

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность данной темы заключается в том, что в развитых странах давно используют механизм и возможности организационной культуры для повышения эффективности деятельности предприятий и достижения гармоничной внутренней организации. Сейчас в России быстрыми темпами набирают популярность вопросы, касающиеся построения своей организационной культуры.

В наши дни многие организации, испробовав разные виды построения внутренней культуры, ориентируясь на успешный опыт иностранных предприятий, признают важность формирования и поддержания организационной культуры, необходимости обязательной адаптации ее к российским условиям, с учетом нашего менталитета.

Сейчас для достижения успеха у предприятий имеется достаточно способов, достигать лучшего, чем у конкурентов, результата. Но, несмотря ни на что, основным ресурсом остаются люди. Организационная культура предполагает особую манеру взаимодействия между персоналом и руководителями различных звеньев, стиль взаимоотношений организации с окружающей средой.

Кроме того, данная культура имеет значительное влияние на успешность реализации стратегии организации. Только при достижении максимальной гармонии между культурой и долгосрочными планами предприятия возникает способность достижения хороших результатов. В этом случае высокоорганизованная культура поддерживает реализацию стратегии, создает стимулы к проявлению творческих способностей сотрудников, влияет на их мотивацию.

Объектом курсовой работы является ООО «Валиго».

Предметом курсового исследования является комплекс теоретических и практических аспектов совершенствования и функционирования организационной культуры на предприятии.

Основной целью курсового исследования является раскрытие и описание основ организационной культуры, и проведение анализа организационной культуры

конкретного предприятия.

Исходя из объекта и предмета курсового исследования для достижения поставленной цели необходимо решить ряд взаимосвязанных задач, а именно:

- охарактеризовать теоретические аспекты организационной культуры в менеджменте;
- дать понятие и определить сущность организационной культуры;
- рассмотреть проблемы формирования организационной культуры;
- проанализировать имеющуюся культуру компании ООО «Валиго»
- сформулировать предложения по совершенствованию организационной культуры ООО «Валиго».

В работе были использованы методы анализа организационной системы, системный подход, абстрагирование, анализ и синтез.

Методологической основой для данной работы послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых по сервисологии, менеджменту, маркетингу, макро и микроэкономике, а именно Н.А. Коноплевой, Т.Ю. Базарова, Б.Л. Яремин, Т.А. Лапина, А.А. Радугина, К.А. Радугина и др.

Исходя из поставленных целей и задач, курсовая работа имеет следующую структуру: введение, три главы основной части, заключение, библиографический список литературы.

## **Глава 1. Теоретические аспекты организационной культуры**

### **1.1. Сущность и понятие организационной культуры**

Возникновение термина «организационная культура» связывают с началом XX века, когда глава крупнейшей американской автомобильной компании Форд начал здороваться со своими рабочими за руку и приветствовать их с семейными торжествами, тем самым создавая на своих предприятиях общую дружественную атмосферу среди сотрудников всех уровней, не взирая на должности.

Организационная культура является не только имиджем организации, но и эффективным способом стратегического развития бизнеса [10, с.15]. Ее формирование основано на инновациях, которые направлены на достижение долгосрочных целей и, следовательно, повышение общей конкурентоспособности.

В общепринятом значении организационная культура рассматривается как один из инструментов стратегического развития организации посредством стимулирования инноваций и управлением мотивацией [10, с.18]. Данная культура имеет место в каждой организации - с момента ее появления и до самого конца - в независимости от того, функционирует специальная служба для работы с ней или нет.

Последовательное управление организационной культурой имеет самое благотворное влияние на успех предпринимательской деятельности предприятия. Так, она позволяет минимизировать кадровые расходы, причем не только на подбор персонала, но и на внешний PR: персонал фирмы, являются проводниками философии организации во внешний мир, снимают часть функций с отдела, который занимается PR-политикой организации.

Организации, которые имеют развитую организационную культуру, пользуются большим уважением на рынке и являются наиболее привлекательными как для потенциальных работников, так и для партнеров по бизнесу.

Рассматриваемая культура прежде всего ориентирована на внутреннюю среду и имеет проявление в организационном поведении сотрудников [11, с.27]. К ней относятся следующие параметры:

- устойчивость и надежность внутрифирменных организационных связей; дисциплина и культура персонала;
- динамизм и гибкость к нововведениям и переменам в организации;
- общеупотребляемый стиль управления, который основан на сотрудничестве;
- активных процессах позитивной самоорганизации и многое другое, что проявляется в повседневном поведении сотрудников в соответствии с установленными правилами и признанными нормами, которые объединяют индивидуальности, группы и организации в целом.

Организационную культуру невозможно насадить или навязать из вне. Ее даже невозможно заимствовать. Заимствовать возможно только некоторые элементы и составные части структуры, которые находят отражение в организационных проектах. Прямое заимствование какого-либо, пускай даже и самого удачного, образа организационного поведения, обычно, бывает неудачным.

Накладывает свой отпечаток и то, что каждый коллектив уникален по разнообразным характеристикам: половозрастному составу, профессионально-квалификационной структуре, отраслевой и географической специфике и так далее. Значительное влияние имеет история организации, формирования самого коллектива и укоренившиеся традиции. В некоторых предприятиях основой для организационного поведения и воспитания в определенном духе кадров провозглашается так называемое кредо фирмы.

Таким образом, рассматриваемая культура задает определенную систему координат, которая направляет функционирование организации строго определенным образом. С помощью ее появляется возможность в значительной степени связать проблему согласования индивидуальных целей с общей целью компании, формируя общее гармоничное пространство, включающее ценности, правила и поведенческие нормы, которые разделяются всеми сотрудниками.

Организационная культура представляет собой систему наисущественных предположений, принимаемых членами организации как аксиома и выражаемых в конкретных ценностях, определяющих людям ориентиры их повседневного поведения [2, с.31].

Хозяйственные процессы всегда имеют определенную «культурную» составляющую. По мнению М. Грановеттера, признанного лидера в области новой экономической социологии, экономическое поведение «укоренена в сетях межличностных отношений» [2, с.36]. Известный социолог культуры Пол ДиМаджио считает, что существуют и другие виды укорененности и прежде укорененность экономических действий в культуре, то есть культурная укорененность.

Анализ влияния культуры на экономику, в частности на особенности организации производства, позволяет ответить на вопрос: почему бывает так, что страны, которые имеют богатые природные ресурсы, живут бедно, а другие, обделенные природными богатствами, процветают? Оказывается, в лидирующих странах имеется более мощный, чем полезные ископаемые, ресурс - определенный тип деловой культуры, который позволяет более эффективно использовать имеющиеся природные богатства, обеспечивая тем самым стабильность экономической и общественной жизни в стране. Отсюда можно сделать вывод, что бедность бывает не только материальная, но и социальная, то есть недостаток в обществе некоторых традиций, навыков, ценностей, определяющих эффективную или неэффективную работу людей. Социальная бедность определяет материальную не

в меньшей, а может, даже и в большей степени, чем наоборот. И так, если бы мы могли качественно изменить деловую культуру большинства наших соотечественников - их отношение к труду, к себе, друг к другу, то мы могли бы более эффективно решать наши материальные проблемы.

## **1.2. Формирование и основы организационной культуры на предприятии**

Тема организационной культуры с каждым днем становится все более актуальной, ее можно встретить на экранах телевизоров, страницах газет и журналов, в обсуждениях на форумах, на сайтах интернет-изданий.

Рассматриваемая культура и на глубинном уровне - неосознаваемых ценностей, и на внешнем уровне - имеющихся правил, является производной от истории компании, ее успехов и неудач (рис. 1). [9, с.29]

Организационная культура в  
представлении стороннего наблюдателя

Общие для членов организации основные  
ценности и негласные соглашения

Рисунок 1. Уровни организационной культуры на предприятии

Многие организации стремятся как можно более ответственно подойти к этой теме, наиболее рационально использовать весь потенциал данной культуры на благо развития фирмы.

В некоторых предприятиях в качестве базисного выступает предположение о неприязни людей к труду, из которого следует предположение о том, что они будут по возможности уклоняться от выполнения своих обязанностей. Менеджмент такого предприятия жестко контролирует действия сотрудников, ограничивает степень их свободы, коллеги с недоверием относятся друг к другу. Культура более прогрессивных предприятий основывается на понимании того, что каждый человек стремится на высоком уровне выполнять порученные ему обязанности. В таких предприятиях сотрудники имеют большую свободу и большую ответственность,

коллеги доверяют друг другу и работают совместно. Базовые предположения чаще всего возникают из основных убеждений основателя предприятия или его первых руководителей.

Организационная культура - в основном невидимая часть организации. Это не умаляет ее влияния на поведение сотрудников, но усложняет анализ и управление ею. Она может быть детально регламентирована документами, могут быть декларированы только отдельные ее принципы и, наконец, она может существовать без каких-либо письменных правил.

Все люди являются носителем какой-либо организационной культуры, ведь свой опыт общественного поведения они начинают получать еще в семье, а затем в детском саду, школе, институте и т. д. Полученные знания укореняются глубоко в личность индивида и начинают воспроизводиться автоматически, бессознательно. Поэтому редко удастся усвоить людям правила другой культуры, действовать по нормам, противоречащим всему их прежнему опыту, даже если эти нормы теоретически очень полезные и правильные [9, с.45].

Каждая компания по-своему структурирует среду, оценивает себя по различным критериям, руководствуется различными показателями (рис. 2). Если для одних организаций первым по значимости показателем является новизна и креативность, и нестандартность мышления, то для других, главным становится вопрос технологичности и норм, то есть реализуемости.

**Корпоративная пресса** как внутри организации, так и для внешних клиентов, партнеров, дилеров

**Традиции компании** – уже имеющиеся и создаваемые

**Цель компании**, понимаемая и принимаемая всеми

**История компании**, выраженная в мифах, притчах, анекдотах и запечатленная в музеях и книгах организации

Организационная культура

**Базовые ценности**, определяющие индивидуальную и коллективную работу

Рекламный **слоган или девиз** компании

**Стиль общения сотрудников**, поддерживаемый всеми

**Миссия** – цель организации с точки зрения общественной выгоды

**Модель поведения** сотрудника, отражающая принцип работы и личностные характеристики

Рисунок 2. Компоненты организационной культуры

Организационная культура является не просто производной от истории основателей. Очень многое зависит от ситуаций, при которых зарождалась и развивалась компания. Потому что на внутреннюю и внешнюю среду имеют решающее значение требования и критерии, определяющие существование и успех организации [10, с.56].

На рассматриваемую культуру имеет влияние и более частная история, история развития отрасли, сегмента или рынка. Правила приемлемые для производства и торговли продуктами питания не совпадают с культурными нормами для работы на рынке электроники и практически противоположны работе на рынке информационных программных продуктов и интернет-сервисов.

В стандартных теоретических моделях конкурентоспособности организаций в качестве основных показателей конкурентоспособности рассматриваются цена и качество производимой продукции по сравнению с конкурентами. В настоящее время, когда практически каждая организация имеет то или иное отношение к сервису, все в большей степени среди факторов конкурентоспособности выходит, как раз организационная культура организации.

## **1.3. Основные атрибуты организационной культуры**

Культуру компании, как правило, характеризуют следующие атрибуты:

- поделены ценности, которые люди ценят в быту и на работе: свой статус, отношением других людей, саму работу;
- взаимоотношения с руководством, взаимопомощь, этичное поведение и т. п.;
- используемые система и язык общения, то есть употребление устной, письменной, невербальной коммуникации, аббревиатуры, жесты, жестикуляции и т.п.;
- отношение и использование времени, соблюдения временного распорядка и поощрение за это;

- взаимоотношения между сотрудниками, которые различаются по возрасту и полу, авторитету и власти, опыту и знаниям, религией и гражданством, а также способы решения имеющихся конфликтов;
- процесс обучения и развития сотрудников: процедуры информирования персонала, порядок участия в обучающих программах, значение требований к повышению квалификации, которые используются в компании;
- организационная этика и методы стимулирования в работе и ответственности за выполняемые обязанности;
- разделение труда и выполнения должностных обязанностей;
- оформление рабочего места;
- качество работы;
- оценка работы и вознаграждение;
- пути продвижения по службе;
- внешний вид, одежда, представление себя на работе, деловой стиль [17, с. 31].

Все перечисленные выше характеристики формируют организационную культуру. Они находят свое проявление в традициях, в поведении, в внешнем виде, в манере общения, в действиях и эмоциях сотрудников. Все, работающие в компании, имеют влияние на формирование ее культуры, и в то же время сама культура влияет на поведение сотрудников.

Рассматриваемая культура проявляется через представление о ценностях, из них выводятся стандарты и нормы поведения, на основе которых, впоследствии формируется определенный стиль внутри и вне компании.

Культура компании является обобщающей характеристикой всей компании в целом. Основными элементами культуры компании являются [17, с.40]:

- ценности компании и ее социальные установки;
- принятые принципы и деловая этика;
- способы мотивации сотрудников;
- организация работы и способы контроля;
- формат руководства;
- методы решения возникающих конфликтов;

- используемые коммуникации.

Рассматриваемая культура может проявлять себя разнообразными способами: некоторые из них четко выражены, другие - труднопонижаемые. О многом говорит архитектура. Классические фасады и холлы многих офисов и компаний являются данью традициям, солидности и респектабельности. Кроме того, показательным является рекламный и информационный материал, который выпускает компания. Регулярные отчеты, брошюры, проспекты, каталоги несут в себе информацию о культурном насыщении компании.

Кроме всего прочего, организационная культура - один из факторов конкурентоспособности предпринимательской деятельности; фактор успеха и эффективности. Культура компании становится все в большей степени предметом заботы менеджеров всего мира. В культуру компании входят нормы, принципы, правила, ценности, идеалы, язык, жаргон, история организации, легенды, образы, символы, метафоры, церемонии, ритуалы, формы вознаграждений и поощрений, расположение, дом, окружение. Способы формирования позитивной культуры компании, обычно, носят неформализованный характер, однако, несмотря на это, существуют многочисленные примеры мощных и целенаправленных изменений культуры многих компаний.

Культура конкурентоспособных организаций имеет явно выраженное устремление на перспективу. Многие решения приходится принимать в условиях высокого риска и неопределенности. Работники иногда вынуждены преодолевать длительный период возникших сложностей в условиях минимальной обратной связи или ее полного отсутствия. В таких случаях именно культура помогает развивать инициативу, творчество, а также сплоченность и групповую деятельность.

## **Глава 2. Анализ организационной культуры на предприятии ООО «Валиго»**

### **2.1. Характеристика деятельности ООО «Валиго»**

ООО «Валиго» зарегистрирована 15 сентября 2008 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 46 по г. Москве. Руководитель организации: генеральный директор Богданова Марина Геннадьевна. Юридический

адрес ООО «Валиго» - 101000, город Москва, Мясницкая улица, дом 13 строение 10. Общество с ограниченной ответственностью «Валиго» имеет следующие реквизиты: ИНН 7703675000, ОГРН 5087746110854, ОКПО 88315131.

ООО (общество с ограниченной ответственностью) «Валиго» является коммерческим предприятием. Целью деятельности организации является получение прибыли.

Основными направлениями деятельности ООО «Валиго» являются:

- предоставление туристических услуг как внутри России, так и за рубежом;
- помощь в организации визы;
- помощь в организации оформления загранпаспортов;
- организация индивидуальных и групповых туров;
- предоставление транспортного обслуживания, в том числе бронирование билетов;
- организация проживания туристов в любой стране мира, в том числе бронирование гостиничных номеров;
- организация туров, которые связаны с обучением или профессиональной деятельностью.

Обращаясь в турфирму «Валиго» клиенту в первую очередь, объясняют, какие услуги ему могут предложить и как ими воспользоваться, а также предоставляют гарантии и обязательства фирмы.

Компания стремится к увеличению числа постоянных клиентов, к взаимовыгодному, долгосрочному сотрудничеству.

Принципы компании: ценя и сохраняя безупречную деловую репутацию организация будет стремиться и в дальнейшем:

- во-первых, выполнять взятые обязательства перед клиентами, партнерами, сотрудниками, гарантируя качество и надежность;
- во-вторых, предоставлять услуги наивысшего качества, которые дают возможность клиенту быть индивидуальным в своем выборе;

- в-третьих, постоянно совершенствоваться в своей работе, стремиться к воплощению новых идей.

Фирма сотрудничает с ведущими туристическими организациями в различных регионах России, ближнего и дальнего зарубежья.

Сегодня штат сотрудников фирмы состоит из 53 человек. Налажена связь со всеми ведущими гостиницами города, а также крупнейшими санаториями Российской Федерации.

Турфирма «Валиго» оформила специальный логотип, несущий рекламные функции и функции гарантии качества, рядом с которым нередко можно встретить и фирменный лозунг фирмы «Валиго» – «Всегда море впечатлений!»

Организационная структура рассматриваемой туристической фирмы представлена на рис.3.

Генеральный директор

Заместитель генерального директора

Главный бухгалтер

Руководитель по сотрудничеству с клиентами

Специалист по визовой поддержке

Юрист

Менеджер

Секретарь

Курьер

Бухгалтер

Рисунок 3. Организационная структура ООО «Валиго»

К должностным обязанностям менеджера по работе с клиентами отдела туризма относится: ведение переговоров с клиентами, состоящее в разъяснении условий предоставляемых услуг, обеспечении полной информации о заинтересовавшем туре, обеспечении информацией о необходимых формальностях и особенностях

страны пребывания; заключении с клиентом договора - заявки, по которому подбирает и предлагает клиентам туры, в соответствии с их пожеланиями и возможностью; рассчитывает стоимость тура и выдает счета на предоплату и т.д. Общепринятое мнение гласит, что руководители создают и меняют культуры, а менеджеры и администраторы существуют в них. Это подчеркивает то, что талант менеджера определяется его способностью понимать значение организационной культуры и уметь работать в ней.

За эти годы турфирма «Валиго» приобрела немало постоянных клиентов и партнеров, многие туроператоры предпочитают работать именно с ней, прежде всего потому, что фирма отличается надежностью, высоким качеством работы и уважением к тем, кто воспользовался их услугами.

Численность и структура рассматриваемой организации небольшая и представляет собой линейную структуру управления.

Согласно приведенной организационной структуре рассматриваемой организации (рисунок 3) ее возглавляет генеральный директор. В его функции входит организация работы всего коллектива, кроме того, он несет полную ответственность за успешность деятельности турфирмы. Генеральный директор имеет в подчинении заместителя, которому, в свою очередь, подчинены весь остальной персонал фирмы.

Менеджер, который выполняет административные функции в отсутствие старшего руководящего состава, реализовывает следующие поставленные задачи:

- во-первых, обеспечивает работоспособность организации и ее сотрудников;
- во-вторых, направляет в необходимом направлении совместные усилия коллектива;
- в-третьих, координирует сотрудников вокруг достижения общей цели (стратегии компании);
- в-четвертых, способствует достижению удовлетворения от своей деятельности;
- в-пятых, стимулирует повышение профессиональной подготовки персонала и создает условия для карьерного роста.

Менеджер находится в прямом подчинении у управляющего туристическим агентством. На должность менеджера может претендовать только лицо, имеющее

образование не ниже высшего.

Менеджер турфирмы должен иметь следующие навыки:

- профессионального составления индивидуальных планов и отчетной документации;
- организации и проведения различных форм обучения для сотрудников организации;
- осуществление административного контроля.

Следующим уровнем организационной структуры рассматриваемой организации является рабочий состав, который состоит из 3 человек, непосредственно выполняющий все планы, поставленные вышестоящим руководством. В зависимости от объемов реализации продукта в сторону уменьшения или увеличения рабочий состав может меняться в сторону увеличения или уменьшения. В их должностные обязанности входят следующие функции:

- во-первых, поиск потенциальных клиентов;
- во-вторых, консультирование клиентов;
- в-третьих, оформление заказов;
- в-четвертых, заключение договора с клиентами;
- в-пятых, сопровождение заказа вплоть до момента выполнения.

Выполняя свои функции, сотрудники данной группы дают основной результат деятельности всей компании. В связи с этим, основной задачей управляющего и менеджера является умело организовывать и правильно управлять имеющимся персоналом для достижения поставленных перед организацией целей.

Туристическая компания «Валиго» проявляет значительный интерес к общественной жизни, участвует во всех важных туристических мероприятиях и презентациях. Два раза в год - весной и осенью - выпускает (обновляет) каталоги, в которых представляет актуальные предложения на новый туристический сезон.

## **2.2. Анализ организационной культуры «Валиго»**

Многие рассматривают организационную культуру как неотъемлемую атрибутику только крупных организаций с большой численностью работников и с наибольшими возможностями для формирования ее внешних символов. Однако организационная культура может и должна существовать в любой организации, независимо от ее размеров и области деятельности. Это объясняется тем, что любое сообщество имеет свои ценности, принципы, нормы, правила, порядки, ритуалы, которыми руководствуются ее члены и передаются следующему поколению.

При создании организационной культуры руководство турфирмы «Валиго» была нацелена прежде всего на развитие чувства индивидуальной ответственности и повышении квалификации сотрудников. Также большое внимание посвящается вопросам поддержания внутрифирменной культуры и сплоченности коллектива.

Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда научно-технический прогресс значительно ускоряет старение профессиональных знаний и навыков. Несоответствие квалификации персонала потребностям компании отрицательно определяется на результатах ее деятельности. Итак, организационная культура служит мощным инструментом повышения общего уровня управления персонала на предприятии. Следуя этому принципу, руководство фирмы «Валиго» предоставляет сотрудникам возможность повышения квалификации как непосредственно на рабочем месте (на фирме), так и вне ее.

Кроме того, для всех сотрудников организации предусмотрено предоставление служебного транспорта, а также возможность воспользоваться туристическими услугами по льготным ценам.

За нарушение правил трудовой дисциплины и распорядка рабочего дня предусмотрено наложение штрафа в размере, определенном внутренними распоряжениями фирмы. Кроме того, имеют место взыскания в виде штрафов за опоздание и неявки на работу по неважным причинам, а также штраф за искажение информации при работе с клиентами.

За весь период существования в туристической фирме «Валиго» сформировался дружный коллектив и благоприятный психологический климат.

Анализируя деятельность туристической фирмы «Валиго», можно сделать вывод, что развитие устойчивой организационной культуры реализации организационных отношений является одним из обязательных условий успешности данной компании.

При определении влияния внешних факторов на динамику корпоративной стратегии необходимо отметить, что жесткая конкуренция в данном сегменте рынка и демпинговая политика многих конкурентов оказывают негативное влияние на прибыльность фирмы и качество предоставляемых услуг.

Оценивая методику управления в рассматриваемой организации, можно отметить, что эффективность деятельности туристической фирмы напрямую зависит от личностных качеств руководителя, правильно выбранной концепции управления, а также от грамотно построенной конкурентной борьбы.

Организационные отношения между сотрудниками рассматриваемой турфирмы «Валиго» играют достаточно значительную роль в ее функционировании, так как она развивает неписанные, иногда даже невысказанные нормы и взаимные ожидания, и которые имеют немалое влияние в целом на поведение коллектива. Сотрудники компании «Валиго», как правило, отдают предпочтение организационной культуре не осознанно, а подсознательно, поэтому они следуют определенным нормам и традициям, о которых они обычно не любят говорить.

Направления руководства организации по формированию организационной культуры компании «Валиго» сосредоточены по таким областям как: скорейшая адаптация новых сотрудников в коллективе, формирование поведения в соответствии с внутренне организационными порядками, придание внешнему оформлению офиса и внешнему виду персонала определенной направленности и сочетания, и т. д.

Следует выделить параметры организационной культуры компании «Валиго», которые являются залогом успешности изменений и создают для них благоприятный климат.

В первую очередь, это политика мотивации и поощрения творческой инициативы, новаторства сотрудников. В динамических, то есть гибко реагирующих на воздействия внешней среды, коллективах такое отношение к труду становится важнейшим требованием ко всем категориям работников, включая и руководство. Необходимо иметь хорошо отлаженную, работающую схему изучения и реализации предложений, относительно необходимых и текущих изменений, которые исходят от всех звеньев персонала организации. Необходимо способствовать созданию такой атмосферы, в которой сотрудники будут уверены, что все их конструктивные предложения серьезно рассматриваются руководством. Если же они по определенным причинам отклоняются, то об этом необходимо аргументировано

довести до сведения тех, кто вносил предложения. Совершенствование системы мотивации творческой инициативы должно основываться не только на материальных и финансовых стимулах, но и на возможности морального поощрения и служебного продвижения.

Во-вторых, для рассматриваемой фирмы является целесообразным проанализировать динамику развития своей отрасли, своего сегмента рынка, что позволит определить необходимые направления для изменений, необходимый для всего персонала. Кроме того, не стоит стремиться провести радикальные перемены сразу во всех направлениях. Можно добиться лучших результатов, если разработать стратегию изменений, которая будет ориентирована на решение первоочередных и приоритетных задач. Сотрудники должны быть в достаточной мере проинформированы о планах и намерениях руководства и четко представлять направления совершенствования своей деятельности, концентрировать усилия на достижении главного [18, с.212].

Инструменты влияния на сотрудников компании чрезвычайно разнообразны. Здесь применяются: интересные истории; юбилейные даты, объединяющие работников организации в одно целое; корпоративные публикации, с помощью которых сотрудникам турфирмы можно доносить необходимую информацию; различные промоушен-акции, например, встреча руководства организации со своими сотрудниками; своеобразный «музей» компании и т. д.

Помимо вышеперечисленных инструментов информационного воздействия на сотрудников, в турфирме является целесообразным выработать определенную внутренне-фирменную политику, которая будет поддерживать заявленные декларации по тем или иным ценностям. Например, если в компании принято выдвигать на руководящие должности своих работников, то в службе персонала турфирмы должны заранее заниматься планированием карьеры перспективных работников и подготовить программу обучения. В обиходе турфирмы должны внедряться такие политики, как «зачисление в кадровый резерв на руководящие должности», «направление перспективных сотрудников на обучение за счет турфирмы», и эти политики не должны быть только декларативными. Иначе может оказаться, что перспективные сотрудники или уйдут из турфирмы, не дождавшись повышения, либо не справятся с новыми обязанностями.

Таким образом, в компании существует основы организационной культуры, а также понимание необходимости дальнейшего совершенствования в этом направлении.

# **Глава 3. Совершенствование организационной культуры на предприятии ООО «Валиго»**

## **3.1. Пути совершенствования организационной культуры**

Организационный дух компании, как и военный дух армии, нельзя расписать по параграфам. Организационная культура — это нечто коллективное, которое стало личным. Регламентировать же в деталях проявления личности невозможно и вредно с точки зрения современного маркетинга. Однако это не исключает совершенствование основных положений организационной культуры руководством компании и внедрение прогрессивных методов поведения в непосредственный обиход.

Совершенствование организационной культуры турфирмы «Валиго» должно происходить целенаправленно, не теряя способности эффективно реагировать на ситуации как относительно стандартные, так и на возникающие спонтанно. При этом рассматриваемая культура обязана укреплять коллективный дух и повышать мотивацию сотрудников.

Совершенствование организационной культуры должно отражаться в формулировке кредо компании, включая цель ее деятельности, основные правила, стиль, определенные обязательства по отношению к потребителям, партнерам и сотрудникам турфирмы. Хорошо представленные, сформулированные и зафиксированные в документах компании, эти правила позволяют объединять сотрудников вокруг общих ясно определенных целей и ценностей.

Источниками формирования организационной культуры ООО «Валиго» выступают:

- во-первых, система личных ценностей и индивидуально-своеобразных средств их реализации;
- во-вторых, средства, формы и структура построения деятельности;
- в-третьих, представление об оптимальной и допустимой модели поведения работника в коллективе, отражающие систему стихийно сложившихся

внутригрупповых ценностей.

Главная роль по внедрению мероприятий, которые способны улучшить организационную культуру в рассматриваемой компании, отводится руководителю организации. Поэтому ему, безусловно, стоит начать совершенствование организационной культуры фирмы с себя, потому что люди лучше усваивают новые для себя образцы поведения через имитацию. Руководителю необходимо стать образцом, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, какие предполагается закрепить и развивать у подчиненных.

Необходимо, чтобы развиваемую культуру всячески поддерживало руководство рассматриваемой организации, являясь тем живым примером, на который должен ориентироваться и брать пример весь остальной персонал. Только в таком случае совершенствование имеющихся ценностей будет проходить наиболее эффективно и в дальнейшем будет способствовать все большему процветанию турфирмы.

Отношение к бизнесу как к «механизму», а к работникам как к заменяемым «винтикам» — это тяжелое, негативное наследие индустриальной эпохи. В современном же понимании ключ к успеху - человеческая индивидуальность. Поэтому руководство, тем или иным образом влияя на него, должно осознавать ответственность за свои действия. В ходе внедряемых перемен все основные усилия должны быть направлены на вершину управленческой пирамиды, а далее постепенно, она должна перемещаться вниз, к рядовым сотрудникам. В таком случае культура будет являться мощным стратегическим инструментом, позволяющим ориентировать всех сотрудников организации на общие цели, тем самым способствуя мобилизации инициативы работников, воспитывая преданность организации, улучшает процесс коммуникации и поведения.

Для совершенствования организационной культуры ООО «Валиго», с целью поддержания успешной стратегии фирменного развития, руководство должно регулярно осуществлять следующие необходимые мероприятия:

- 1) доработка и пересмотр таких основных целей и ценностей организации как приоритеты, принципы, подходы, нормы и рекомендуемые образцы поведения;
- 2) сопоставление степени соответствия усовершенствованной организационной культуры имеющейся стратегии развития компании, разработанной руководством. Выявление положительных и отрицательных моментов;

- 3) совершенствование мероприятий, которые направлены на формирование, развитие или закрепления рекомендуемых ценностей и образцов поведения;
- 4) благотворное воздействие на организационную культуру с целью преодоления возможных негативных моментов, возникающих время от времени в коллективе;
- 5) контроль за внедряемыми переменами в организационной культуре и внесения, в случае возникновения необходимости, поправок.

Соблюдение системы ценностей, олицетворяющих культуру, должно быть направлено на улучшение социально-психологического климата коллектива организации и на этой почве - значительному повышению производительности труда.

В прогнозируемом итоге обязательными элементами формирования позитивной организационной культуры ООО «Валиго» можно назвать следующие:

#### 1. Изменения стиля руководства:

- привлечение сотрудников к принятию управленческих решений с помощью делегирования некоторых полномочий и ответственности;
- ведение строгого контроля за процессом и результатом работы.

#### 2. Преобразование существующей системы вознаграждения, которая бы была нацелена на повышение мотивации персонала:

- введение обще коллективных обсуждений персональных достижений и результатов работы;
- переход к премиально-сдельной форме оплаты труда.

#### 3. Повышение качества проводимого обучения:

- привлечение специалистов по обучению не только профессиональным навыкам, но и по адаптации новых ценностей и стандартов поведения.

#### 4. Совершенствование проводимой кадровой политики:

- совершенствование отбора работников, основанном на поиске людей, разделяющих организационные ценности, или тех, кто сможет свободно их усвоить;

- повышение в должности сотрудников, которые являются носителями положительных, но отсутствующих в организации ценностей и способных передавать их другим работникам.

#### 5. Уделение особого внимания к рабочему окружению:

- повсеместное внедрение организационной символики: от бытовых помещений и до мест приема посетителей.

#### 6. Обновление системы PR:

- доработка имеющейся символики и традиций;

- создание единой информационной системы, включающей в себя: общее собрание, информационные доски, компьютерные рассылки.

Стоит заметить, что к совершенствованию организационной культуры турфирмы «Валиго» необходимо подходить, учитывая индивидуальность и специфику, а также сферу деятельности данной компании (ее миссию, цели, задачи); операционные средства, включающие не только технологию, но и стиль деятельности сотрудников компании, систему стимулирования, контроль, информационное обеспечение и тому подобное; показатели достижения успеха и оценки результатов; инструменты для внутренней интеграции, к которым относятся язык, приемы включения новых сотрудников в фирму, способ распределения власти, стиль взаимоотношений, система поощрений и наказаний, церемонии (чествование наиболее отличившихся работников, отдания почестей символам компании), своеобразные ритуалы (символические мероприятия, призванные напоминать персоналу о желаемом поведении) и др.

На заключительном этапе совершенствования организационной культуры в ООО «Валиго», является целесообразным осуществить оценку результативности внедренных нововведений и внести, при необходимости, желаемые коррективы.

Совершенствование рассматриваемой культуры турфирмы «Валиго», которая бы модернизировало стратегию компании, является очень важным для успешного выполнения задач, так как культура формирует гармоничный социально-психологический климат и корпоративный дух, которые способствуют выполнению ежедневных задач и являются основой для достижения успеха. На формирование культурных ценностей должно иметь влияние частная история организации, развивая тем самым сплоченность и преданность коллектива.

Формируя определенный организационный характер, следует учитывать, что для большинства сотрудников характерно предоставление приоритета не формальным умозаключениям, а нормам нравственной жизни коллектива, основанным на принципах индивидуальности и человечности, гармонии с коллегами. В организационной ментальности, укоренены ряд черт, связанных с присущим многим организационным нигилизмом, на выявление которого и последующую борьбу с которым, следует направить усилия.

Для достижения максимальных результатов цель объединения миссии и культуры должна иметь длительный характер, при этом все изменения, произведенные в организационной культуре, требуют высокой степени компетентности со стороны руководства данной организации.

С помощью предложенных мероприятий можно не только совершенствовать культуру, но и решать конфликтные ситуации, выполнять меры предосторожности (например, перед принятием непопулярных решений), настраивать людей на решение задач, поддерживать общий дух в трудные для компании времена.

Итак, организационная культура турфирмы «Валиго» должна стать целостной системой уникальных идентифицирующих признаков, в основу которых положены ценности, которые определяют философию его деятельности, идею (видение) и миссию, формируют традиции, нормы и стили, способы служебных и межличностных взаимоотношений, поведение рядовых сотрудников и руководства, отражающий уровень совершенства, добропорядочности и привлекательности фирменного духа.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе курсового исследования были охарактеризованы основные теоретические аспекты организационной культуры на предприятии. Дано понятие и определена сущность организационной культуры, рассмотрены проблемы формирования организационной культуры. Выполнен анализ организационной культуры компании ООО «Валиго» и даны рекомендации по совершенствованию организационной культуры ООО «Валиго».

В наши дни наблюдается повышение научного и практического интереса к феномену организационной культуры. Практика показывает, что в условиях существующей конкуренции выигрывает та организация, которая максимально

открыта как для партнеров, так и для потребителей.

Основу каждой организации составляет человеческий ресурс. Люди обладают индивидуальным поведением, у них разные способности, различное отношение к своему делу, к месту работы, к своим обязанностям; их потребности и мотивы в деятельности могут существенно отличаться друг от друга. Кроме того, люди по-разному воспринимают действительность, окружающих их людей и самих себя в этом окружении. Все это говорит о том, что управление человеческим ресурсом в организации является исключительно сложным, но в то же время исключительно ответственным и важным для деятельности организации делом. Менеджер обязан досконально знать все самое необходимое о людях, с которыми он работает, для того чтобы обеспечить успешное управление ими.

Для развития организационной культуры нужно оказывать необходимую поддержку через системное корпоративное обучение, задача которого - повышение результативности организации. Системное обучение способствует увеличению интеллектуального капитала компании (и, как правило, повышению рыночной стоимости компании), совершенствованию организационной архитектуры (минимизации иерархии, адаптивности, способности к активному взаимодействию), развитию организационной этики (социальной ответственности компании и взаимодействия с обществом).

Совершенствование организационной культуры турфирмы «Валиго» должно происходить целенаправленно, не теряя способности эффективно реагировать на ситуации как относительно стандартные, так и на возникающие спонтанно. При этом рассматриваемая культура обязана укреплять коллективный дух и повышать мотивацию сотрудников.

Развитие организационной культуры турфирмы «Валиго» предполагает ее усовершенствование, поддержание и контроль.

Для совершенствования организационной культуры ООО «Валиго», с целью поддержания успешной стратегии организационного развития, руководство должно регулярно осуществлять следующие необходимые мероприятия:

- 1) доработка и пересмотр таких основных целей и ценностей организации как приоритеты, принципы, подходы, нормы и рекомендуемые образцы поведения;
- 2) сопоставление степени соответствия усовершенствованной организационной культуры имеющейся стратегии развития компании. Выявление положительных и

отрицательных моментов;

3) совершенствование организационных мероприятий, которые направлены на формирование, развитие или закрепления рекомендуемых ценностей и образцов поведения;

4) благотворное воздействие на организационную культуру с целью преодоления возможных негативных моментов;

5) контроль за внедряемыми переменами в организационной культуре и внесения, в случае возникновения необходимости, поправок.

Итак, организационная культура турфирмы «Валиго» должна стать целостной системой уникальных идентифицирующих признаков, в основу которых положены ценности, которые определяют философию его деятельности, идею (видение) и миссию, формируют традиции, нормы и стили, способы служебных и межличностных взаимоотношений, поведение рядовых сотрудников и руководства, отражающий уровень совершенства, добропорядочности и привлекательности фирменного духа.

Таким образом задачи курсового исследования выполнены, цель достигнута.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Актуальные проблемы управления персоналом / под ред. Платонова Ю.П., Делком, СПб, 2015. - 346 с.

2. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии "корпоративная культура". - М., 2012.- 184 с.

3. Армстронг М. Основы менеджмента / пер.с англ. -Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. - 427 с.

4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации / Т.Ю. Базаров - М.: ИПК Госслужбы, 2014. – 315 с.

5. Бевзенко Л.Д. Стили жизни переходного общества / Л.Д. Бевзенко. - М.: Институт социологии - 2011. - 144 с.

6. Воробей В. Нефинансовая отчетность: инструмент социально ответственного бизнеса / В. Горобец - М.: Печать ФСН 2010. - 80 с.
7. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер - М.: "Вильямс", 2015. - 170 с.
8. Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как Ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса / М.А. Иванов, Д.М. Шустерман - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 233 с.
9. Камерон Ким С. Диагностика и изменение организационной культуры / Ким С. Камерон, Роберт Э. Куин; [пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой]. - СПб. Питер, 2011. - 320 с.
10. Корпоративная культура: учеб. -метод. пособие. / под ред. Т.А. Лапина - Омск: Изд-во ОмГУ - 2013. - 96 с.
11. Коноплева Н.А. Сервисология (человек и его потребности) / Н.А. Коноплева - Изд: "ФЛИНТА", 2013. - 320 с.
12. Радугин А.А., Радугин К.А., Введение в менеджмент: социология организаций и управления / А.А. Радугин, К.А. Радугин, - Воронеж: "ОСТ", 2010. - 361 с.
13. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации / А.М. Смолкин - М.: "Инфра-М", 2012. - 388 с.
14. Сотникова С. И. Управление карьерой: учебное пособие / С.И. Сотникова - М.: Инфра-М, 2012. - 114 с.
15. Управление персоналом: современная российская практика/ под ред.Т.Ю. Базарова, Б.Л. Яремин - СПб: Питер, 2013. - 329 с.
16. Управление персоналом: Учебник / под ред.Т.Ю. Базарова, Б.Л. Яремин - М: "Банки и биржи", "ЮНИТИ", 2014. - 422с.
17. Чанкая А.Д. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний / А.Д. Чанкая // Российский журнал менеджмента. - 2015, № 4. - С. 29-54
18. Хамел Г., Прахалад К. Конкуренция за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. Прахалад - М. 2013. - 465 с.

19. Портал, посвященный управлению персоналом [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hr-portal.ru> (дата обращения: 15.08.2018)

20. Статьи по теме: "Мотивация персонала" [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hr100.ru/wmc/info/article/article05/> (дата обращения: 15.08.2018)