

Содержание:

Введение

Культура организации может рассматриваться как совокупность мышления, которая определяет внутреннюю жизнь компании - это действия, образ мышления и существования. Организационная культура формируется из ценностей, которые разделяют сотрудники, и системы правил и норм, принимаемыми ими же. С данной точки зрения большую роль играет то, насколько высок уровень интеграции сотрудников в систему ценностей и насколько они мобильны и чувствительны к переменам в сфере ценностей и условиях жизни и трудовой деятельности. Также очень важно, по одним и тем же принципам, и правилам живёт организация или же на ней присутствуют различные группы со своими принципами и правилами.

Организационная (или корпоративная) культура даёт чёткое определение миссии и стратегии организации, удерживает практику управления в определённых границах при исполнении стратегии.

Совершенствование культуры организации - комплексная задача, которая решается под воздействием факторов среды обитания организации: технические, политические, культурные, экономические, организационные. В решении этой задачи нужно принимать участие не только сотрудникам компании с помощью своих сил и средств, но и большому количеству компаний различного управленческого уровня, применяя соответствующие трудовые, материальные, технические и другие ресурсы.

Проблема организационной культуры предприятий с учетом российской специфики детально исследуется в работах Л.Я. Аверьянова, Л.Н. Аксеновской, Т.Ю. Базарова, М.Ю. Богатырева, С.А. Бочарова.

Возможности совершенствования организационной культуры предприятий исследуются, в частности, в работах А.В. Клинова, Е.В. Корчагиной, А.М. Лобановой, А.М. Логвинова, С.В. Лукова, О.Н. Щербаковой, Е.А. Черных.

Среди работ зарубежных авторов, изучавших организационную культуру предприятий, выделяются труды Д. Бодди, К.С. Камерона, Р.Э. Куинна, Р. Пайтона, Дж. К. Лафта, Э. Шейна.

Цель и задачи исследования. Цель работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию организационной культуры на предприятии (на примере ООО «Сангейт»).

Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие задачи:

- определить понятие и сущность организационной культуры, выявить составляющие элементы и факторы организационной культуры;
- раскрыть составляющие элементы организационной культуры ООО «Сангейт»;
- разработать рекомендации по оптимизации организационной культуры современных российских предприятий.

Объектом исследования является организационная культура малого предприятия на примере ООО «Сангейт»

Предметом исследования выступают организационные и управленческие отношения, возникающие по поводу формирования и совершенствования организационной культуры предприятия ООО «Сангейт»

Теоретико-методологическая основа. Теоретической и методической основой исследования явились труды отечественных и зарубежных авторов в области организационной культуры предприятий.

Поведенные исследования базируются на абстрактно-логическом методе, системном подходе, системном анализе как общенаучных методов познания, методах финансово-экономического анализа.

Информационную базу исследования составили материалы специализированных печатных изданий, данные управленческой отчетности и иных документов предприятия ООО «Сангейт»

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1. Теоретические аспекты анализа организационной культуры на предприятии

1.1. Понятие организационной культуры

Организационная (корпоративная) культура - это совокупность норм и ценностей, выработанных и разделяемых коллективом с целью внутренней интеграции и адаптации организации (предприятия) к внешним условиям.[\[1\]](#)

Основной целью организационной культуры является помощь работникам быть более продуктивными и получать удовольствие от труда. А также, ценностью организационной культуры является мотивирующий фактор, который отражает отношение к предмету и процессу труда работника и составляет базу трудовой этики.

Организационная культура и философия организации тесно связаны между собой. Они несут в себе ядро функционирования организации, а также имеют свои схожие принципы и задачи.[\[2\]](#) В философии организации управление персоналом формируется с логической, психологической, социологической, организационной и этической точек зрения.

Под философией организации понимают совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм, систему ценностей и убеждений, разделяемую всеми сотрудниками и посвященную глобальной цели организации.[\[3\]](#)

Она предполагает то, что работник удовлетворяет свои потребности, работает в комфортных для него условиях, позитивно взаимодействует с другими работниками и руководителями, активно участвует в решении задач, проявляет инициативу и т. д. Можно сказать, что философия организации представляет собой совокупность внутриорганизационных принципов и правил взаимоотношений персонала, которые принимаются работниками добровольно.

Культура организации должна отражать уровень, на котором компания относится к личности, достоверности информации, качеству продукции и услуг, обстоятельствам транспортного отдела, законности и финансам. Это отражается в постоянно дополняемых и совершенствующихся правилах, ритуалах, традициях и символике. Эффективность деятельности организации в условиях рыночной экономики в некотором роде зависит от её репутации в качестве делового партнёра. «Доброе имя» организации, её репутация, имеет конкретное выражение в материальном плане. Надёжность компании как партнёра, качество предоставляемых услуг и продукции и другие факторы, затрагиваемые понятием культуры организации, определяют репутацию предприятия. Нормальная рыночная

среда для успешной деятельности компании формируется доверием сотрудников, партнёров и населения.[\[4\]](#)

Описывать культуру как сильную - не значит показывать её как доминирующую и унифицированную, оказывающую давление на настроения, различия между сотрудниками и чувства. Качествами сильной культуры выступают открытость и бесспорность. Такую культуру легко отличить потому, что в организации существует небольшая совокупность базовых ценностей, одобряемых всеми сотрудниками компании. По этим ценностям можно проследить две тенденции - стиль и гордость. Поэтому ценности не только показывают, к чему строит стремиться фирме на рынке или в обществе, но и демонстрируют, какие отношения должны быть внутри компании.[\[5\]](#)

Способы передачи организационной культуры. Кроме систем ориентации и адаптации, культура может передаваться сотрудникам другими путями. Среди них: традиции, язык, символы и информация.

Роль компетентности, поощрения и знаний. Ключевая цель руководителей заключается в том, чтобы сформировать такие условия для трудовой деятельности, в которых сотрудники смогут целиком раскрыть свой потенциал. База процесса создания культуры организации - результативное управление, помощь в обучении, развитии персонала, удовлетворение потребностей сотрудников.

Изменение организационной культуры. Организационная культура может применяться до определённых условий и времени, так как непрекращающиеся изменения условий рыночных отношений, экономики, появление новых технологий, государственного регулирования, конкуренции требуют изменения организационной культуры, если она не отвечает новым условиям. Чтобы сформировать новую культуру, необходимо потратить много времени, так как старая культура организации закрепляется в сознании сотрудников, которые привержены ей. Данная работа обязательно включает в себя создание новой миссии, организационных целей и идеологий, модели более эффективного управления, применение опыта предыдущей работы, закрепившихся процедур и традиций и т. д.

Существуют некоторые факторы, которые воздействуют на возможность изменения культуры организации: кризис, смена руководителей, стадии жизненного цикла компании, возраст, наличие субкультур и определённого уровня культуры, размер. Кризис компании делает используемую практику работы

сомнительной и толкает к поиску возможностей для принятия новых установок и ценностей.[\[6\]](#)

Стадии жизненного цикла организации неуклонно влияют на возможность изменения культуры. Организационную культуру куда легче изменить, когда компания находится в переходном периоде от её образования к росту или от зрелости к упадку. Когда компания становится на стадию роста, базовые изменения станут обязательными.[\[7\]](#)

Стадия упадка организации - ещё одна возможность для изменений в культуре организации. На данном этапе зачастую необходимо сокращать штат сотрудников, снижать затраты и принимать другие подобные меры, драматизирующие настроения сотрудников и свидетельствующие о том, что компания переживает кризис.

1.2. Особенности формирования и функции организационной культуры

Влияние организационной культуры на деятельность компании велико. Организационная культура позволяет сформировать условия для деятельности сотрудников, нацеливающие их на достижение лучших результатов. Следование установленным стандартам не даст возможность фирме развиваться. А ориентация на сотрудников, на их мотивацию, на создание благоприятного климата внутри компании - именно это характеризует организационную культуру.

Существуют ли факторы, которые определяют эффективность организационной культуры, принятой в той или иной компании? Является ли данная культура эффективной? Существуют ли принципы, на которые нужно ориентироваться при формировании организационной культуры?

Точной теории для создания эффективной культуры не существует, однако есть ряд принципов, которые необходимо учитывать.

Во-первых, неподражаемость культуры. Невозможно копировать культуру и поведение другой компании и надеяться на повышение собственной эффективности. Если одна компания придерживается определенной культуры, она не может быть применима в другой компании.[\[8\]](#)

Во-вторых, индивидуальна, то есть культура должна обладать рядом признаков и принципов, неповторимых ни в одной другой компании, признаками, свойственным исключительно данной организации.

В-третьих, культура должна обладать финансовой эффективностью. Это говорит о том, что принятая культура должна оказывать позитивное влияние на экономическое положение компании.[\[9\]](#)

Соответствие данных факторов позволит формировать ее наиболее эффективно. Существует мнение, что культуры делятся на два типа - культура, которая действует исключительно на поведение людей, и культура, которая оказывает влияние не только на то, что делают работники, но и как они это делают.

Почему именно организационная культура оказывает подобное воздействие на эффективность? Для этого необходимо рассмотреть основные функции организационной культуры.[\[10\]](#)

- Создание условий для стабильности компании (создание условий для удержания собственной позиции на рынке).
- Формирование атмосферы единства и создание у работников ощущения общности (это позволяет формировать взаимосвязь и лучшие условия для взаимодействия среди работников, осуществляющих деятельность в разных офисах, располагающихся в разных местах; видимая сплоченность и взаимосвязь внутри коллектива вызовет доверие у потребителей).
- Формирование условий для большей вовлеченности сотрудников в деятельность организации и ее функционирование.
- Формирование барьеров.
- Создание условий для соблюдения принятых правил и норм.
- Формирование ориентиров и создание условий для реализации поставленных целей.[\[11\]](#)

Описанные функции демонстрируют связь организационной культуры с деятельностью работников и взаимосвязь с различными сферами деятельности. Выбор организационной культуры и направлений ее развития связан с тем, что необходимо определить наиболее важные предположения для реализации задач, реализации идей и правил. Сложность формирования культуры состоит в

постоянных изменениях, происходящих как внутри самой организации, так и на рынке. Необходимо учитывать все изменяющиеся факторы, правила, условия, чтобы не упустить ничего из внимания.[\[12\]](#)

Управление культурой зависит не только от руководителя, но и от самих работников. Участие каждого вносит свои коррективы, позволяет совершенствовать культуру и формировать наиболее комфортные условия для существования. Организация - это сложный организм, состоящий из множества частей, формирующих целостную систему. Причина, по которой сотрудники не покидают данную организацию и приходят в нее. Формирование общих ценностных ориентиров, чувства собственной необходимости для компании, участие руководства в жизни своих сотрудников и проявление интереса к ним, внимание к работникам и их просьбам, а также благоприятный психологический климат внутри коллектива позволяет наиболее эффективно управлять организацией, создавать условия для вовлечения сотрудников в деятельность, а также способствовать их удовлетворенности. Удовлетворенность сотрудников собственным рабочим местом, условиями труда и руководством оказывает сильное позитивное воздействие на результаты и показатели эффективности.[\[13\]](#)

Это не является секретом или тайной, что работники будут наиболее эффективны и производительнее, если будут удовлетворены своей работой. Организационная культура же в свою очередь оказывает на удовлетворенность сотрудников большое влияние. Чем более удовлетворены сотрудники, тем более эффективно они будут работать, тем больше инициативы будут проявлять.

На основе проведенного анализа можно сформировать ряд рекомендаций, способствующих повышению эффективности в управлении организационной культуры. Во-первых, необходимо адекватно воспринимать важность тех или иных символов. Во-вторых, сдержано относиться к предложениям, предполагающим срочные изменения и внедрение в компанию. В-третьих, необходимо уделять немалое внимание нематериальным признакам. Порой именно нематериальные признаки и факторы позволяют достичь больших успехов в формировании организационной культуры. В-четвертых, прислушивайтесь к тому, что происходит внутри организации, о чем говорят сотрудники. Возможно, они побоятся сказать это напрямую, побоявшись критики или непонимания. В-пятых, руководство может формировать внутри коллектива абстрактные идеалы, к которым необходимо стремиться. Подобные идеалы будут привлекать сотрудников к развитию и совершенствованию.[\[14\]](#)

Современные организации стремятся к достижению успеха. Однако успех зачастую зависит от того, насколько в компании сплочен коллектив, насколько он мотивирован, удовлетворен, заинтересован в развитии. Не зря многие компании на сегодняшний день большое внимание уделяют развитию персонала, формированию различных программ обучения, проведению мероприятий для сплочения коллектива и формирования наиболее благоприятных психологических условий.[\[15\]](#)

Нельзя бояться инвестировать в сотрудников, поскольку сотрудники и есть капитал организации, ее основной ресурс. Благодаря сотрудникам компании существуют и реализуются. Возможно, иногда необходимо дать сотрудникам больше свободы для раскрытия их потенциала.

Организация растет и развивается на протяжении всего времени ее существования. Именно по этой причине необходимо формировать стратегию развития не только самой компании, но и ее культуры. Поддержание и сохранение организационной культуры в долгосрочной перспективе позволит достигать наиболее высоких результатов.

Таким образом, влияние организационной культуры на общую результативность деятельности организации складывается из 5 направлений ее воздействия. Процессы, структуры, поведение, уровень конкурентоспособности организации формируют общую результативность ее деятельности. Следовательно, организационная культура влияет на все характеристики результативности.

1.3. Методы совершенствования организационной культуры

Одна из основных задач культуры организации состоит в управлении системой мотивации сотрудников (процессы мотивирования и стимулирования). Причём именно мотивирование, оно же адресное стимулирование с упором на определённые, реальные мотивы сотрудников - показатель наивысшего уровня мастерства в управлении персоналом.[\[16\]](#)

Для того чтобы обозначить роль и место культуры организации в системе управления работниками в трудовой деятельности, необходимо рассмотреть классификацию видов мотивации труда в зависимости от субъектов, которые являются объектами воздействия управления:

1. Индивидуальная мотивация - направлена на конкретного сотрудника.

2. Коллективная мотивация - направлена на общий субъект труда.

Данная классификация показывает, что если рассматривать систему мотивации труда в системе управления сотрудниками, затрагивая при этом такие составляющие, как методы управления, то культура организации будет соотноситься с теми из них, которые обладают своей социальной природой и направлены на усиление и развитие коллективности мотивации к трудовой деятельности.[\[17\]](#)

Корпоративная культура может быть актуально только до определённых условий и времени, так как непрекращающиеся изменения условий рыночных отношений, экономики, появление новых технологий, государственного регулирования, конкуренции требуют изменения организационной культуры, если она не отвечает новым условиям. Чтобы сформировать новую культуру, необходимо потратить много времени, так как старая культура организации закрепляется в сознании сотрудников, которые привержены ей. Данная работа обязательно включает в себя создание новой миссии, организационных целей и идеологий, модели более эффективного управления, применение опыта предыдущей работы, закрепившихся процедур и традиций и т.д.[\[18\]](#)

Когда же нужно прибегать к изменению организационной культуры?

Во-первых, это ситуация, когда сотрудники компании по каким-то причинам ведут себя не соответствующим целям компании образом. И когда возникает необходимость контроля, наказаний и дополнительного стимулирования некоторых действий персонала организации. Это значит, что результативное поведение само о себе не является «ценным», «нормальным», обычным и типичным.[\[19\]](#)

Во-вторых, изменять культуру нужно постоянно. Она не статичная, не формализованная, нет возможности создать её раз и навсегда, потому что каждый новый сотрудник компании своим появлением привносит новые нормы и ценности, которые в любом случае окажут какое-либо влияние на поведение остальных сотрудников. Изменения в среде обитания компании, на рынке, действия руководителей оказывают воздействие на составляющие образовавшейся культуры. Это говорит о том, что важно следить и управлять таким воздействием на культуру, которое позволит организации приблизиться к поставленным целям. Но важно осознавать, что и как нужно изменять.[\[20\]](#)

Для того чтобы изменения были правильными и происходили в верном направлении, эффективно и с минимальными потерями, необходимо сформировать чёткое видение новой организационной культуры, которую предприятие планирует реализовать, разделить это видение на различные составляющие культуры организации, установить по каждой составляющей основные критерии, её формирующие или влияющие на неё, и понять, каким именно образом нужно изменить этот критерий. В данной ситуации работает только комплексный подход, то есть изменения критериев не могут быть единичными - только изменение нескольких критериев даст положительный результат впоследствии.[\[21\]](#)

Есть определённые факторы, влияющие на возможность изменения организационной культуры: смена руководителей, стадии жизненного цикла компании, кризис организации, размер, возраст, наличие различных субкультур и уровень культуры.

Культура организации включает в себя культуру управления организации. Она проявляется в улучшении эмоционального состояния сотрудников и активности их трудовой деятельности.

Кризис организации. Он заставляет подвергнуть сомнению и пересмотреть актуальную на данный момент времени практику компании и начать поиск новых возможностей для принятия новых решений и ценностей. Например, кризис организации может проявляться, как ухудшение положения компании, финансовое поглощение компании другой компанией, потеря основных клиентов, резкие и эффективные действия конкурентов на рынке.

Смена руководителей. Так как руководители являются основой в создании организационной культуры, смена руководителей даёт возможность ввести новые ценности. Но появление нового руководства зачастую не гарантирует принятие новых ценностей сотрудниками компании. Новым управленцам важно знать альтернативные варианты развития организации и иметь авторитет.

Стадия упадка организации - ещё одна возможность для изменений в культуре организации. На данном этапе зачастую необходимо сокращать штат сотрудников, снижать затраты и принимать другие подобные меры, драматизирующие настроения сотрудников и свидетельствующие о том, что компания переживает кризис.[\[22\]](#)

Возраст компании. Не зависимо от того, на какой стадии жизненного цикла находится компания, её возраст прямо пропорционален уровню закрепления её

ценностей, то есть изменить культуру более вероятно в молодой компании.

Размер компании. Чем меньше организация, тем проще изменить её культуру, так как руководство более тесно общается с сотрудниками, что даёт большую вероятность для распространения и закрепления новых ценностей.

Уровень культуры организации. Чем больше распространена организационная культура и чем больше объединён персонал, разделяющий общин ценности, тем труднее изменить организационную культуру. Сильная культура меньше подвержена изменениям, чем слабая.[\[23\]](#)

Таким образом, в данной главе были проанализированы теоретические основы понятия «организационная культура», проведен анализ ее функций и основные направления ее совершенствования. Во второй главе, на основании данного материала проведем анализ организационной культуры конкретного предприятия.

2. Анализ организационной культуры на предприятии ООО «Сангейт»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Объектом исследования является ООО «Сангейт».[\[24\]](#)

Форма собственности: общество с ограниченной ответственностью.

Основная сфера деятельности компании: оказание грузоперевозок.

Организационная структура ООО «Сангейт» является линейно-функциональной (рис.1).

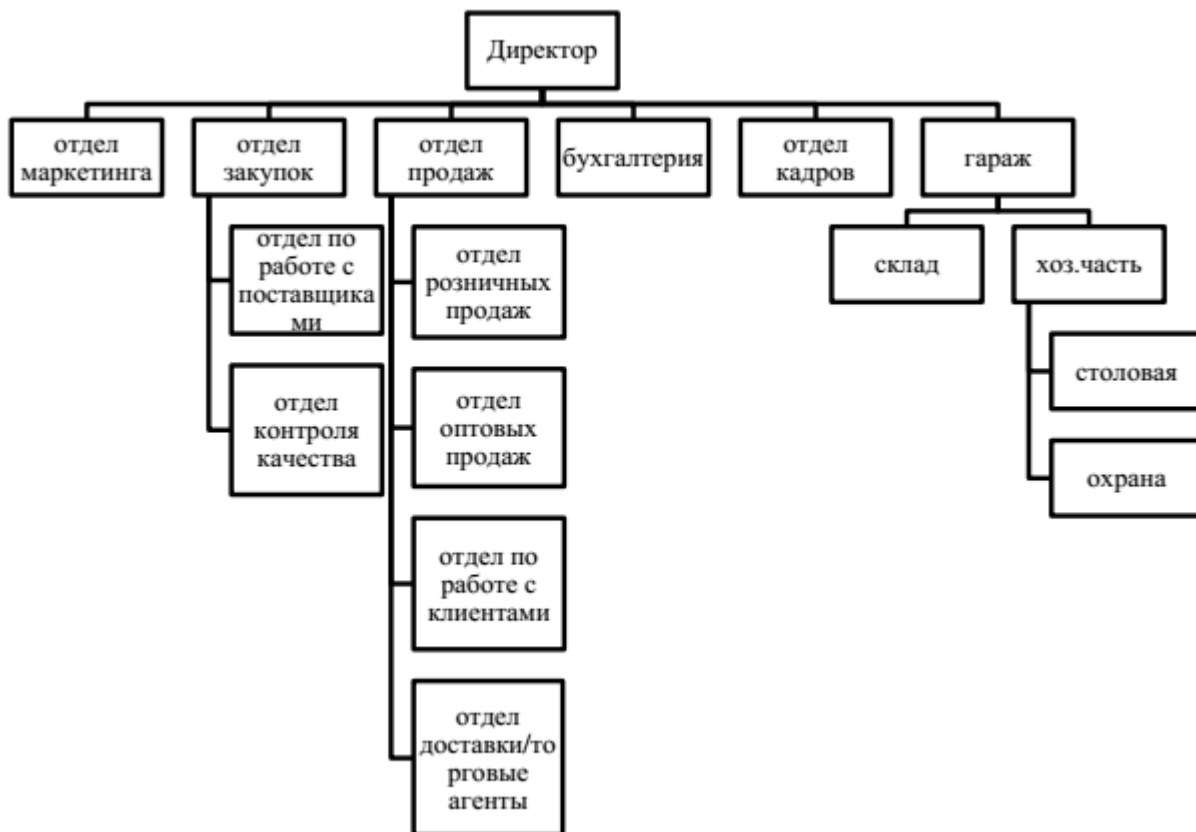


Рисунок 1. Организационная структура ООО «Сангейт»

Функциональная организационная структура управления - это такая схема работы органов управления, при которой каждому из них предписано выполнение определенного круга технологических, производственных, проектных, финансовых или информационных функций.

Данная схема управления ООО «Сангейт» включает линейные подразделения, которые выполняют в организации основную работу, а также функциональные обслуживающие подразделения. Линейные звенья занимаются принятием решений на своем уровне, подразделения же помогают руководителю принимать и вырабатывать решения, а также информируют его.

Режим работы организации составлял 247 дней в 2014 году. Предприятие имеет 52 автомобиля и на 90 автомобилей заключен договор найма. Среднегодовой пробег автомобиля примерно 69 км в день, за год примерно 17 043 км. На ремонт в среднем в день встает 2-3 автомобиля. По всем нормам не более 15 % автомобилей от автопарка.

Сумма выручки Общества «Сангейт» равна 436 706 тыс. руб. в 2015 г. В целом в течение периода исследования значение показателя снизилось и достигло 393 719

тыс. руб. в 2017 г. (снижение -9,84%). Сокращение объема сбыта свидетельствует о неспособности предприятия действовать эффективно в условиях жесткой конкуренции рыночной экономики. При условии сохранения стабильного положительного уровня валовой маржи происходит снижение чистого дохода Общества «Сангейт».

Общая сумма валовой прибыли Общества «Сангейт» составляет 108 545 тыс. руб. на конец периода исследования против 120 159 в 2015 г. Значение показателя является положительным, а значит, у Общества «Сангейт» остаются средства для осуществления прочих расходов, а именно расходов на управление, на сбыт, на обслуживание привлеченных заемных средств.

Политика управления операционными расходами была качественной, ведь у Общества «Сангейт» на каждый рубль продаж приходится 0,2757 рублей прибыли от продаж в 2017 г. Управленцы постоянно работают над поиском возможностей для увеличения операционной маржи, поэтому в течение 2015-2017 гг. прирост составил 0,05%.

Каждый привлеченный рубль, вложенный в основные средства Общества «Сангейт», позволил Общества «Сангейт» реализовать 6,07 рублей товаров и услуг. Снижение на 0,35 говорит о проблемах в сфере управления основными средствами предприятия.

В 2015 г. общая сумма активов Общества «Сангейт» составляет 257 767 тыс. руб. Наблюдается повышение показателя на 11,44% за период 2015-2017 гг. Фактором такой динамики является увеличение объема активов, которые использовались меньше одного года.

Проанализировав деятельность предприятия, можно сделать выводы о финансовом состоянии организации. Исходя из полученных показателей и коэффициентов, финансовое состояние организации нормальное.

Далее, перейдем к анализу персонала как основе организационной культуры предприятия и, непосредственно, к анализу организационной культуры.

2.2. Оценка эффективности организационной культуры предприятия

Если у сотрудников компании нет общих ценностей, при масштабировании бизнеса компании не выжить. Чтобы организовать сотни и тысячи людей, иногда работающих на разных континентах, руководитель обязательно должен виртуозно владеть искусством создания и поддержания организационной культуры внутри своей организации.

На самом деле организационная культура вовсе не должна быть выбита на скрижалях, задокументирована и подписана в различных инстанциях. Внутренняя культура — это то, что связывает людей внутри компании, создает атмосферу, определяет характер взаимодействия.

В свое время можно было наблюдать как формализовалась культура в Microsoft: менеджмент принял и запротоколировал те правила, которые естественным образом уже создались внутри компании. Культура уже была, а «скрижалей» не было. И это гораздо более естественный процесс, чем навязывание чуждых организационных стандартов извне.

Внутренняя культура многих компаний, работающих на транспортном рынке похожа: отказываясь от традиционной иерархической вертикальной структуры, всё больше компаний останавливаются на матричной системе организации процессов.

Матрица подразумевает высокий уровень самостоятельности, умение выстраивать конструктивную работу между подразделениями и взаимную ответственность за результаты друг друга, поэтому добиться максимальной результативности при такой модели непросто.

Организационная культура помогает транслировать единую задачу всем сотрудникам, и дальше они уже сами понимают, что работать сообща — это в их же интересах.

Благодаря плотному взаимодействию между подразделениями, в компании можем решать для клиентов большие сложные задачи и показывать максимальную результативность на проектах.

Интересно, что в крупных транснациональных корпорациях внутренняя культура в разных странах практически никогда не отличается. Есть какие-то небольшие несущественные изменения — например, особое время на обед или сиесту, но глобально характер взаимоотношений и ценности компании сохраняются. Элементы организационной культуры даже могут кочевать между компаниями при «миграции» сотрудников из одной компании в другую. В этом случае происходит

что-то вроде культурного обмена — как если бы два народа жили на соседних территориях и начали взаимодействовать друг с другом. Это совершенно нормальный процесс, потому что сотрудник, долгое время работавший на одном месте, перейдя в новую компанию, приносит с собой и устоявшиеся формы взаимодействия, ценности и принципы. Поэтому взаимопроникновение культур между компаниями, вспахивающими одно и то же поле, можно наблюдать довольно часто.

При этом, во многих организациях могут существовать и свои субкультуры со своими устоявшимися привычками, характером взаимодействия и форматами работы.

Организационная культура, конечно, сама по себе не ответит на все вопросы в бизнесе. Ни в коем случае нельзя подменять культурой необходимость организационного управления и контроля результатов, составления регламентов или описания рабочих обязанностей.

В некоторых, даже довольно крупных компаниях, могут вообще отказываться от попытки составить должностную инструкцию, потому что все обязанности описать нельзя. На практике оказывается, что в подобных документах стоит прописывать лишь основные обязанности сотрудников, с оговоркой, что при необходимости начальник может добавить своему сотруднику дополнительных функций. И вот тут уже организационная культура может помочь с построением процессов и пониманием сути работы, потому что если сотрудник понимает, что все мы движемся к общей цели, то никаких конфликтов возникать при появлении дополнительных обязанностей не будет.

Абсолютно всё в документах, конечно, прописать нельзя. Организационная культура заполняет собой «дыры» в формальных обязательствах, предусмотреть в которых сразу все возможные сценарии не представляется реальным.

Здоровая управленческая стратегия, крепкая организационная культура и хорошо оформленные регламенты создают вкуче синергетический эффект, благодаря которому может успешно развивать свой бизнес даже самая крупная и сложноорганизованная компания. В этом коктейле организационная культура — не панацея, но очень важный ингредиент.

В коллективе работает 120 человек.

Возрастная структура персонала представлена на рисунке 2.

Как видно из данных рисунка 3, персонал организации представлен равномерно: 38 человек в возрасте 20-30 лет, 41 человек в возрасте 31-40 лет, 41 сотрудник в возрасте 41-55 лет и 10 человек старше 55 лет.

По уровню образования структура персонала представлена на рисунке.

В ООО «Сангейт» существует плановое и внеплановое повышение квалификации.

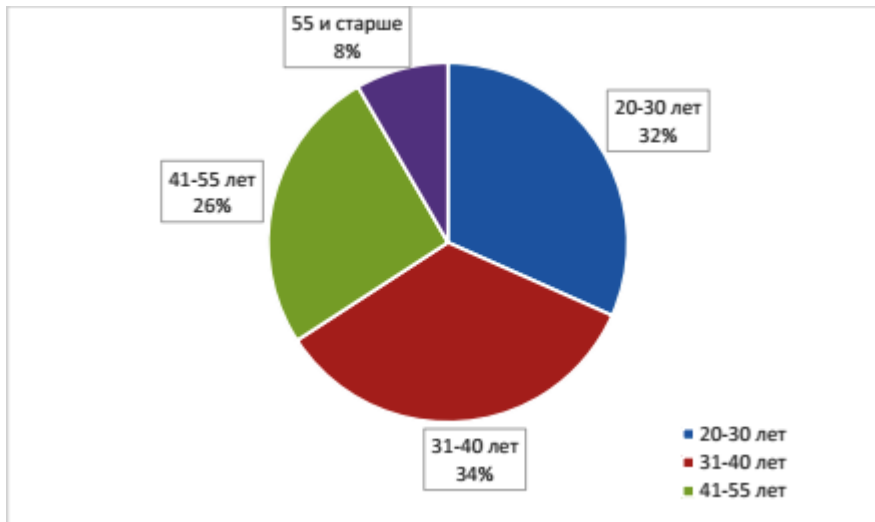


Рисунок 2. Возрастная структура персонала ООО «Сангейт», человек

Решение о внеплановом повышении квалификации сотрудника ООО «Сангейт» принимается по результатам проведения аттестации. Целью аттестации является проверка квалификации работника путем оценки его опыта, навыков, умений, т.е. соответствия его занимаемой должности. Аттестация проводится один раз в пять лет.



Рисунок 3. Структура персонала ООО «Сангейт» по уровню образования, человек

Большая часть сотрудников ООО «Сангейт» имеет высшее образование - 69 человек. Средне профессиональное образование имеют 43 человека. В основном это выпускники колледжей.

На рисунке представлены данные о количестве сотрудников, прошедших повышение квалификации за период 2013-2017 гг.



Рисунок 4. Количество сотрудников ООО «Сангейт», повысивших квалификацию в 2013-2017 гг.

Выявив количество сотрудников, которым необходимо повышение квалификации, руководство ООО «Сангейт» формирует программу повышения квалификации.

Плановая программа ежегодного повышения квалификации строится исходя из направлений деятельности Сангейт. Каждый работник ООО «Сангейт» один раз в пять лет должен пройти плановую профессиональную переподготовку или повышение квалификации.

Организация профессиональной переподготовки и повышения квалификации осуществляется на основе заказа.

Так, в 2016 году повышение квалификации проходили специалисты юридического отдела и отдела технического обеспечения и информационной безопасности.

В 2017 году повышение квалификации проходили специалисты, которые непосредственно работают с гражданами: из отдела содействия трудоустройству

граждан, отдела взаимодействия с работодателями и реализации специальных программ, отдела профессиональной и трудовой адаптации граждан с инвалидностью, отдела профессиональной ориентации и профессионального обучения. Повышение квалификации проходило с отрывом от транспортного отдела на базе местного ВУЗа по следующим направлениям:

Командообразование

Индивидуально-личностный профиль сотрудника

Саморегуляция сотрудника

Психологический профиль клиента

Психология организационной культуры

Профессиональная и социально-психологическая адаптация новичков

Основы профориентологии.

Проанализировав персонал как основу организационной культуры, перейдем к анализу организационной культуры.

В таблице 1 приведем общую характеристику декларируемой организационной культуры ООО «Сангейт».

Таблица 1

Общая характеристика декларируемой организационной культуры ООО «Сангейт»

Основные черты	Элементы организационной культуры в компании
1. Тип организационной культуры	«Культура задачи». Данный вид культуры сориентирован в первую очередь, на решение задач, на реализацию проектов. Применяется, поскольку ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности компании

2. Деловой этикет	Система регламентированных правил поведения в различных деловых ситуациях
3. Тип совместной деятельности	Совместно-индивидуальный тип деятельности который минимизирует взаимодействие между участниками труда. Каждый из участников процесса представляет результат труда в оговоренном виде и в определенное место
4. Церемонии, традиции и ритуалы	Церемония награждения отличившихся сотрудников, официальное поздравление коллег с праздниками, корпоративные празднования.
5. Конфликтность	Избегание конфликта
6. Тип управления	Демократический тип управления
7. Критерии отбора кадров при приеме на работе.	Деловой стиль, ответственность, коммуникабельность, внимательность, обучаемость, умение вести телефонные переговоры, деловой стиль общения
8. Имидж	Логотип - основа фирменного стиля. Уважительное отношение к клиентам компании, стремление к максимальному удовлетворению потребностей клиентов
9. Тип организационной структуры	Линейно-функциональная организационная структура

10.Организационная культура «Семейная» - сотрудники общаются не только на работе, но и за ее пределами, дружелюбный коллектив

В целях обеспечения прозрачных и понятных для акционеров ООО «Сангейт» механизмов управления компанией, соблюдения высоких этических норм при ведении бизнеса, в компании действуют Кодекс корпоративного управления, Этический кодекс и Положение о порядке доступа к инсайдерской информации, правилах охраны ее конфиденциальности и контроле за соблюдением требований законодательства об инсайдерской информации. Данные документы закрепляют признанные во всем мире стандарты корпоративных практик, а также регулируют такие вопросы, как конфликт интересов, запрет на использование служебного положения и инсайдерской информации, порядок подготовки и раскрытия информации о результатах деятельности.

Анализ организационной культуры в ООО «Сангейт» представлена в таблице 2.

Таблица 2

Оценочные значения параметров существующей организационной культуры ООО «Сангейт»

Наименование параметра	Вес параметра в структуре орг. культуры	Среднее значение экспертной оценки параметра	Оценка параметра с учетом весового коэффициента
Качество системы управления	0,09	4	0,36
Возможность прямых контактов с руководством	0,05	2	0,10

Качество организации системы контроля	0,06	4	0,24
Отношение к деятельности работников	0,11	3	0,33
Система коммуникаций в компании	0,06	3	0,18
Система мотивации персонала	0,11	2	0,22
Система ценностей в организации	0,11	4	0,44
Уровень неформальных коммуникаций	0,03	4	0,12
Стиль руководства организацией	0,07	3	0,21
Уровень удовлетворенности работой и заработной платой	0,11	2	0,22
Степень совпадения ценностей сотрудника и организации	0,11	3	0,33
Нормы поведения в организации	0,09	3	0,27

Представим предварительно характеристику и алгоритм используемой методики анализа организационной структуры. Типология Камерона-Куинна (КК) построена на концепции «конкурирующих ценностей» (Competing Values Framework). Авторы исследовали организационную культуру различных компаний по двум измерениям (осям). Первое измерение называется «Стабильность, контроль - Свобода, гибкость, индивидуальность». Второе измерение - «Фокус внутрь: интеграция и единство - Фокус наружу: дифференциация и соперничество».

На основе таблицы 2 можно сделать вывод, что компания ООО «Сангейт» имеет сложившуюся корпоративную культуру.

Оговоримся, что корпоративную культуру можно считать эффективной, если она формирует поведение, которое:

способствует достижению стратегических целей организации;

повышает эффективность, качество, объем и скорость решения проблем;

приносит работнику удовлетворение от выполняемой работы.

Недостатки функционирования организационной культуры предприятия.

Однако в ходе исследования нами было выяснено, что объем и скорость решения проблем на деле оставляют желать лучшего. Сбор и анализ отзывов о работе ООО «Сангейт» позволяет сделать следующие выводы.

Качество транспортных услуг весьма среднее. Разнится от региона к региону.

Имеются трудности с зачислением платы на счет и дальнейшим «размораживанием» счета для возобновления сотрудничества.

Работники могут нагрубить клиенту в ходе телефонного разговора, как, впрочем, и консультанты в офисе компании.

Об изменениях цены на услуги клиентов зачастую оповещают постфактум.

Персонал компании слабо мотивирован в поддержку корпоративных ценностей компании, поскольку в основном получает низкую заработную плату.

Диагностика существующей в ООО «Сангейт» организационной культуры была проведена при использовании методов

Камерона и экспертной оценки. В качестве экспертной группы были задействованы десять работников компании из различных категорий персонала на условиях анонимности.

На первом этапе работы экспертной группы были присвоены весовые коэффициенты оценочным параметрам существующей организационной культуры ООО «Сангейт». Затем они были оценены по степени проявления в деятельности исследуемой компании по пятибалльной шкале, где 5 - максимально возможное значение, свидетельствующее о наилучшем развитии параметра.

По данным рисунка 6 наглядно видно, что в исследуемой организации имеются огромные разрывы (GAP[25]) по имеющимся следующим параметрам организационной культуры:

-отношение к деятельности работников (GAP=0,22); система мотивации персонала (GAP=0,33);

-уровень удовлетворенности работой и заработной платой (GAP=0,33); степень совпадения ценностей сотрудника и организации (GAP=0,22); нормы поведения в организации (GAP=0,18).

В ходе исследования причин столь больших разрывов в оценке параметров экспертами были получены следующие комментарии.

Отношение к деятельности работников у руководства компании зачастую хорошее только в отчетности. По факту имеются случаи задержки зарплаты, неоплаты сверхурочного времени и угрозы увольнением в случае ухода работника «на больничный» или в учебный отпуск.

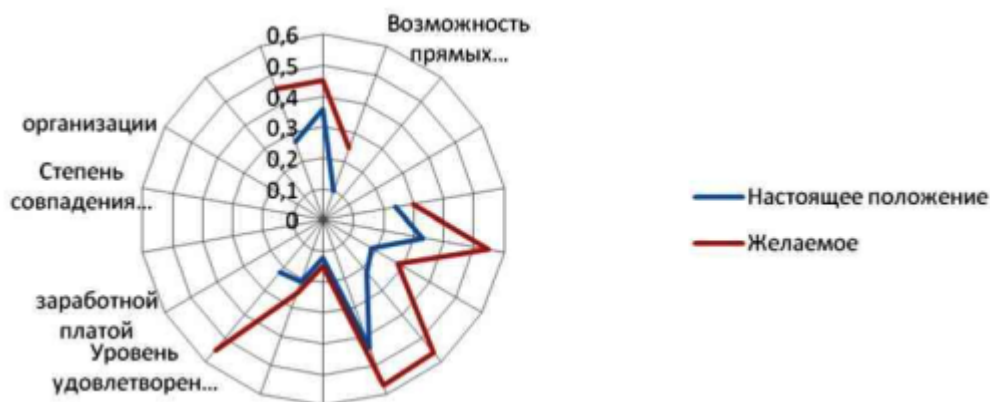


Рисунок 6. Профиль существующей и желаемой организационной культуры ООО «Сангейт»

Система мотивации персонала и уровень удовлетворенности работой и заработной платой имеют максимальные разрывы с желаемыми значениями данных параметров. По этому поводу экспертная группа обозначила причинами низкий уровень заработной платы, хотя компанией он подается как очень высокий (32 тыс. руб., что, к примеру, в Томской области вовсе не является привлекательным, а весьма и весьма средним). Однако отдельные составляющие организационной культуры - культура условий труда, культура управления и культура работников и межличностных отношений - связаны с мотивационной составляющей механизма функционирования предприятия.

Таким образом, для ООО «Сангейт» исключительно важно развить корпоративную культуру на максимально высоком уровне, ведь компания теряет свои позиции на рынке, и только Организационная культура может способствовать удержанию взятых позиций.

3. Совершенствование организационной культуры на предприятии

3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры

Рассмотрим предложения по совершенствованию организационной культуры в ООО «Сангейт».

Необходимо разработать план мероприятий по усилению существующей организационной культуры.

План по совершенствованию организационной культуры состоит из 5 следующих этапов:

1. Уточнение миссии, стратегии, основных целей и ценностей;
2. Исследование сложившейся организационной культуры, определение соответствия сложившейся культуры стратегии развития компании;

3. Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения;
4. Реализация данных мероприятий;
5. Оценка эффективности организационной культуры.

Представим цели для ООО «Сангейт»:

Таблица 3

Пирамида целей ООО Сангейт

Миссия: "Мы стремимся приблизить будущее в мире транспортных услуг, повысить эффективность и качество транспортных услуг"

К 2018 году увеличение прибыли компании на 10 %.

Повышение производительности труда на 10%

Укрепление клановой культуры в компании

Повышение общего уровня удовлетворённости трудом у *v* работников компании

Разработка мероприятий по управлению организационной культурой (июль 2018г.);

Реализация мероприятий по развитию и закреплению желательных образцов поведения (октябрь 2018 г.)

Оценка эффективности организационной культуры (ноябрь 2018 г.)

Всего проект состоит из двух больших этапов: разработка и реализация. Разработка проекта начинается 01.07.18 и рассчитан на 3 месяца, этап реализации начинается 30.10.18 и рассчитан на 12 месяцев.

Цель мероприятий: с помощью изменения организационной культуры в ООО «Сангейт» повышение производительности труда на 10% к 01.09.18.

Таблица 4

Пути повышения организационной культуры ООО «Сангейт»

Цель	Повысить производительность труда на 10 % к 01.09.18 за счет изменения организационной культуры в ООО «Сангейт»
Задачи	Разработать и внедрить организационные ценности, на основе которых выработать и закрепить нормы и формы поведения в организации;
	Разработать мероприятия и традиции, способствующие усвоению ценностей и норм;
	Организовать работу кружков качества и стратегические сессии с целью вовлечения сотрудников в дела компании;
	Повысить производительность труда сотрудников на 10%

Рассмотрим пирамиду целеполагания ООО «Сангейт». В ней в графическом виде представлена иерархическая структура целей, относящихся к бизнесу стратегии. Вершина пирамиды - видение и миссия организации, они определяют стратегические планы.

Таким образом, внедрение предложенных рекомендаций будет объединять в себе решение, направленное на обеспечение предприятия квалифицированным персоналом, который повысит его конкурентоспособность, и на построение отношений в коллективе на основе уважения, доброжелательного отношения друг к другу, преданности предприятию.

До внедрения мероприятий, необходимо рассмотреть факторы, способствующие или препятствующему изменениям.

В качестве мероприятий, призванных нейтрализовать сдерживающие силы, предусмотрены:

Настроить и объяснить значимость изменения организационной культуры с целью повышения лояльности персонала управленческому персоналу.

Доплата участникам проектной группы.

Разработка механизма повышения лояльности персонала.

Грамотное планирование проекта.

Анализ эффективности проекта.

Прежде чем внедрять какие-либо изменения целесообразно рассмотреть факторы, которые способствуют изменению или препятствуют ему (движущие или сдерживающие силы изменения). Один из методов их представления - анализ поля сил Курта Левина, представленный ниже.



Повышение производительности труда на 10% к 01.09.2018 г. за счет
внедрения изменений организационной культуры ООО «АМТ- Логистика»



Рисунок 7. Анализ поля сил К. Левина и причины сопротивления

Таблица 5

Потенциальные риски предприятия

№ Риск	Описание	Последствия сила влияния	Вероятность		
			ность проявления	Коэффициент влияния	
R1	Недостаток финансирования	Затраты возрастут	0,4	0,4	0,16
R2	Девальвация рубля	Падение курса рубля	0,2	0,3	0,06
R3	Увеличение времени внедрения проекта	Проблемы с финансированием, качественная перестройка работы	0,4	0,5	0,2
R4	Недостаточный уровень профессионализма специалистов	Возможность ошибок при разработке и реализации проекта адаптации персонала	0,8	0,1	0,08
R5	Проблемы с проектной командой	Непонимания в команде	0,4	0,5	0,2

Сопротивление R6 со стороны части персонала	<p>Данный риск тормозит реализацию проекта на каждом этапе.</p> <p>Сопротивление персонала может привести к провалу проекта, независимо от того, каким удачным он ни был.</p>	0,8	0,3	0,24
---	---	-----	-----	------

Также необходимо учитывать, что любые изменения, как правило, сопровождаются риском. Рассмотрим, как можно минимизировать риски реализации совершенствующих мероприятий.

Таблица 6

Мероприятия для снижения влияния рисков

№ Название рисков	Мероприятия для снижения влияния рисков
R3 Увеличение времени внедрения проекта	Тщательная фиксация этапов по контрольным мероприятиям и проводимых работ в системе с еженедельным отчетом ведущему группы.
R5 Проблемы с проектной командой	Четкое разделение функций.
R6 Сопротивление со стороны части персонала	Необходимо персоналу рассказать заранее о том, что будет происходить.
R1 Недостаток финансирования	Чтобы затраты не возросли, действовать строго по расписанному бюджету на проект.

Общая длительность программы по совершенствованию организационной культуры составляет примерно 8 месяцев.

3.2. Социально-экономическая эффективность разработанных мероприятий

Рассмотрим план проекта бюджета и план мероприятий и исполнителей.

Отразим заработную плату сотрудников, задействованных в мероприятиях в Таблице.

Рассчитаем сумму доплат сотрудникам за участие в мероприятиях.

Мероприятия высокоответственные, напряженный, поэтому мы организуем доплату на уровне часовой ставки. Участие в проектной работе в ООО Сангейт, а так же учтем стоимость работ, таких как создание сайта, создание музея компании, создание проекта собственного печатного издания.

В компании в отделе по работе с персоналом работают 3 менеджера по персоналу и директор по персоналу.

Разработкой мероприятий занимаются 2 менеджера по персоналу из трех, ответственен за все принятые решения директор по управлению персоналом.

Участие в проектной деятельности в компании Сангейт предполагает двойную оплату часа работы.

Таблица 7

Заработная плата сотрудников, участвующих в проекте

	Заработная плата, т.р.	Часовая ставка (21день/8 ч)	Часовая ставка с учетом налога во внебюджетные фонды (30,2 %)
Директор по персоналу	34 440	205	267

Менеджер по персоналу	18 984	113	148
Начальник транспортного	43 680	260	339
Руководители отделов	26 544	159	208
Работник транспортного отдела	22 848	136	178

Таблица 8

Итоговые затраты мероприятий

Статья затрат	Сумма, тыс. руб
1. Оплата создания корпоративного сайта	60 000
2. Печать корпоративных кодексов	6000
3. Оплата организации корпоративного музея	30000
4. Доплаты команде проекта	53 670
5. Корпоративные мероприятия	270 000
Итого	418727

Мы считаем такую доплату адекватной и мерой мотивирования, соответствующей целям наших мероприятий.

Таким образом, исходя из анализа экономических показателей, можно сказать, что предлагаемые мероприятия совершенствования организационной культуры эффективны и могут быть предложены для реализации в ООО «Сангейт».

Итак, в третьей главе мы представили разработку плана мероприятий по совершенствованию организационной культуры в ООО «Сангейт», уточнили этапы реализации мероприятий, определили сдерживающие и движущие силы.

Заключение

Современные организации осуществляют деятельность в условиях постоянного роста конкуренции и динамики спроса. Каждая организация стремится достичь наибольших результатов, утверждая собственное положение на рынке. Рост конкуренции побуждает организации совершенствовать не только методы и принципы деятельности, но и совершенствовать внутреннее обустройство, пытаться сплотить сотрудников и создать наиболее совершенные условия для их деятельности.

Большое значение в данном случае имеет корпоративная культура. Корпоративная культура организации формируется с момента появления компании. Она ориентируется на традиции, правила, условия работы сотрудников. В России в период социализма основной культурой среди организаций была культура производства. Внимание сотрудникам практически не уделялось. Основным направлением деятельности и основными ориентирами компании являлся труд, производительность и результаты. Но зачастую работники не были удовлетворены собственными рабочими местами, что приводило к снижению интереса работников в развитии не только собственных навыков, но и развитии организации. Типичными проявлениями такой культуры были такие атрибуты как почетные грамоты, доски почета и иные. Именно эти атрибуты по праву можно считать предшественниками корпоративной культуры.

В работе была проанализирована организационная культура ООО «Сангейт». В организации доминирует авторитарная организационная культура. Ее дополняет культура, ориентированная на человека. В незначительной степени присутствует

организационная культура, ориентированная на задачу, а также бюрократическая культура.

В организации преобладает организационная культура конкуренции и клана. Это значит, что организация в долгосрочной перспективе сосредоточена на внешних факторах, потребности в стабильности и управляемости (контроле), ориентирована на результаты. Люди ориентированы на конкретные персональные цели. Успех определяется в терминах завоевания доли рынка. Стиль организации - жестко довлеющая конкуренция.

Но, при этом не остаются без внимания и внутренние проблемы. Присутствуют гибкость, забота о людях и чувствительность к заказчику. Целостность организации поддерживаемая лояльностью или традициями. Поощряется командная работа, соучастие и единодушие. Успех определяется в терминах заботы о людях и чуткости к потребителю.

Таким образом, в организации присутствует здоровая конкуренция за рабочее место и лучшие результаты труда, но при условии создания психологически комфортной атмосферы в коллективе.

Актуальность проведения анализа и совершенствования организационной культуры заключается в том, что организационная культура является мощным стратегическим инструментом, позволяющим работнику комфортно существовать в рабочей среде, усваивая нормы и ценности компании. Суть исследования заключалась в разработке проекта по совершенствованию организационной культуры, применение которого будет способствовать повышению вовлеченности и приверженности работников к компании а, соответственно, повышению производительности труда.

Цель разработанных мероприятий: повышение производительности труда и повышение эффективности деятельности в ООО «Сангейт» путем совершенствования организационной культуры компании.

В дипломном проекте был проведен анализ современных теоретических и практических работ направленных на формирование организационной культуры компании. Практическое исследование вопроса было проведено на примере ООО «Сангейт».

Текущая текучесть персонала размывает организационную культуру предприятия, в связи с чем сотрудники офиса в большей степени осведомлены о организационной

культуре компании и ощущают свою принадлежность к ней, чем производственный персонал. Лояльность персонала компании остается на среднем уровне, что сказывается на мотивации и благонадежности персонала в целом. В перспективе при таком росте текучести персонала можно прогнозировать снижение эффективности работы, дальнейшее увеличение показателей брака, рост рекламаций со стороны клиентов и, как следствие, значительные экономические потери.

Данный факт говорит о необходимости совершенствования существующей организационной культуры. Для приведения организационной культуры в соответствие со стратегическими целями компании завода создан проект по совершенствованию организационной культуры.

Нами были расписан календарный план мероприятий, состоящий из 2 этапов: разработка и реализация проекта. Этап разработки рассчитан на 4 месяца, этап реализации рассчитан на 1 год. Таким образом, общее время проекта составляет 1 год и 4 месяца.

Нами был рассчитан бюджет проекта, который в сумме составил 1 100 327.

Таким образом, можно говорить, что внедрение проекта совершенствования организационной культуры ООО «Сангейт» он повысит уровень вовлеченности персонала и удовлетворенность трудового коллектива. Цели и задачи, поставленные в дипломном проекте, выполнены.

Список использованных источников

Монографии и периодические издания

1. Ахмаева Л.Г. Организационная культура компании // Промышленная политика в Российской Федерации. - 2016. - N 10. - С. 62-73.
2. Баландина Т. Совершенствование организационной культуры на российских предприятиях // Проблемы теории и практики управления. - 2017. - N 10. - С. 79-86.
3. Богатырев М. Организационная культура предприятия // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - N 1. - С. 104-111.
4. Богатырев М. Р. Организационная культура предприятия: актуальные подходы к проблемам идентификации и управления // Вестник Московского

- университета. Сер. 6, Экономика. - 2014. - N 6. - С. 97-124.
5. Борискин В.В. Совершенствование организационной культуры компании как один из факторов повышения эффективности ее работы // Управление организационной культурой. - 2016. - № 2. - С. 126-131.
 6. Веснин В. Р. Организационная культура // Соц.- гуманитар. знания. - 2016. - N 3. - С. 184-200.
 7. Карпов А. В. Организационная культура в теории и практике отечественного менеджмента // Журнал практического психолога. - 2017. - N 4. - С. 28-36.
 8. Карташова Л. В. Организационное поведение : учеб. для вузов / Л. В. Карташова. - М.: ИНФРА-М , 2018. - 219 с.
 9. Короткевич А.В. Организационная культура как основа репутационного капитала: методология построения, новые методы и формы воздействия // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2018. - N 4. - С. 300-311.
 10. Красильникова О. Н. Веб-сайт как часть организационной культуры // Интернет-маркетинг. - 2016. - N 3. - С. 158-165.
 11. Леньков С. Л. Российская организационная культура: специфика с позиций метасистемного подхода // Журнал практического психолога. - 2017. - N 4. - С. 37-49.
 12. Папонова Н. Е. Этика работы с персоналом, или Психологический контракт // Кадры предприятия. - 2018. - № 7. - С. 46-58.
 13. Рогачева М. И. Имидж - составляющая успеха руководителя и организации / М. И. Рогачева // Управление персоналом. - 2018. - N 17. - С. 60-62.
 14. Салимова Т. А. Организационное совершенство: модели достижения // Методы менеджмента качества. - 2018. - N 4. - С. 34-39.
 15. Сарибекян Е. Н. Культура организации и организационная культура / Е. Н. Сарибекян // Культура: управление, экономика, право. - 2017. - N 4. - С. 37-40.
 16. Сарибекян Е.Н. Культура организации и организационная культура // Культура: управление, экономика, право. - 2018. - N 4. - С. 37-40.
 17. Семенов Ю. Г. Организационная культура: управление и диагностика: методология, орг. и организац. мониторинг / Ю. Г Семенов. - Екатеринбург: Ин-т экономики , 2018. - 254 с.
 18. Сингур А. А. Система управления организационной культурой как конкурентное преимущество компаний // Вестник Ульяновского государственного технического университета. - 2017. - N 1. - С. 71-72.
 19. Снесарева Е. В. Развитие эмоционального интеллекта руководителя для совершенствования управления в бизнесе // Менеджмент сегодня. - 2017. - N 6. - С. 344-353.

20. Стеклова О. Е. Разработка проекта совершенствования инновационной организационной культуры // Качество. Инновации. Образование. - 2016. - N 5. - С. 24-30.
21. Темрюков Ю.Ю. Как мы формировали организационную культуру управленческой команды // Директор школы. - 2018. - N 3. - С. 19-23.
22. Теория организации: учебник по специальности "Менеджмент организации" / под ред. В. Г. Алиева. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: Экономика, 2018. - 429 с.

Интернет-ресурсы

1. Сайт ООО «Сангейт» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://alliance-catalog.ru/ooo_sangeyt/ (Дата обращения 23.10.2018)

Приложение 1



Рис. 1. Цели совершенствования организационной культуры

1. Баландина Т. Совершенствование организационной культуры на российских предприятиях // Проблемы теории и практики управления. - 2017. - N 10. - С. 79. [↑](#)
2. Леньков С. Л. Российская организационная культура: специфика с позиций метасистемного подхода // Журнал практического психолога. - 2017. - N 4. - С. 37. [↑](#)
3. Ахмаева Л.Г. Организационная культура компании // Промышленная политика в Российской Федерации. - 2016. - N 10. - С. 62. [↑](#)
4. Баландина Т. Совершенствование организационной культуры на российских предприятиях // Проблемы теории и практики управления. - 2017. - N 10. - С. 82. [↑](#)
5. Веснин В. Р. Организационная культура // Соц.- гуманитар. знания. - 2016. - N 3. - С. 184. [↑](#)
6. Короткевич А.В. Организационная культура как основа репутационного капитала: методология построения, новые методы и формы воздействия // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2018. - N 4. - С. 301. [↑](#)
7. Папонова Н. Е. Этика работы с персоналом, или Психологический контракт // Кадры предприятия. - 2018. - № 7. - С. 47. [↑](#)
8. Рогачева М. И. Имидж - составляющая успеха руководителя и организации / М. И. Рогачева // Управление персоналом. - 2018. - N 17. - С. 60-62. [↑](#)
9. Богатырев М. Р. Организационная культура предприятия: актуальные подходы к проблемам идентификации и управления // Вестник Московского университета. Сер. 6, Экономика. - 2014. - N 6. - С. 98. [↑](#)
10. Сарибекян Е. Н. Культура организации и организационная культура / Е. Н. Сарибекян // Культура: управление, экономика, право. - 2017. - N 4. - С. 37-40. [↑](#)

11. Сингур А. А. Система управления организационной культурой как конкурентное преимущество компаний // Вестник Ульяновского государственного технического университета. - 2017. - N 1. - С. 71-72. [↑](#)
12. Салимова Т. А. Организационное совершенство: модели достижения // Методы менеджмента качества. - 2018. - N 4. - С. 35. [↑](#)
13. Сарибекян Е.Н. Культура организации и организационная культура // Культура: управление, экономика, право. - 2018. - N 4. - С. 38. [↑](#)
14. Семенов Ю. Г. Организационная культура: управление и диагностика: методология, орг. и организац. мониторинг / Ю. Г Семенов. - Екатеринбург: Ин-т экономики , 2018. С. 152. [↑](#)
15. Снесарева Е. В. Развитие эмоционального интеллекта руководителя для совершенствования управления в бизнесе // Менеджмент сегодня. - 2017. - N 6. - С. 348. [↑](#)
16. Карпов А. В. Организационная культура в теории и практике отечественного менеджмента // Журнал практического психолога. - 2017. - N 4. - С. 29. [↑](#)
17. Богатырев М. Организационная культура предприятия // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - N 1. - С. 107. [↑](#)
18. Стеклова О. Е. Разработка проекта совершенствования инновационной организационной культуры // Качество. Инновации. Образование. - 2016. - N 5. - С. 28. [↑](#)
19. Темрюков Ю.Ю. Как мы формировали организационную культуру управленческой команды // Директор школы. - 2018. - N 3. - С. 20. [↑](#)
20. Борискин В.В. Совершенствование организационной культуры компании как один из факторов повышения эффективности ее работы // Управление организационной культурой. - 2016. - № 2. - С. 126. [↑](#)

21. Теория организации: учебник по специальности "Менеджмент организации" / под ред. В. Г. Алиева. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: Экономика, 2018. С. 247. [↑](#)
22. Красильникова О. Н. Веб-сайт как часть организационной культуры // Интернет-маркетинг. - 2016. - N 3. - С. 158. [↑](#)
23. Карташова Л. В. Организационное поведение : учеб. для вузов / Л. В. Карташова. - М.: ИНФРА-М , 2018. С. 82. [↑](#)
24. Сайт ООО «Сангейт» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://alliance-catalog.ru/ooo_sangeyt/ (Дата обращения 23.10.2018) [↑](#)
25. Карташова Л. В. Организационное поведение : учеб. для вузов / Л. В. Карташова. - М.: ИНФРА-М , 2018. С. 141. [↑](#)