персонала и умение донести информацию. Применяются формализованные способы принятия управленческих решений, четко разграничиваются должностные полномочия.

Функция планирования включает в себя ряд уже рассмотренных функций - выработка целей, прогнозирование, организация исполнений через распределение обязанностей. Контроль также рассматривается как компонент планирования.

Вся работа, осуществляемая в организации поддается плану действий и критериям их выполнения, но план не подкрепленный последующим контролем директора, так и остается негласным планом, это ведет к спаду эффективности организации и низким заработкам.

Сложившиеся на сегодняшний день проблема экономики проявляющиеся в структуре трудовых ресурсов, усилили внимание к человеку в организации, его

психологии. Окружение, как движущая сила, которая может существенно повлиять на эффективность деятельности организации, эта деятельность обусловлена мотивирующей функцией.

Множество видов мотивации дает возможность получить желаемое индивидуально каждому сотруднику. Деятельность способствует расстановке приоритетов в пользу каждого члена организации, в зависимости от менталитета, жизненной позиции, уровня образования, ценности семьи, темперамента, личностных достижений, авторитета в коллективе. Быть замеченным руководством и поощренным премией за отличное выполнение должностных обязанностей замечательная мотивация и барьер для ориентира на результат. Лучший сотрудник тот, кто развивается осознанными шагами и достигает целей. Мотивация выражается в заработной плате, поощрениях, премиях, надбавках. Материальная мотивация является некой подушкой безопасности в получении установленного руководством ежемесячного оклада. Предоставление комфортных рабочих мест, также немало важно. Директором создаются условия для эффективной деятельности. За созданием барьера от нежелательных внешних воздействий отвечает охранная функция. Она реализована через различные запреты, «табу», ограничения. Является неким иммунитетом от вирусов, которые могут надломить культуру. Влияет на благополучную атмосферу в организации, зачастую и репутацию, созданную годами, квалифицированными сотрудниками и компетентным руководством.

За прямую относительность к организации, как одному из множества элементов, осуществляющих деятельность, за гордость в успехе индивидуальном или групповом. В стремление посторонних лиц включиться в нее извне в качестве новых сотрудников, что чрезвычайно важно для решения проблем недобора кадров отвечает интегрирующая функция.

Регулирующая функция заключается в приверженности установленным правилам и нормам поведения членов организации, их взаимоотношений и контактов с внешним окружением. Являясь гарантией стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов и расширяет границы общения в коллективе.

Адаптивная функция - улучшает восприятие людей, умение приспособиться друг к другу и к организации. Особенно актуально для новичков в организации. Она реализуется за счет общих норм поведения, ритуалов, обрядов, с помощью которых осуществляется также воспитание сотрудников. Координирует их действия в организации.

Ориентирующая функция культуры движет организацию и всех участников деятельности поэтапно в необходимом направлении. Культуре свойственна функция формирования имиджа организации, которая создает образ в глазах окружающих. Вклад в формирование имиджа заслуга каждого члена коллектива, а руководства в особенности. Внешний имидж положительно влияет на прибыль компании. Поэтому этому аспекту культуры уделяется особое внимание.

В литературе существует рассмотрение множества типов организационной культуры. Каждый исследователь рассуждает о культуре, следуя своим наблюдениям и опыту, полученному на практике.

Г. Хофстед считал, что разграничение параметров позволит дать характеристику любой организации и поспособствует выявлению ведущего типа организационной культуры. Сочетая эти параметры, Г. Хофстед дал оценку многим организациям в мире. Оценка типа культуры организаций в разных странах позволяет делиться опытом. Совмещать культуры различных стран мира, прогнозируя развитие их взаимодействия, регулируя спорные вопросы[12].

Типология Т.Е. Дейла и А.А. Кеннеди выделяет четыре главных типа корпоративной культуры. Рассмотрены такие параметры, как уровень риска и скорость получения обратной связи. Сочетая эти параметры можно выделить следующий тип организационной культуры в компании ООО «Парус».

1) Культура высокого риска и быстрой обратной связи. Этот тип господствует в сфере развлечений, полиции, армии, строительстве, управленческом консалтинге, рекламе. Т. Е. Дейл и А.А. Кеннеди называют культуру этого типа миром индивидуалистов, которые постоянно рискуют и получают обратную связь быстро, независимо от того, правильны их действия или нет.

Компании свойственен второй тип культуры, раскрытый Т.Дейлом и А. Кеннеди.

2) Культура низкого риска и быстрой обратной связи. Имеет отношение к служащим, которые не рискуют, их мотивируют вести активную деятельность с малым риском. Быструю обратную связь получают все действия. Определяет все клиент и правит, как должен вести себя сотрудник, предоставляя услуги. Угода клиенту, является сутью этой культуры. И это нежелание самих служащих, а суть работы, выполнение ряда функций. В этом типе культуры важна команда, а не отдельный человек, а господствует он в организациях по сбыту, в магазинах, в компаниях по вычислительной технике, предприятиях по массовой торговле потребительскими товарами, в страховых компаниях и т.д.

3) Культура высокого риска и медленной обратной связи. Высокий риск, крупные инвестиции, медленная обратная связь, трудоемкий процесс принятия решений. Циклы принятия решений занимают годы. Культура такого типа распространена в нефтяных и авиационных компаниях, архитектурных фирмах, на предприятиях коммунального хозяйства.

4) Культура низкого риска и медленной обратной связи. Небольшой риск, медленная обратная связь, внимание сотрудников и руководства концентрируется на техническом совершенстве. Служащие сосредоточивают внимание на том, как они что-то делают, а не на том, что они делают.

В организации может существовать контркультура, которая упорно будет отвергать то, чего хочет достигнуть организация. Среди таких контркультур выделяются следующие виды:

а) противостояние ценностям организационной культуры;

б) противостояние структуре власти в рамках доминирующей культуры в организации.

Появление контркультуры очевидно в условиях, которые не могут обеспечить удовлетворения от результата деятельности. Конкретизируя организационные контркультуры - это призыв о помощи в период стресса или кризиса. В момент разрушения бытующей системы поддержки члены коллектива бьются в попытках восстановить контроль за жизнью в организации.

По степени влияния выделим несколько типов культур.

Бесспорная культура характеризуется небольшим количеством основных ценностей и норм, но требования к ориентации на них неукоснительны. Сами ценности и нормы при необходимости сознательно корректируются. Такая культура, не допускает спонтанного влияния как извне, так и изнутри, являясь закрытой. Закрытость культуры - это нежелание видеть недостатки. Закрытая культура подавляет персонал и становится решающим его моментом мотивации.

Слабая культура практически не содержит общеорганизационных ценностей и норм; у каждого элемента организации они - свои, причем, зачастую противоречащие друг другу. Нормы и ценности слабой культуры легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая культура разъединяет участников организации, противопоставляет их друг другу,

затрудняет процесс управления и в конечном итоге приводит к ослаблению организации.

Сильная культура открыта влиянию как изнутри, так и извне. Открытость предполагает гласность и диалог между всеми участниками организации.

Сила культуры определилась тремя моментами: глубиной ее проникновения в организационные отношения, широтой распространения и степенью охвата членов организации, ясностью провозглашаемых приоритетов[13].

### **1.3. Структура организационной культуры**

Одним из самых содержательных признаков организационной культуры выступает ее структура. В комплексе отличительных элементов:

- 1) Базовые представления, которые изобрели члены организации в результате попыток адаптации к внешней среде и решения задач, связанных с внутренней интеграцией. Представления должны быть признаны работниками и быть достойными для следующей передачи новым членам организации. Являться правильным способ восприятия, осмысления действительности;
- 2) Определенная система ценностей, разделяемая всеми или большинством членов организации. Направляющая их поведение для осознания важности тех или иных аспектов жизнедеятельности организации. Ценностями могут быть сотрудники организации, применяемые способы разрешения конфликтов, предназначение организации, стиль руководства, организация работы и дисциплины, процессы принятия решений, характер контактов и социализации, атрибутика организации, оценка эффективности деятельности организации;
- 3) Писанные и неписанные нормы и правила, регламентирующие отношения внутри организации, в процессе ее взаимодействия с окружающей средой, сформировавшиеся на основе признанных ценностей. Соблюдение которых поощряется, служит основой для построения взаимоотношений, разрешения конфликтов, карьерного роста, стимулирования на результат.
- 4) Символы - формы проявления и передачи признанных ценностных ориентаций, посредством которых они разделяются членами организации. Ими могут являться истории, мифы, подтверждающие или опровергающие официально провозглашенные ценности, форменная одежда, атрибутика, как знаки отличия от

других компаний[14].

Обусловленные структурой факторы закрепляются в сознании членов коллектива и сами становятся неотъемлемыми элементами культуры. Исследуя структуру организационной культуры, можно выделить три ее уровня: поверхностный, внутренний и глубинный. Ознакомление с оргкультурой начинается с поверхностного уровня, включающего такие характеристики, как услуги и продукция, осуществляемые в организации, используемая технология, архитектура производственных помещений и деловых офисов с разными планировками, переговорными, зонами ожидания, лекционными помещениями. Наблюдаем в поведении работников, выраженное во взаимодействиях в рабочее время и во взаимодействие в не рабочее время - обеденных перерывов, формальное проявление языковых норм общения, применение рабочего сленга. К внутреннему уровню причисляются традиционные, национальные, культурно-исторические и религиозные основы и предпосылки организационной культуры, включающие в себя базовые основополагающие представления о характере окружающего мира, человеческой природе, человеческих взаимоотношений и других проявлениях менталитета. Эти во многом неосознаваемые представления (часто принимаемые как естественные, само собой разумеющиеся) оказывают существенное влияние на общий характер организационной культуры.

Третий - глубинный уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

В целом любая организация состоит из задач, целей, способностей людей, интеграции, мотивации. Взаимодействия внутренней и внешней среды организации. Внутренняя организационная структура предприятий призвана на деле обеспечить интеграцию науки и производства, технического обслуживания и сбыта, производства и внешнеэкономической деятельности. Во всех определениях и подходах просматриваются некоторые недостатки. Прежде всего, это механистический подход, исключающий человеческий фактор, но учитывающий человеческий ресурс. Однако в современном деловом мире именно человеческому фактору отдается приоритет.

Претерпев глобальные изменения в переходах от капитализма к рыночным отношениям человек - как основной ресурс в организации, приносящий прибыль, является ключевым инструментом для успешных управленцев. Внутреннее

развитие, расширение кругозора, уровня общения коллектива, задают темп изменений в структуре. Это способствует росту имиджа и уровня организации.

## **2. Анализ организационной культуры в компании ООО «Парус»**

### **2.1. Особенности организационной культуры в компании ООО «Парус»**

Компания «Парус» - один из крупнейших в России разработчиков автоматизированных информационных систем для государственных учреждений и коммерческих организаций. В отечественной ИТ - индустрии корпорация «Парус» успешно работает, предоставляя свой продукт и обеспечивая установку с 1990 года.

Компания занимается постановкой автоматизированного бухгалтерского учета, учитывающего специфику деятельности конкретной организации. Сотрудники компании имеют большой опыт работы с государственными и коммерческими организациями, что позволяет гарантировать высокое качество выполняемых работ.

Проанализируем культуру компании на основании различных признаков. По характеру взаимоотношений корпоративная культура ООО «Парус» выделяется высоким профессионализмом, что обусловлено эффективностью деятельности организации. Масштаб сферы деятельности по предоставлению услуг, в рамках которых поступают заказы, достаточно широкий.

Корпоративный тип культуры обусловлен низкой степенью привлечения работников к установлению целей, низкой степенью привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Корпоративная культура в компании относится к доминирующей организационной культуре, хотя правильнее было бы определить ее как тотальную. Человек, не разделяющий ценностей корпоративной культуры ООО «Парус » в конечном итоге покидает ее, а разделивший закрепляется в компании.

Корпоративная культура ООО «Парус», в рамках которой ссылается акцент на коллектив, возможности специалистов, вознаграждение по результату работы и объединение личных и групповых целей, согласуется с современными тенденциями к изменениям и адаптации. Для определения принадлежности корпоративной культуры по степени поддержания ценностей следует проанализировать ее по нескольким критериям. «Глубина» корпоративной культуры, определяется количеством и устойчивостью убеждений, разделяемых работниками ценностей компании. Культура успела укорениться в представлениях и взглядах сотрудников компании, как на поверхностном уровне, проявляющемся в стиле одежды, внешнем имидже, так и на внутреннем - девизах, мероприятиях. Жизнь компании подчиняется некоей системе формальных и неформальных правил. Примером установленных формальных правил являются правила внутреннего трудового распорядка. Рабочий график проявляется в дисциплине. Одно из основных требований, норм поведения в компании - дисциплина. Неформальные правила касаются сферы общения с коллегами, отношений подчиненный - руководитель, манеры одеваться в коллективе, профессионального сленга и корпоративной этике.

Нормы и ценности, культивируемые директором, закрепились с самого основания и передаются из года в год, через определенные церемонии, процедуры, ритуалы. Например: такие мероприятия, как награждение членов коллектива, достигших рекордных рабочих показателей, лучших работников месяца, года регулярны. Мероприятия проводятся массово. Возможно присутствие зрителей - родственников, друзей, приглашенных гостей, клиентов.

Корпоративная культура ООО «Парус» характеризуется продуктивными и легкими отношениями между сотрудниками, причем взаимоуважение основано на личностных способностях в работе. Культура разделена членами организации. Можно утверждать полное принятие всех аспектов корпоративной культуры всеми сотрудниками, как следствие, отсутствие контркультур в компании ООО «Парус».

Исходя из анализа факторов «силы» корпоративной культуры, культура принадлежит к умеренно сильному типу, которому свойственны поддерживаемые и широко распространенные ценности. Известно, что недостатком сильной корпоративной культуры является ее сопротивление всем нововведениям. Но данное явление не наблюдается в компании.

Характер влияния корпоративной культуры на результаты деятельности компании является позитивным, так как он оказывает стимулирующее воздействие на

деятельность и развитие ООО «Парус». Корпоративную культуру можно охарактеризовать как личностно - ориентированную (стимулирующую раскрытие потенциала личности в рамках коллективных интересов), интегративную (вбирающую в себя все лучшие качества организационных культур передовых организаций) и стабильную (разделяемую всеми сотрудниками компании ООО «Парус»).

Сформировавшаяся в компании практика управления, также стала важным источником информации о организационной культуре. В компании преобладает авторитарное управление, принимаются решения единолично директором, используется система контроля способом удовлетворения интересов и целей. Приветствуется степень осведомленности работников о положении дел организации, текущих планов, графиков.

Именно в этой модели управления посредством жесткой системы контроля, дисциплины и профессионализма обеспечивается четкая работа каждого сотрудника и компании в целом. Директор ООО «Парус» организует всю работу компании. Несет полную ответственность за ее состояние и состояние трудового коллектива, представляет компанию во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом, заключает договора, издает приказы в соответствии с трудовым законодательством, принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания сотрудников организации, открывает в банках счета, взаимодействует с корпорацией.

Он определяет техническую политику, перспективы развития ООО «Парус» и пути реализации комплексных вопросов по всем направлениям совершенствования. Задает темп работы, планируя цели. Директор руководит отделом технического обслуживания. Отдел технического обслуживания осуществляет установку и настройку программного обеспечения системы «Парус», обучает клиентов, устраняет неполадки в работе системы. Корпоративная культура в компании имеет свойства, негативно сказывающиеся на деятельность. Если директор начнет испытывать необходимость контролировать работу и результаты, негативно влиять при этом на ценности корпоративной культуры, настроение коллектива в этом случае будет падать, работа приносить меньшее удовлетворение, а сотрудники начнут действовать в своих личных интересах, противоречащих компании.

При осуществлении контроля директором компании, групповые нормы корпоративной культуры никогда не бывают существенно затронуты. Контроль носит хоть и постоянный, но поверхностный и ненавязчивый характер. Решения

принимаются единолично. Результат деятельности зависит от коллективных усилий, поэтому коллективные интересы всегда важнее личных.

Все действия директора носят организационный характер. Направлены на обеспечение эффективного объединения людей для достижения общих целей с помощью рациональной организации рабочих графиков. Основное внимание в компании уделяется скорому завершению работы - получению результата от процесса деятельности. Успешность деятельности ООО «Парус» зависит от способности коллектива повысить эффективность труда и объединить личные цели с целями компании.

Обеспечены условия, необходимые для раскрытия трудового и личностного потенциала сотрудников. Созданы условия для проявления творчества. Оценка деятельности сотрудников зависит от общего результата и личного вклада. Однако заработная плата формируется достаточно субъективно. При прочих равных условиях существует процент от общей выработки начисляемый каждому из сотрудников, процент всегда варьируется. В трудности достижения и поддержания профессионализма особая роль отведена образованию сотрудников, что требует от них определенных качеств и навыков, а также обеспечения условий для самостоятельного образования (с этой целью на всех компьютерах в офисе установлена сеть Internet).

Очень трудно измерить внутренние особенности организационной культуры и изучить их сложно, потому что это влечет за собой большие административные издержки. Этот процесс требует проведения комплекса аналитических и исследовательских мероприятий, масштабных опросов в виде экспертного анализа, анкетирования и открытого интервью.

Для анализа состояния культуры были использованы следующие методы исследования:

- Экспертный анализ в процессе которого была дана оценка культуре в компании;
- Интервью с директором компании. На основании которого сделан вывод, что за 15 лет, создана благоприятная культура, политика и миссия не противоречат стратегическим целям директора и задачам организации\$
- Анкетирование, в котором приняли участие большинство членов организации.

Анкетирование заключалось в выявлении текущего состояния организационной культуры и желаемого состояния организационной культуры по мнению сотрудников. Была использована анкета согласно корпоративной этике компании. Вопросы которой имели абсолютную причастность к компании.

В большинстве своем члены анкетирования, в результате набора большего количества баллов, пришли к единому мнению, что компания ООО «Парус», по мнению сотрудников - это слаженный механизм и желаемое состояние организационной культуры в соотношении с действительным различается несущественно. Для того, чтобы достичь улучшения состояния организационной культуры, которая по типу является «корпоративной» потребуется ряд нововведений и оптимизации элементов компании.

## **2.2. Определение желаемого состояния организационной культуры**

Организационная культура в ООО «Парус» - это сложившийся набор наиболее важных предпочтений, принимаемых членами коллектива, получающих выражение в заявляемых компанией ценностях, убеждениях, образцах поведения, которые придают общий смысл действиям.

Организационная культура в компании составила основополагающую роль в установлении взаимодействия в коллективе сотрудников и руководства. Тем самым значительно сократила издержки, связанные с информацией. Успех компании определился не только качественным обслуживанием и квалифицированными специалистами, не только прорывом в области техники и технологии, но в значительной степени, нравственными принципами, по которым живет компания, ее общей культурой.

Желаемое состояние организационной культуры заключается во внутреннем взаимодействии и взаимодействии с внешним окружением, во многом предопределяющем успех компании. В ходе выявления желаемого состояния организационной культуры компании ООО «Парус» мы пришли к выводу, что на нее воздействуют следующие элементы: Стратегия, миссия, политика компании, философия, идеология. Механизмы взаимодействия, разделены общими целями, мнениями и ценностями всех членов компании, благоприятно воздействуют на конечный результат выражающейся в прибыли. Элементы имеют глубинный смысл,

потенциал которых безграничен, поддаются изменениям. Учитывается характер корпоративной культуры, влияния целей, господствующих идей и ценностей, принятых норм, стандартов и правил, сформировавшейся системы корпоративных ценностей.

Разделение философии членами коллектива в компании: сводится к развитию взаимоотношений между директором и сотрудниками, между поставщиками и потребителями, а также повышению имиджа организации, а в дальнейшем росту прибыли. Развитая философия директором с учетом: количества сотрудников, качества выполнения работы, уровня образования, культурного уровня персонала, региональной специфики, отрасли, уровня жизни населения, потенциала развития, явится основанием при разработке миссии, целей, общих принципов и правил поведения.

Преобразование: включает в себя формирование структуры, а именно, целей компании и ее идеологии, модели эффективного руководства. Культура придает смысл многим действиям в компании. Культура формировалась годами, поэтому она инерционна и консервативна. И многие нововведения приживутся только потому, что они не противоречат освоенным людьми культурным нормам и ценностям.

Старая организационная культура пришла в противоречие с новой стратегией предоставления услуг. Никому из сотрудников не пришло в голову, что изменение отдельных положений организационной культуры привело к успешному освоению нового рынка и предоставления качественных услуг. Стремление меняться в лучшую сторону допускает ошибку в нежелании тратить время на формирование разделяемой всеми сотрудниками общей точки зрения на то, что они собой представляют и к чему следует идти, но добившись консенсуса в понимании смысла изменений и того, что они означают для компании, приближается возможность достичь желаемой культуры.

Овладение современными кадровыми технологиями и концепцией поведения в компании: мы пришли к выводу, что организационная культура основа жизненного потенциала компании, а человеческий ресурс фундамент, который сформировался за годы работы.

Концентрация внимания директора, для формирования желаемого состояния оргкультуры с помощью механизмов поведения сотрудников: проявится в вопросах развития, обучения, организации рабочих процессов. Имеет смысл обратить

внимание на совокупность духовных и общественных достижений сотрудников, на речь, манеру поведения, основные ценности, устоявшиеся нормы, принципы жизнедеятельности, существенно влияющие на развитие и выживание компании в долгосрочной перспективе. Повышенный уровень компетентности в управленческой деятельности: этап становления будущей предпочтительной культуры компании. Так же хотелось бы отметить, что личное поведение директора, способствует более полному изменению культуры и желаемому результату. Компания ООО «Парус» представляет собой сложный комплекс, динамизм и слаженность работы, которая обеспечится механизмом управления.

Эффективно организованные процессы деятельности всех элементов цепочки компании: квалифицированный персонал, высокое качество и широкий ассортимент продукции, низкие издержки, хорошая организация обслуживания.

Оптимизированные и спланированные графики выездов инженеров - программистов: значительное сокращение сложностей урегулирования процессов деятельности и организация временных интервалов. Во многом успех выражается в выездах по адресам разных организаций - клиентов для установок программного обеспечения и обучения пользователей бухгалтерской системы продукта корпорации «Парус». Поскольку все начисления заработных плат зависят от количества проделанной работы, создания контроля персонала по выездам необходимы. Качественное и количественное выполнение работы предопределяет заработную плату в компании. Кроме материального мотивирования возникает потребность также и в нематериальных ценностях, поднимающих внутренний дух членов коллектива. Создастся положительный баланс, который получит выражение в организационной культуре. Организационная культура, в свою очередь, социально - этический ресурс, объединяющий усилия всех сотрудников во имя достижения общего успеха.

Успех в организации достигнут воздействием не столько денег, сколько людей, поэтому успех сложился из слаженных действий персонала и руководителя. В немалой степени обеспечившего корпоративный комфорт созданным имиджем.

Именно организационная культура определит эффективность функционирования организации. Поскольку культура стала определяющим фактором достижения долгосрочной эффективности организации. Люди, которые сыграли формирующую роль организационной культуры, сумеют определить ее ключевые измерения, будут в состоянии выявить желаемое состояние культуры и смогут приступить к реализации самого процесса изменений.

Факторами необходимых изменений в организационной культуре явились увеличение заказов, изменение условий конкуренции, возникновение конфликтов, государственного регулирования, стремительные экономические перемены и новые технологии. Первоначальные задачи организационной культуры компании потеряли свое значение. Она преобразовалась в соответствии с новыми потребностями, выходом на новый рынок, более масштабным и вместе с тем активно конкурирующим. Рассматривается возможность перемещения компании в другой офис, что поспособствует удобному территориальному размещению, которое сэкономит ресурс времени для персонала и будет удобен для клиентов. Наличие инфраструктурных и поддерживающих отраслей, обеспечит компанию на выгодных условиях материальными ресурсами, оборудованием, информацией, позволит удержаться на российском рынке. Впоследствии примером послужит количество клиентов и общее состояние внутри сплоченного коллектива.

Обладание всесторонней точной информацией о организационной культуре в компании ООО «Парус», выражающейся в структуре, определении потребностей, кадрового потенциала, его развитие, условиях труда, управленческой линии, позволило оценить предпочтительное состояние организационной культуры, а в дальнейшем систематизировать мероприятия по оптимизации культуры и успешно реализовать их на практике.

## **2.3. Предложения по совершенствованию организационной культуры в компании ООО «Парус»**

Анализ существующей организационной культуры компании ООО «Парус» дал возможность выделить недостатки, влияющие на конечный результат деятельности.

Указанные в анализе недостатки преобладающей организационной культуры в компании ООО «Парус» нельзя назвать отрицательными сторонами, потому что они не ведут напрямую к снижению эффективности деятельности, но в будущем могут повлиять негативно на общий климат в коллективе.

Необходимо верно определить методы по совершенствованию организационной культуры в компании. Опереться на соответствующие ресурсы и возможности ООО «Парус». На основании целей компании сформулировать ряд задач для коллектива.

Разработать мероприятия по совершенствованию организационной культуры.

Разработка мероприятий состоит из шагов, которые помогут спланировать и реализовать действия по совершенствованию организационной культуры.

Мероприятия состоят в том, чтобы ускоренно вовлечь персонал в общее дело, уменьшив их сопротивление. Донести до всех членов компании какой будет новая культура, на чем нужно акцентировать внимание, определив, что останется в компании неприкосновенным и спланировав действия, которые затронут изменения культуры.

Если число людей, привлеченных к выполнению оценки, велико, лучше разделить их на подгруппы и добиться, чтобы каждая подгруппа построила общий план действий по разработке культуры. Особенно важно обсудить причины, которые привели группы или каждого члена исследования в отдельности к тем или иным выводам. Выслушать каждое мнение, тем более что коллектив не многочислен и остается возможным с каждым поговорить лично. Это займет время, но не будет иметь материальных затрат для компании.

После достижения консенсуса в определении желаемого состояния организационной культуры, следует коллективно во главе с лидером построить общий согласованный профиль действий утвержденный директором.

На следующем этапе оптимизации организационной культуры четко выявляются различия для того, чтобы выявить минусы и найти решения. Отсутствие существенных различий не означает, что нет необходимости в серьезных изменениях. Небольшие сдвиги могут быть не менее важными, чем существенные преобразовательные процедуры. Более того, малые изменения в конкретном типе культуры могут оказаться так же трудно осуществимыми, как и большие. Величина несоответствия между нынешней и предпочтительной культурой, определяемой методом анкетирования, дает четкое представление, на каких вопросах следует сосредоточить внимание.

Наиболее важная составляющая этого шага состоит в поиске специалистов, способных обеспечить успешность в преобразовании культуры при выявлении ключевых ценностей, желательной ориентации на потребителя и принципах поведения, характеризующих обновленную организационную культуру. Разработанная модель приемлемого поведения в обновленной организационной культуре, которую персонал извлекает из политики, сформирует профессиональные ценности, разделенные всеми членами коллектива.

Ориентируясь на выбор методов команд, необходимо для ускорения перемен организационной культуры установить, что первостепенно и требует воплощения в жизнь. Другими словами, на этом шаге требуется четко определить действия и поведение, которые будут взяты на вооружение, как составная часть совершенствования культуры.

Разработав план реализации, заверенный сроками с указанием точек отчетности и конечных этапов, положить начало процессам совершенствования организационной культуры. Необходимо определить несколько ключевых путей, по которым сразу же можно начать делать шаги - дать целевую установку по главным вопросам. Действия, на которые должна быть направлена энергия и которые получают основную долю внимания, могут быть регламентированы. Крайне того важно четко определить принципы поведения и аспекты компетентности, которые необходимо развить директору или усовершенствовать каждому члену компании ООО «Парус» для отражения новой культуры.

Культура сложилась во всех сторонах жизни организации, которые поддерживают ее существование и создают уверенность в процветании. Для успеха оптимизации оргкультуры могут потребоваться изменения в:

1. Структуре организационной культуры компании ООО «Парус», которая выражается в развитии миссии, стратегии компании, создании корпоративной символике, установлении традиций, норм и правил поведения. Внести коррективы как негласно, так и заверить документально в политике компании, новой миссии, озвучить планы расширения деятельности. Формирование организационной культуры необходимо разрабатывать на базе серьезной методической и кадровой подготовки, как стратегического проекта, рассчитанного на ряд лет. Методическая подготовка заключается в выпуске корпоративной литературы, с изложением миссии, цели и политики компании. Предоставляет возможность потребителям знакомиться с компанией. Кадровая подготовка заключается в развитии персонала, уровня культуры, профессионализма.

Расширить выпуск рекламных материалов и сувенирных изделий для сотрудников компании: буклеты, баннеры, часы, галстуки, записные книжки, ручки с логотипом компании, все то, что символизирует компанию.

Установить день рождения компании. Ежегодное корпоративное мероприятие по чествованию компании для сотрудников и членов семьи.

2. Разработка мероприятий по набору и адаптации сотрудников: бытует сильная взаимосвязь в сформировавшемся коллективе. Для новичков создается положение не из лучших. Директору стоит уделить достаточное внимание внутриколлективной коммуникации для новичков. Дефицит информации у новичков и неточное их представление об компании в целом, способствует распространению различных, нередко противоречащих действий и слухов в коллективе. У новичков возникает ощущение одиночества, чувство отстраненности от деятельности компании.

Компания заинтересована в формировании стабильного коллектива и отличных профессионалов. Поэтому нужны массовые реформы для персонала ООО «Парус».

Необходимо заняться развитием кадровой политики компании: кадровая политика занимает значительное место в деятельности ООО «Парус». Найм и увольнение сотрудников производится директором компании. Ведение личных дел и расчет зарплаты осуществляется главным бухгалтером. Продвижение в компании не существует, карьерный рост отсутствует.

Рассмотреть возможность увеличения штата: ориентация на привлечение к работе новых специалистов даст возможность открыть новые вакансии на рынке труда. Найти специалистов способных вывести организацию на новый качественный уровень и развить новые направления деятельности в области услуг.

Установить норматив численности сотрудников, позволяющий устранить возможные споры, связанные с размером заработной платы, количеством перевыполнения работы, это позволит устранить несправедливость в дискриминации по вопросам заработной платы и графиков.

Улучшить процесс адаптации новых сотрудников: путем демонстрации ознакомительной презентации о компании, которая включает историю создания компании, цель, миссию, политику, принципы, традиции, нормы поведения.

3. Мотивация и развитие персонала: некоторые сотрудники слабо мотивированы в моральном и материальном отношении. Важное направление совершенствования организационной культуры заключается в развитие системы мотивации труда. Необходимо уделить особое внимание мотивации сотрудников. Данный метод не эффективно применяется для формирования корпоративной культуры компании, т.к. в мотивации руководителем ООО «Парус» не достает нужных действий. Это позволит сотрудникам создать нужное соотношение баланса работы, результата и отношения к самой работе.

По нашему мнению, требуется кардинально реформировать именно систему нематериального стимулирования труда. Материально сотрудники стимулированы в достаточной мере, о чем свидетельствуют данные об их заработной плате, показателях о выполненной работе, количестве клиентов.

Для некоторых сотрудников стабильность рабочего места и заработной платы вообще не являются особо ценными показателями, поскольку их профессиональный уровень позволяет им выбирать работу в любой компании и диктовать свои условия. Профессионализм высокого уровня требует поддержания квалификации. Поэтому в наибольшей мере необходимо предоставить работникам возможность удовлетворить определенные активные потребности в ходе творческого выполнения системных задач, распределенных дифференцированно, с учетом индивидуальных особенностей каждого работника. Изменения в системе мотивации должны осуществляться при участии всех сотрудников.

Распределить полномочия, а вместе с ним и сферы ответственности за порученные объекты работы между инженерами - программистами. Руководствуясь их личностными и деловыми качествами, предоставить право самостоятельно формировать свой график. В этом случае полномочия должны быть четко сформированы и урегулированы в документах компании.

На наш взгляд, именно такая система идей будет сориентирована на стимулирование достижения целей. Конечно, изменения в системе стимулирования могут привести к тому, что некоторые сотрудники уволятся, не желая принимать новые «правила игры», но те, кто останутся, воспримут и примут новые ценности и новую культуру компании. Кроме того, в случае привлечения новых сотрудников появляется возможность выявления лидеров, которые смогут привнести новые ценности и нормы поведения, новые идеи или разделить бытующую деятельность, заручившись верой в компанию, в возможность личного успеха.

Установить льготы и поощрения для сотрудников, проработавших в компании определенное число лет, зарекомендовавших себя как стабильные и нужные люди в компании.

Заручиться поддержкой компании для сотрудников в формировании их страховых и пенсионных фондов. Дать возможность планировать будущее с помощью пенсионных отчислений. Проявлять заботы о сотрудниках.

Предоставить возможность приобретения путевок со скидками детям членов компании на отдых в лагерях области и города.

Создать систему сбора и реализации предложений и просьб сотрудников компании, установить порядок, сроков соответствующих распоряжений.

Разработать программу развития, которая предусмотрит использование директором компании девизов и лозунгов, включающих миссию и задачи организации, как применение психологического метода мотивации, менее активно - экономические и почти не использовать административные. Такое соотношение методов мотивации почти полностью соблюдается. Однако в тоже время необходимо разработать эффективную систему оплаты труда работников, позволить самим контролировать уровень оплаты труда и процесс деятельности.

4. Совершенствование условий труда: необходимо позаботиться о том, чтобы проведенные изменения отвечали интересам большинства сотрудников, обеспечили наличие в проекте таких аспектов, которые заинтересовали бы всю компанию в целом и каждого отдельно взятого сотрудника. Держать коллектив в курсе дел относительной реализации мероприятий, обеспечить наличие консультационной и информационной сети с четким пониманием и способностью решения конфликтных ситуаций в ходе процессов. Создать постоянный контроль за трудными местами в проекте по оптимизации организационной культуры в компании и быстро реагировать на сложности.

Необходимо шире применить также следующие методы: гибкие рабочие графики, позволить планировать работу так, чтобы была возможность студентам обучаться, повышать профориентацию, расти в глазах окружающих. Предоставить дополнительные отпуска для нуждающихся по уходу за детьми, пенсионерами. Предоставить оплачиваемые больничные, медицинское обслуживание за счет компании. Ввести почетные грамоты, расширить функции и изменить характер труда, профессиональную подготовку.

Обеспечить прямые и обратные информационные потоки. Создать информационную обеспеченность сотрудников. Ввести метод регламентации деятельности сотрудников. Применить к компании так, чтобы не противоречили базовым ценностям корпоративной культуры компании, направленной на эффективную работу команды, сопровождающуюся проявлением инициативы, мобильности, профессионализма и творчества. Кроме того, нельзя забывать, что результативность проводимых мероприятий в рамках реформирования организационной культуры в значительной степени определяется уровнем развития кадрового состава компании ООО «Парус».

## 5. Внедрение системы управления качеством.

Следует осуществить внедрение системы управления качеством в соответствии с международными стандартами. Полагаем, это поспособствует явному повышению имиджа, как элемента организационной культуры, снизит риск и повысит доверие к компании со стороны клиентов.

Следует помнить, что все организации зависят от своих потребителей и поэтому необходимо выявление их потребностей, выполнения их требований в стремлении превзойти их ожидания. Сделать возможным регулярные анкетирования среди уже существующих, а также потенциальных потребителей продукта «Парус» на сайте ООО «Парус». Этот процесс совершенствования организационной культуры компании эффективен с использованием экспертных компьютерных систем.

В результате использования данной системы оценка опроса в виде анализа будет доведена в кратчайшие сроки до руководства и не потребует финансовых издержек компании. Опрос будет основан на реальных показателях и наблюдениях со стороны потребителя, что позволит оптимизировать качество и ряд предоставляемых услуг. Выбрать темп новых направлений предоставления услуг компанией.

6. Разработка мероприятий по уменьшению сопротивлений: на сегодняшний день наличие конкретно слаженной и соответствующей системы работы является одним из важных условий успешной деятельности компании. Многие государственные и коммерческие организации выявили необходимость регулярного проведения не только финансового, но и управленческого анализа. Важно давать оценку тому, какими инструментами руководствуется директор. Эффективны ли они и стоит ли внести поправки в процесс. Предоставить возможность получать независимую и объективную оценку своей системе функционирования для сотрудников путем опроса коллектива.

7. Развитие модели управления: один из важнейших элементов организационной культуры. Для повышения эффективности деятельности организации необходим пересмотр стиля управления на более демократичный. Директор должен стать лидером - вдохновителем.

Меры для улучшения стиля управления: ввести необходимость планерок, где будут оглашаться краткосрочные и долгосрочные цели ООО «Парус», общее положение дел в организации, делегирование полномочий. Освещаться новые идеи, возможные результаты.

Ввести меры для улучшения социально - психологического климата в управлении персоналом: руководителю необходимо общаться со своими подчиненными, интересоваться рабочей ситуацией, объявлять благодарность работникам, принесшим выгоду организации, заслужившим поощрения.

Урегулирование конфликтов: введение данного метода будет эффективно работать на формирование, поддержание и устранение отдельных элементов корпоративной культуры организации. Применение педагогических методов решения конфликтов, осуществляемых директором является одним из элементов управления. Директор не сглаживается конфликт, а выявляется виновник и наказывается, наложение штрафов, невыполнением плана, выговором.

Меры по улучшению сложившихся норм поведения заключаются в введение четко выработанной нормативной базы по корпоративной культуре: корпоративного кодекса, кодекса поведения сотрудников, кодекса взаимоотношений с клиентами и т.д. Необходимо разработать единый корпоративный стиль, который может включать, например, скрипты в общении с клиентами, единый стиль одежды, единую модель управления.

Создать ресурс информирования коллектива, таким способом будет донесена информация необходимая для персонала о планах и действиях директора и следовательно поможет наладить доверительные взаимоотношения между руководством и подчиненными, создаст у сотрудников ощущение сопричастности и необходимости в данной работе.

Таким образом, применение вышеописанных методов, поспособствует улучшению организационной культуры ООО «Парус» и позволит компании успешно функционировать на рынке.

## **Заключение**

Таким образом, в данной работе была исследована сущность организационной культуры. В ходе анализа типов организационной культуры, были выявлены следующие типы: клановая, рыночная, корпоративная и бюрократическая.

Мы пришли к выводу, что состояние компании ООО «Парус» стабильное, а преобладающая в ней организационная культура относится к типу

«корпоративной». Культура «корпоративного» типа обусловлена высоким профессионализмом сотрудников, приверженностью к достижению целей. Сложился набор наиболее важных положений, принимаемых членами коллектива, получающих выражение в заявляемых компанией ценностях, убеждениях, образцах поведения, политике компании, миссии, философии, которые придают общий смысл действиям сотрудников ООО «Парус».

Человек, не разделяющий ценностей «корпоративной культуры» ООО «Парус» в конечном итоге покидает ее, а разделивший закрепляется в компании.

Обладание всесторонней точной информацией о желаемой организационной культуре в компании ООО «Парус», выражающейся в структуре, определении потребностей кадрового потенциала, его развитии, условиях труда, управленческой линии, позволило в дальнейшем систематизировать мероприятия по оптимизации организационной культуры.

Разработка мероприятий состояла из шагов, которые спланировали действия по совершенствованию организационной культуры. Мероприятия состоят в том, чтобы ускоренно вовлечь персонал в общее дело, уменьшив их сопротивление. Донести до всех членов компании, какой будет обновленная культура, на чем нужно акцентировать внимание, определив, что останется в компании неприкосновенным. Дальнейший шаг - планирование действий, которые затронут изменения организационной культуры.

Преобразование ведет к созданию эффективной команды и включает в себя следующие мероприятия:

1. Актуализация миссии, политики, целей компании, ее идеологии, норм поведения, философии;
2. Развитие кадровой политики, систематизация найма и увольнения сотрудников;
3. Совершенствование системы мотивации сотрудников, развитие профессионализма;
4. Повышение комфортности условий труда;
5. Внедрение системы управления качеством;
6. Разработка модели эффективного управления;

## 7. Разработка мероприятий по уменьшению сопротивлений.

По нашему мнению, директору необходимо обратить внимание на сферу трудовых ресурсов, мотивацию персонала. И в частности на адаптацию персонала.

Слагаемые успеха компании ООО «Парус» - это успешная адаптация сотрудников, снижение уровня текучести кадров, уменьшение числа нарушений трудовой дисциплины, повышение уровня образования и культуры.

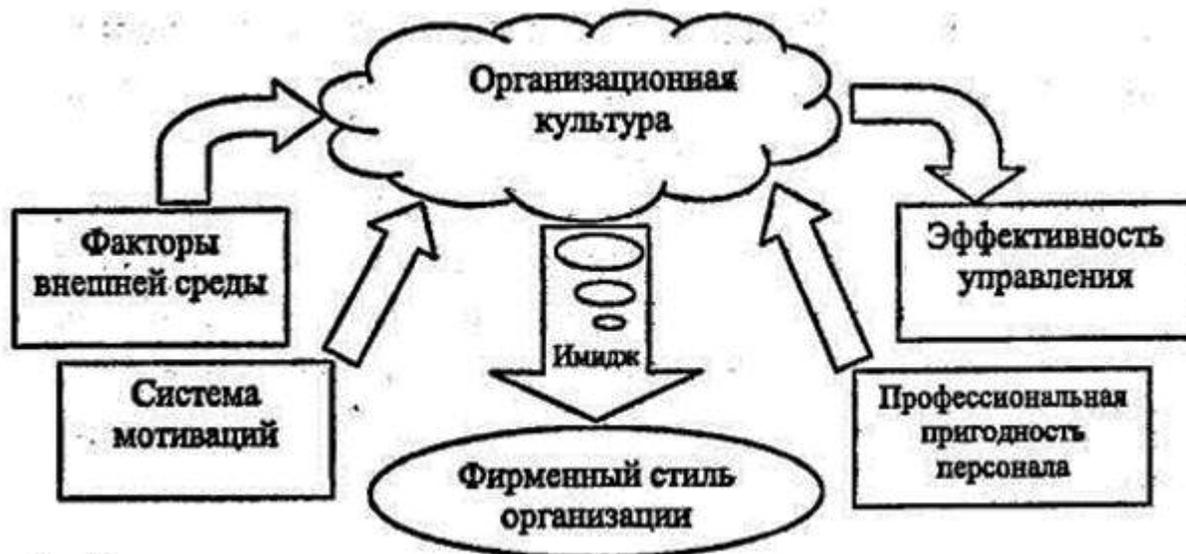
В конечном итоге, рассмотренные мероприятия по совершенствованию организационной культуры в компании ООО «Парус», будет возможным успешно реализовать на практике. Применение на практике мероприятий по оптимизации оргкультуры принесет положительные изменения в деятельность компании. Делегирование полномочий создаст обстановку, при которой коллектив почувствует большую ответственность за выполнение работы, увеличение масштабов компании, расширение базы клиентов и роста компании, поспособствует приверженности к работе, улучшит социально - психологический климат внутри компании, создаст деловой имидж.

## **Список использованных источников**

1. Абчук В.А. Менеджмент. - СПб: Союз, 2009. - 184 с.
2. Афоничкина А.И. Основы менеджмента.- СПб.: Питер, 2014. - 528 с.
3. Карташова Л. В. Организационное поведение: Учебное пособие - М.: Инфра – М, 2015. - 157 с.
4. Куликов Ю.А. Менеджмент в России и за рубежом // Организационная культура и система менеджмента качества. - 2015. - № 4. - С. 5-11.
5. Ладыгин О.Г. Культура и управление // Модель организационной культуры: структура и факторы влияния. - 2016. - № 2. - С. 94-98.
6. Мясоедова Т.Г., Малышева Н.И. Менеджмент в России и за рубежом // Организационная культура российских корпораций. - 2016. - № 3. - С. 139-141.
7. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Инструменты развития организационно культуры: Направления трансформации // Управление корпоративной культурой. - 2012. - № 1. - С. 18-27.
8. Парахина В. Н. Теория организации. - М.: Кнорус, 2013. - 296 с.
9. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. - М.: Питер, 2011. - 386 с.

10. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. - СПб.: ГУИТМО, 2010. - 364 с.
11. Шеметов П.В. Менеджмент. Управление организационными системами: Учебное пособие. - М.: Омега-Л, 2007. - 406 с.
12. Шеметов П.В. Теория организации: курс лекций - М.: Омега - Л, 2016. - 282 с.
13. Шиканов Л.А. Основы менеджмента: Учебное пособие. - Томск: Издательство ТПУ, 2012. - 95 с.

## Приложение 1



**Рис. 1.** Организационная культура и эффективность управления

## Приложение 2

### Анкетирование

Примеры анкет, характеризуют две позиции, текущее состояние организационной культуры и желаемое состояние. В анкетировании приняли участие практически все сотрудники.

При оценке следует присваивать показателям значение по каждому из 8 вопросов из расчета, что  $A+B+C+D$  должно равняться 100. Каждое значение минимально должно оцениваться 1 (0 нельзя ставить). Например:  $A=25$   $B=25$   $C=25$   $D=25$ .

**Вопросы**

**Как есть      Как должно быть**

1) Ваша организация - это:

A. Хорошо слаженный механизм	A=30	A=30
B. Конкурентно - ориентированная среда	B=30	B=30
C. Многочисленная семья	C=20	C=10
D. Творческий коллектив	D=20	D=30

2) Лидер организации:

A. Заботится о координации и эффективности	A=50	A=60
B. Конкретно ставит персональные и организационные цели	B=5	B=10
C. Заботится о работниках	C=1	C=1
D. Новатор, рисковый экспериментатор	D=44	D=29

3) Цели организации - это:

A. Поддержание уровня деятельности, эффективное использование ресурсов	A=10	A=15
	B=10	B=15

В. Удержание (расширение) доли рынка	C=70	C= 68
С. Максимальное развитие и использование потенциала работников	D=10	D=2
Д. Поиск новых ниш на рынке, создание уникальных товаров, услуг, продуктов	A=50	A=60
4Целостность организации поддерживается благодаря:	B=20	B=30
А. Наличию должностных инструкций, положений, регламентов, формальных правил	C=20	C=5
В. Соревновательной атмосфере, поставленным перед каждым конкретным задачам	D=10	D=5
С. Наличию традиций и вовлечения персонала в управление		
Д. Творческой атмосфере, возможности	A=20	A=30

экспериментировать	B=50	B=60
5) Организацию считают успешной, если:	C=20	C=5
A. Высока исполнительность, низки	D=10	D=5
издержки		
V. Достигаются конкретные намеченные		
цели		
C. Проявляется чуткость к заказчику, забота		
о работниках		
Э. Происходят усовершенствования,		
обновление, внедрение нового	A=20	A=20
6) Работники стимулируются к:	B=60	B=70
A. Точному исполнению предписанных	C=10	C=5
функций	D=10	D=5
V. Достижению намеченных		
индивидуальных результатов		

C. Совершенствованию своего мастерства

D. Проявлению инициативы

7) В неопределенной ситуации решения

принимаются исходя из:

A=60      A=60

A. Распоряжений руководства

B=30      B=30

B. Общих соображений полезности для

C=5      C=5

достижения целей организации

D=5      D=5

C. Общего мнения на совещании

D.Необходимости апробировать новые

пути

8) Для разрешения конфликтной ситуации

требуется:

A.Обращение к вышестоящему

A=50      A=50

руководству

B=15      B=15

B. Определить, какое решение будет

C=15      C=15

наиболее результативно

D=20 D=20

C. Консенсус

D. Исследование различных вариантов

1. Афоничкина А.И. Основы менеджмента. - СПб.: Питер, 2014. С. 107. [↑](#)
2. Шиканов Л.А. Основы менеджмента: Учебное пособие. - Томск: Издательство ТПУ, 2012. С. 24. [↑](#)
3. Шеметов П.В. Теория организации: курс лекций - М.: Омега - Л, 2016. С. 19. [↑](#)
4. Парахина В. Н. Теория организации. - М.: Кнорус, 2013. С. 28. [↑](#)
5. Карташова Л. В. Организационное поведение: Учебное пособие - М.: Инфра - М, 2015. С. 16. [↑](#)
6. Абчук В.А. Менеджмент. - СПб: Союз, 2009. С. 84. [↑](#)
7. Шеметов П.В. Менеджмент. Управление организационными системами: Учебное пособие. - М.: Омега-Л, 2007. С. 151 [↑](#)
8. Ладыгин О.Г. Культура и управление // Модель организационной культуры: структура и факторы влияния. - 2016. - № 2. - С. 94. [↑](#)
9. Мясоедова Т.Г., Малышева Н.И. Менеджмент в России и за рубежом // Организационная культура российских корпораций. - 2016. - № 3. - С. 139. [↑](#)
10. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Инструменты развития организационно культуры: Направления трансформации // Управление корпоративной культурой. - 2012. - № 1. - С. 19. [↑](#)

11. Куликов Ю.А. Менеджмент в России и за рубежом // Организационная культура и система менеджмента качества. - 2015. - № 4. - С. 5. [↑](#)
12. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. - СПб.: ГУИТМО, 2010. С. 18. [↑](#)
13. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. - М.: Питер, 2011. С. 42. [↑](#)
14. Шеметов П.В. Теория организации: курс лекций - М.: Омега – Л, 2016. С. 54. [↑](#)