

Содержание:

Введение

Актуальность темы исследования. В настоящее время значимость влияния организационной культуры на эффективность деятельности компании является признанным фактом в трудах российских и зарубежных ученых. Организационной культурой обладает любая компания, однако, различается степень ее соответствия организационной миссии, целям, задачам, стратегии. Уровень развития организационной культуры во многом определяется именно степенью данного соответствия. Совершенствование уровня организационной культуры невозможно без ее оценки, анализа факторов воздействия, корректировки и совершенствования ее отдельных элементов.

Именно сильная организационная культура, эффективная в рамках конкретной организации и способствующая быстрой адаптации к внешним изменениям, является на сегодняшний день одним из ключевых факторов достижения успеха. Все это свидетельствует о необходимости и актуальности изучения и развития методических основ формирования организационной культуры и устранения ее формированием.

Степень изученности темы исследования. Проблемы содержания и развития организационной культуры предприятия рассматривали в своих работах такие российские ученые, как О. С. Виханский, М. И. Магура, А. И. Наумов, А.А.Радугин, К. М. Ушаков и др.

Изучению организационной культуры, проблемам ее формирования и изменения посвящены работы многих зарубежных авторов, таких как Эдгар Шейн «Организационная культура и лидерство», Коттер Т. и Хескетт Дж. «Корпоративная культура», Ким Камерон и Роберт Куинн «Диагностика и изменение организационной культуры», а также исследования Питерса и Уотермана и других специалистов.

Часто к элементам организационной культуры причисляется такая внешняя составляющая, как корпоративный стиль (цвет, логотип, флаг, униформа). Элементы организационной культуры должны быть взаимосвязанными, непротиворечивыми и воплощаться в различных сторонах деятельности компании.

Цель исследования - разработка направлений совершенствования организационной культуры на предприятии ООО «Агат» (автосалон Шкода)».

Поставленная в работе цель предполагает решение следующих **задач**:

- раскрыть сущности и содержания организационной культуры;
- определить место и роль организационной культуры в системе управления организацией;
- изучить основные аспекты формирования организационной культуры;
- провести анализ формирования организационной культуры на примере ООО «Агат»;
- дать оценку уровня развития и эффективности организационной культуры ООО «Агат»;
- на основе полученной информации разработать мероприятия по совершенствованию организационной культуры ООО «Агат»;
- дать оценку эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования выступает предприятие ООО «Агат». **Предметом исследования** является организационная культура ООО «Агат» на различных этапах ее формирования.

Теоретической и методологической основой исследования являются труды российских и зарубежных ученых в области организационной культуры, а также специалистов в области менеджмента организации, организационного поведения, периодическая и специальная литература. Для решения поставленных в работе задач применялись системный подход, метод опроса, моделирование.

Информационной базой послужили статистическая отчетность и данные, собранные в ходе исследования.

Глава 1. Теоретические подходы к изучению организационной культуры предприятия

1.1. Понятие и сущность организационной культуры

Организационная культура относится к структуре коммуникативных связей предприятия и соединяет в единую, целостную, направленную на выполнение общих задач систему: цели, взгляды, убеждения и верования всех членов формальных и неформальных групп, объединенных в единую организацию.

В современной литературе существует довольно много определений понятия «организационная культура». Имеются как узкие, так и широкие толкования того, что же представляет собой культура организации. Рассмотрим некоторые из них. О. С. Виханский, А. И. Наумов понимают организационную культуру как «набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий»[\[1\]](#).

Р. Холл дает следующее определение: «Организационная культура есть набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем. Эти правила и приемы представляют собой отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений. Члены организации не задумываются об их смысле, они рассматривают их как изначально верные»[\[2\]](#).

И.К. Макарова придерживается такого определения: «Организационная культура – это система убеждений, норм поведения, установок и ценностей, которые являются теми неписаными правилами, определяющими, как должны работать и вести себя люди в данной организации»[\[3\]](#).

По мнению О.С. Федотовой, «организационная культура – набор представлений о способах деятельности, нормах поведения, набор привычек, писаных и неписаных правил, запретов, ценностей, ожиданий, представлений о будущем и настоящем, сознательно и бессознательно разделяемых большинством членов организации»[\[4\]](#).

Дж. Лафта описывает организационную культуру как «общие ценности и убеждения, которые помогают людям понимать принцип функционирования организации, что определяет нормы их поведения в компании»[\[5\]](#).

Таким образом, единой точки зрения на понятие «организационная культура» не существует. По мнению автора, наиболее полным является определение, приведенное в работе В.Р. Веснина: «Культура организации – свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией ее развития и находящих выражение в совокупности социальных норм

и ценностей данной организации, разделяемых большинством работников»[6].

Развитие концепции организационной культуры в начале 1970-х гг. западными учеными было связано с проблемами согласования ценностей персонала в пределах их доминирующего типа. Исследования К. Камерона, Э. Шейна подтвердили, что установление разделяемых всем персоналом правил позволяет восстановить организацию, предотвратить ее упадок и разрушение[7]. Также было доказано, что одновременное действие противоречивых законов, правил, норм и ценностных ориентаций, присущих различным типам организационных культур, приводит к сбоям в функционировании организации.

Часто к элементам организационной культуры причисляется такая внешняя составляющая, как корпоративный стиль (цвет, логотип, флаг, униформа). Элементы организационной культуры должны быть взаимосвязанными, непротиворечивыми и воплощаться в различных сторонах деятельности компании.

Сутью организационная культура является внутренняя потребность чувства причастности к предприятию, дающего в обмен на лояльность и достижение запланированного конечного результата, экономическую и социальную защиту своим сотрудникам.

Абрамова С.Г. и Костенчук И.А. предлагают следующую классификацию, посредством которой они выделяют различные виды организационная культуры[8]:

- 1) по степени взаимоадекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации выделяют стабильные (высокая степень адекватности) и нестабильные (низкая степень адекватности) культуры. Стабильная культура характеризуется отчетливо заданными нормами поведения и традициями. Нестабильная – отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом и недопустимом поведении, а также колебаниями социально-психологического статуса работников.
- 2) по степени соответствия иерархии личных ценностей каждого из сотрудников и иерархической системы внутригрупповых ценностей выделяются интегративные (высокая степень соответствия) и дезинтегративные (низкая степень соответствия) культуры. Интегративная культура характеризуется единством общественного мнения и внутригрупповой сплоченностью. Дезинтегративная – отсутствием единого общественного мнения, разобщенностью и конфликтностью.

3) по содержанию доминирующих в организации ценностей выделяют личностно-ориентированную и функционально-ориентированную культуры. Личностно-ориентированная культура фиксирует ценности самореализации и саморазвития личности сотрудника в процессе и посредством осуществления его профессионально-трудовой деятельности.

Функционально-ориентированная культура поддерживает ценность реализации функционально заданных алгоритмов осуществления профессионально-трудовой деятельности и моделей поведения, определяемых статусом работника.

4) в зависимости от характера влияния организационной культуры на общую результативность деятельности предприятия выделяют позитивную и негативную культуру. Основные параметры организационной культуры представлены в Приложении 1.

С точки зрения владельца бизнеса, ценность организационной культуры определяется ее вкладом в достижение основополагающей цели бизнеса – максимизации прибыли и стоимости компании[9]. Процесс управления формированием организационной культуры представлен в виде схемы в Приложении 2.

Часто к элементам организационной культуры причисляется такая внешняя составляющая, как корпоративный стиль (цвет, логотип, флаг, униформа). Элементы организационной культуры должны быть взаимосвязанными, непротиворечивыми и воплощаться в различных сторонах деятельности компании.

Часто к элементам организационной культуры причисляется такая внешняя составляющая, как корпоративный стиль (цвет, логотип, флаг, униформа). Элементы организационной культуры должны быть взаимосвязанными, непротиворечивыми и воплощаться в различных сторонах деятельности компании.

Таким образом, принимая во внимание все вышесказанное, корпоративную культуру можно представить, как «комплекс разделяемых всеми поведенческих норм, артефактов, ценностей, представлений и понятий, которые организация создает по мере того, как она учится преодолевать препятствия внутреннего и внешнего характера по пути к успеху и процветанию». Кроме того, это «система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды»[10].

Несколько иное, но во многом созвучное определение дает Н.Н. Могутнова в своей работе «Корпоративная культура: понятие, подходы»[\[11\]](#). Согласно ее трактовке, корпоративная культура предстает в качестве ценностей, традиций и норм, которые разделяются всеми членами трудового коллектива и являются базой формирования у сотрудников чувства сопричастности к организации.

Эдгар Шейн[\[12\]](#), много лет изучавший основные процессы в области организационной культуры, рассматривает ее с точки зрения динамики, адаптации и интеграции организации и дает следующее определение: «...совокупность основных убеждений – сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам».

А вот как понимают корпоративную культуру российские исследователи О. Виханский и А. Наумов: «...набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидами через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения»[\[13\]](#).

В работе А.В. Спивака, которая без лишних изысков озаглавлена «Корпоративная культура», данный тип культуры понимается как «...система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды»[\[14\]](#).

В.В. Козлов в своей монографии, посвященной, как ни трудно догадаться, предмету и проблемам организационной культуры, пишет, что «...это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей ее частью. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения»[\[15\]](#).

И, наконец, приведем определение Т.О. Соломанидиной, которое, условно говоря, резюмирует все вышесказанное. Итак, корпоративная культура есть «...социально-

духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения персонала компании и позволяющих организации продвигаться к успеху»[\[16\]](#). Как видим, все озвученные нами определения имеют в своей основе больше общего, нежели различного и все одинаково успешно, правда, с разной степенью изощренности разъясняют значение такого довольно-таки размытого, не имеющего четких границ понятия, как корпоративная культура. Итак, организационная культура – это свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией ее развития и находящих выражение в совокупности социальных норм и ценностей данной организации, разделяемых большинством работников.

1.2. Место и роль организационной культуры в системе управления

Значимость и важность организационной культуры для владельцев компаний обусловлена ее вкладом в достижение главной цели деятельности коммерческой организации – получении и увеличении прибыли, повышении стоимости компании [\[17\]](#). Для успешной деятельности на рынке и выживания компании в рыночной среде важна не просто устойчивая и сильная организационная культура, но и степень ее адаптивности, т.е. гибкости при проведении внутриорганизационных изменений[\[18\]](#). Следовательно, создание и развитие организационной культуры является важнейшим элементом управления компанией на стратегическом и оперативном уровнях. Формирование организационной культуры обязательно должно находиться под постоянным контролем высшего руководства организации[\[19\]](#). Роль организационной культуры в адаптации предприятия к факторам внешней и внутренней среды представлена в Приложении 2.

Далее речь пойдет об основных элементах организационной культуры. Здесь, как и в случае с выделением уровней организационной культуры, существует несколько подходов.

К примеру, С.П. Робинз рассматривает организационную культуру, используя в качестве основы десять характеристик, наиболее существенных для организации [\[20\]](#):

1. Личная инициатива - степень ответственности и независимости сотрудника
2. Готовность сотрудника идти на риск
3. Направленность действий – установление организацией четких целей и ожидаемых результатов выполнения
4. Согласованность действий сотрудников при достижении целей
5. Управленческая поддержка
6. Контроль и наблюдение за поведением сотрудников
7. Идентичность – отождествление сотрудников с компанией
8. Система вознаграждений и поощрений
9. Готовность сотрудника пойти на открытый конфликт

А.Ф. Харрис и Р.Моран предлагают другой подход[\[21\]](#):

1. Понимание себя и своего места внутри организации
2. Коммуникационная система и язык общения (разница в употреблении устной, письменной, невербальной коммуникации, жаргона, аббревиатур, жестыкуляции в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организации)
3. Внешний вид, стиль одежды
4. Организация обеденного времени (что и как едят сотрудники, организация и продолжительность их питания)
5. Использование времени (отношение сотрудников к временным рамкам, соблюдение временного распорядка, монохроническое или полихроническое использование времени)
6. Отношения между сотрудниками (по возрасту и полу, авторитету и власти, опыту и знаниям, гражданству и религии и пр.)
7. Нормы и ценности
8. Наличие веры во что-то (вера в начальство, успех, в себя, в коллектив)
9. Обучение сотрудника и его развитие (осознанное или бездумное выполнение работы, система информирования сотрудников)
10. Трудовая этика и мотивирование (ответственность в работе, качество работы, состояние рабочего места, оценка работы и вознаграждение, продвижение по карьерной лестнице)

Немного иной взгляд на систему элементов организационной культуры представлен в работе В.А. Спивака. Поскольку распространенный западный подход, использующий модели стран с развитым рынком, не вполне применим к российским реалиям из-за разницы изучаемых объектов как систем, исследователь обращается к отечественному опыту. Автор предлагает следующие элементы

организационной культуры:

1. Культура условий труда - объективные условия и субъективные факторы, влияющие на поведение человека в ходе его производственной деятельности. Сюда относят такие условия организации труда, как санитарно-гигиенические, психофизиологические, социально-психологические и эстетические.
2. Культура средств труда и трудового процесса включает модернизацию производства, качество оборудования и инструментов, уровень материально-технического обеспечения предприятия, качество производимой продукции, методы оценки результатов труда, обеспечение дисциплины.
3. Культура взаимоотношений сотрудников влияет на социально-психологический климат в организации, наличие чувства коллективизма и взаимовыручки. Также сюда стоит отнести и коммуникацию компании с внешним миром, поскольку она влияет на имидж и эффективность компании.
4. Культура управления состоит из методов управления, стиля руководства, профессионализма управленцев, определенных методов стимулирования и поощрения, наличия гуманизма и индивидуального подхода.
5. Культура сотрудника представляет сплав нравственной и трудовой культур. Нравственная культура условно подразделяется на внешнюю и внутреннюю. Внешняя проявляется в поведении человека, его воспитанности, владении нормами этикета и хорошими манерами. Внутренняя культура представлена нравственностью его мышления, ценностными ориентациями, культурой чувств, эмоциональным интеллектом. Трудовая культура определяется уровнем образованности и квалификации сотрудника, его отношением к работе, дисциплинированностью, ответственностью.

Сравнивая эти три системы, можно заметить, что во всех случаях упоминаются, в принципе, идентичные элементы организационной культуры. Разница лишь в расставленных акцентах, группировке этих элементов и степени их значимости в каждом отдельном случае. Однако, основное отличие отечественного подхода от западного заключается во внимании к миссии организации. Дело в том, что российские предприятия, как правило, не имеют четко оформленной и заявленной миссии, чего не скажешь о западных. Поэтому, учитывая такой важный фактор, как миссия организации, основные составляющие организационной культуры выглядят следующим образом:

1. Ценности – цели, средства, ориентации, знание и опыт сотрудников
2. Культура труда – условия труда, средства труда, социальное партнерство, социальная ответственность, инновации

3. Цели – философия фирмы, цели и целеполагание, деловое кредо
4. Символы – девизы, лозунги, логотипы, бренды, мифы, герои, ритуалы, традиции, легенды
5. Поведение и коммуникации – нормы, стандарты, правила, кодексы, этика, этикет, организационный климат, имидж.

Элементы организационной культуры должны быть взаимосвязанными, непротиворечивыми и воплощаться в различных сторонах деятельности компании (микроклимат, атмосфера, стиль руководства и ведения бизнеса, нормы и правила, производственные традиции и т. д.). Ядром организационной культуры, несомненно, являются ценности, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в организации[22].

Итак, формирование и внедрение организационной культуры является мощным инструментом современного менеджмента, позволяющим объединить усилия сотрудников, обозначить особенности их поведения, взаимодействия, коллективное видение перспектив развития, и, в конечном итоге, адаптироваться компании к суровой внешней среде, сформировать дополнительное преимущество в острой конкурентной борьбе.

Глава 2. Анализ и оценка эффективности организационной культуры на предприятии (на примере ООО «Агат»)

2.1. Общая характеристика деятельности предприятия

Дилерский центр Агат входит в крупный автомобильный холдинг - группу компаний «АГАТ», - который ведет свою историю с 1991 года. «АГАТ» прошел эпоху перемен, преодолел финансовые кризисы и продолжает успешно развиваться. За это время открылись новые направления, новые дилерские центры, в том числе и в других регионах.

В ассортиментном портфеле автомобильных брендов ГК «АГАТ» 23 марки: от автомобилей массового производства до премиум-класса, кроме этого

представлена и коммерческая техника.

Миссия компании «АГАТ» основана на главных принципах и ценностях: «клиент для нас – на первом месте, качество – основа нашей работы, постоянное развитие и эффективность – наше правило».

Компания предлагает полный комплекс услуг по приобретению и техническому обслуживанию автомобилей, обеспечению оригинальными запчастями и установке дополнительного оборудования. Возможны различные схемы приобретения автомобилей: предварительный заказ, обмен подержанного автомобиля на новый (trade-in), кредитование. В комплекс услуг включаются также оформление страховки и лизинг.

Для корпоративных клиентов предусмотрена специальная программа приобретения и обслуживания автомобилей Skoda. Консультанты по кредитованию дилерского центра предлагают оптимальную программу для приобретения автомобиля в кредит.

В дилерском центре «Агат» действует специальная программа trade-in – обмен старого автомобиля на новый автомобиль, что значительно экономит время будущего владельца.

Далее рассмотрим организационную структуру управления «Агат» (см. Приложение 6).

Для дилерского центра «Агат» характерна линейно-функциональная структура управления. В целом, система связей в «Агат» довольно стабильная, что характерно для линейного типа организационной структуры управления. Подчиненные быстро узнают информацию от руководства предприятия строго в рамках иерархии, однако от низших уровней она (то есть это уже обратная связь) поступает медленно, что вызывает недовольство и создает предпосылки для снижения авторитета аппарата управления.

Вертикальные связи в организационной структуре «Агат» устанавливаются между руководителем и исполнителями посредством передачи цепи команд (сверху вниз) и предоставление отчетной информации (снизу вверх). Диагональные коммуникации – это связи с подразделениями других уровней организации, не относящиеся к вертикальным связям.

Наличие линейно-функциональных связей обусловлено реализацией руководителем линейных (административные) воздействий, тогда как работники выполняют закрепленные за ними функциональные обязанности.

Организационная структура «Агат» построена по линейно-функциональному признаку. На исследуемом предприятии существует несколько уровней: высший – генеральный директор предприятия; средний – руководители – начальники – подразделений; низший – остальной персонал.

Проведем анализ финансовых показателей деятельности организации за 2015-2016 гг. Данные финансовой отчетности представлены в Приложении 3 и 4.

Таблица 1 – Анализ доходности ООО «Агат»

Наименование показателя	Значение показателя, тыс.руб.			Изменение за год, тыс.руб.		Изменение, в %	
	2014	2015	2016	2015	2016	за 2015г.	за 2016г.
Выручка	2445940	2631516	3527776	185576	896260	8	34
Себестоимость	2126109	2098437	2616478	-27672	518041	-1	25
Прибыль валовая	319831	533079	911298	213248	378219	67	71
Прибыль от продаж	46358	127712	365103	81354	237391	175	186
Сальдо прочих доходов и расходов	-16007	106996	-144677	123003	-251673	768	-235
Прибыль до налогообложения	16183	215417	196390	199234	-19027	1131	-9

Прибыль чистая	16845	198210	153474	181365	-44736	1077	-23
----------------	-------	--------	--------	--------	--------	------	-----

ООО «Агат» в 2016 году имеет положительную чистую прибыль, несмотря на то, что у организации она снизилась. У ООО «Агат» в 2016 году одни показатели доходности снижали, другие – повышались. Но если сравнить этот год с 2011 годом, то можно сказать, что рентабельность повысилась.

2.2. Анализ кадрового потенциала предприятия

Штат ООО «Агат» включает 250 человек (по данным на 1.01.2017 г.).

Проанализируем состав работников ООО «Агат» и представим в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ состава работников ООО «Агат» в 2016 г.

Критерий	Количество персонала	
	чел.	%
Пол		
Мужчины	134	54
Женщины	116	46
Образование		
Среднее, среднее профессиональное	13	5
Незаконченное высшее	40	16
Высшее образование	197	79

Возраст

До 18	15	6
18-25	98	39
26-30	100	40
31-40	27	11
Старше 40	10	4

Динамика состава работников по категориям представлена в таблице 3.

Таблица 9 - Изменение состава работников по категориям ООО «Агат» в 2014-2016 гг.

Категории работников	2014	2015	2016
Руководители высшего звена	10	10	11
Руководители среднего звена	8	8	9
Обслуживающий персонал	163	170	175
Торговый персонал	57	57	55
Итого среднесписочная численность работников	238	245	250

Таким образом, численность сотрудников ООО «Агат» постоянно меняется из-за регулярного приема на работу нового персонала и расширения штата.

Анализ движения рабочей силы представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Движение рабочей силы в ООО «Агат» в 2014-2016 гг.

Наименование показателя	2014	2015	2016	Отклонение 2016 г. от 2014 г.
1. Численность персонала на начало года, чел.	239	228	275	36
2. Принято на работу, чел.	22	27	15	-7
3. Выбыло, чел.	23	10	40	17
В том числе				0
3.1 по собственному желанию	23	10	40	17
3.2 уволено за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0
4. Численность персонала на конец года, чел. (п.1+п.2-п.3)	238	245	250	12
5. Среднесписочная численность персонала, чел.	238	245	250	24
6. Количество работников, проработавших весь год, чел.	215	235	235	20
7. Коэффициент оборота по приему работников (п.2/п.5)	0,09205	0,113924	0,059289	-0,03276

8. Коэффициент оборота по выбытию работников (п.3/п.5)	0,096234 0,042194 0,158103 0,061869
9. Коэффициент текучести кадров ((п.3.1+п.3.2)/п.5)	0,096234 0,042194 0,158103 0,061869
10. Коэффициент постоянства кадров (п.6/п.5)	0,899582 0,991561 0,893536 -0,00605

Итак, в 2016 году в компанию было принято 15 сотрудников (на 7 чел. меньше, чем в 2014 году и на 12 чел. меньше, чем в 2015 году), выбыло по итогам года 40 сотрудников (на 17 человек больше, чем в 2014 году и на 30 человек больше, чем в 2015 году). На конец года число сотрудников составило 250 человек (на 12 чел. больше, чем в 2014 году).

Коэффициент текучести кадров в 2016 году составил 0,15 (15%), увеличившись за два года на 0,06 (6%). Коэффициент постоянства кадров снизился в 2016 году по сравнению с 2014 годом на 0,006 (0,6%). Текучесть кадров в исследуемой организации в целом высокая.

По данным, приведенным в таблице 5, можно сделать следующие выводы:

- в целом в организации ООО «Агат» уровень текучести превышает нормальный уровень текучести (3-5%) в среднем на 6-12 %. Наибольшего значения за исследуемый период коэффициент текучести достиг в 2016 году (16%).
- основная доля текучести кадров приходится на Дирекцию по розничным продажам. Для отдела продаж это нормальная ситуация, потому что люди данной профессии (продавцы, менеджеры по продажам) склонны к частой смене работодателя.

Таблица 5 - Динамика движения основных показателей движения кадров

Подразделение	Коэффициент оборота по приему	Коэффициент оборота по увольнению
---------------	----------------------------------	--------------------------------------

2014	2015	2016	2014	2015	2016	
Дирекция по маркетингу	0,004202	0,008163	0,008	0,02521	0,008163	0,012
Финансовая дирекция	0,004202	0,004082	0,004	0	0	0
Дирекция по розничным продажам	0,012605	0,016327	0	0,012605	0,004082	0,016
Дирекция по работе с поставщиками	0,008403	0,016327	0	0,004202	0,008163	0,028
Дирекция управления персоналом	0,004202	0,008163	0	0,004202	0	0,004
Центр обучения персонала	0,02521	0,016327	0,02	0,05042	0,008163	0,06
Административная дирекция	0,004202	0	0,004	0	0,008163	0
Общее	0,09205	0,113924	0,059289	0,096234	0,042194	0,158103

В 2014 году коэффициент текучести в данном подразделении составил 5%, в 2015 году он резко снизился до 0,08%, а в 2016 году вновь вырос до 6%. Это может быть связано с тем, что руководство ООО «Агат» в 2015 году ввело новую систему оплаты труда, основанную на увеличении окладной составляющей и системе премирования. В 2016 году руководство вновь перешло к системе материального стимулирования 2014 года, основанной на выплате процентов от продаж и лишению премий при невыполнении плана продаж. Таким образом, главным недостатком кадрового потенциала организации является высокая текучесть кадров.

2.3. Характеристика и оценка эффективности организационной культуры на предприятии

Изучение организационной культуры было проведено автором с помощью опросника Куинна и Камерона по методике OCAI.

Инструмент OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) имеет форму вопросника (Приложение 7), требующего индивидуальных ответов по каждому из шести пунктов в каждой из двух частей. Он предназначен для диагностики организационной культуры и является универсальным, будучи опробованным более чем на тысяче различных компаний.

В ходе обработки полученных данных находится средняя оценка по каждому показателю, что позволяет составить профиль организационной культуры организации. Оценки являются координатами для оси каждого типа организационной культуры.

COPS – анализ – представляет собой экспертный опросник по таким разделам как: оценка культуры, организации, людей и системы (Приложение 8). Экспертами могут выступать как руководители, так и сотрудники.

Разделы «Культура» и «Организация» содержат по 7 вопросов, разделы «Люди» и «Системы» содержат по 6 и 4 вопроса соответственно. Свои ответы эксперты заносят в колонку справа от вопросов в свободной форме. Обработка ответов предполагает не количественный, а качественный их анализ.

В ходе обработки полученных по методике OCAI данных они были усреднены, что позволило составить профиль организационной культуры организации «Агат». Оценки, ставшие координатами каждого типа организационной культуры на профиле, приведены в таблице 6.

Таблица 6 - Средняя оценка типа организационной культуры по методике OCAI

Текущая организационная культура	Предпочитаемая организационная культура
----------------------------------	---

А (Рынок) 40

А (Клан) 45

Б (Адхократия) 15

Б (Адхократия) 20

В (Клан) 20

В (Рынок) 15

Г (Бюрократия) 25

Г (Бюрократия) 25

Из таблицы 6 видно, что оценки текущей организационной культуры распределились следующим образом. Меньше всего в организации, по мнению респондентов, проявляется такой тип организационной культуры, как «Адхократия». Его оценка составляет 15 баллов. Следующими по доминантности выявлены такие типы организационной культуры, как «Клан» и «Бюрократия», получившие соответственно по 20 и 25 баллов. Наибольшее число баллов (40 баллов) имеет рыночный тип организационной культуры. Сложившийся тип организационной культуры можно объяснить тем, что в «Агат» достаточно стабильный состав кадров, особенно управляющего звена, низкая текучесть кадров. В подобных ситуациях между сотрудниками складываются устойчивые, дружеские отношения.

Оценки предпочитаемой организационной культуры распределились следующим образом. Как наиболее предпочитаемый тип организационной культуры выделена культура «Клан» (45 баллов). Наименее предпочитаемый тип организационной культуры среди респондентов – 15 баллов – оказался тип культуры «Рынка». Средние баллы получили два типа: «Бюрократия» (25 баллов) и «Адхократия» (20 баллов).

Таким образом, по результатам проведенной оценки выяснилось, что на сегодняшний день тип организационной культуры «Агат» можно определить как «Рынок». Согласно использованной методике, значимая разница, позволяющая судить о превалировании определенного типа культуры – это разница более чем в 10 пунктов. Соответственно, тип «Рынок» явно превалирует над остальными типами.

Меньше всего в организации «Агат» в настоящее время проявляется такой тип организационной культуры, как «Адхократия». Это можно объяснить тем, что

текущая деятельность организации не направлена на решение новых задач и не нацелена на динамичную работу.

Главный вывод по итогам проведенной оценки в том, что сотрудников «Агат» в настоящее время устраивает сложившаяся в организации культура.

Методика COPS – анализ

Для объективного анализа и оценки потенциала персонала в современных организациях проводят детальный анализ персонала, концентрируя внимание на культуре, организационной структуре, людях и системах управления персоналом. Для этого на предприятии был проведен так называемый COPS-анализ: Culture – культура, Organization – организация, People – люди, HR-Systems – системы управления персоналом.

В исследование по данной методике также были привлечены эксперты – сотрудники подразделений «Агат». Число опрашиваемых сотрудников – 15 человек. Результаты проведенного экспертного опроса представлены в Приложении 9.

В блоке «Культура» были получены отрицательные ответы на следующие вопросы:

- Поощряются ли откровенные высказывания работников о том, что они думают о компании? («нет» ответили все респонденты - и руководители, и сотрудники);
- Распределяется ли работа в соответствии с опытом, а не должностью работников? («нет» ответили 3 руководителя из 4 опрошенных и 6 сотрудников из 11 опрошенных).

В блоке «Организация» большинство отрицательных ответов были получены на следующие вопросы:

- Способствует ли структура компании эффективной работе? («нет» ответили 3 руководителя и все 11 опрошенных сотрудника);
- Облегчают ли организационные процедуры и методы управления решения задач? («нет» ответили 6 сотрудников из 11 опрошенных);
- Стремитесь ли вы постоянно совершенствовать организационную структуру? (ответ «нет» единогласно выбрали все респонденты).

На все вопросы блока «Люди» было получено большинство утвердительных ответов.

В блоке «Системы» 8 на вопрос «Часто ли компания пересматривает системы работы с персоналом и обеспечивает их взаимодополнение?» большинство респондентов из числа рядовых сотрудников ответили отрицательно (8 чел. из 11).

В результате COPS – анализа были выявлены проблемы организационной структуры «Агат». Работники и руководители считают, что работа распределяется в соответствии с должностью, а не с опытом. Во-вторых, высказывания сотрудников о деятельности подразделения не поощряются, поэтому сотрудники держат свое мнение при себе. Структура организации является слишком громоздкой и не соответствует эффективной работе персонала. Организационные проблемы не решаются в оперативном порядке. Системы подбора, продвижения и контроля кадров не согласованы между собой, что, по мнению респондентов, снижает эффективность работы персонала. Организационные процедуры и методы управления не способствуют эффективному решению поставленных задач.

Результаты анкетного опроса сотрудников ООО «Агат»:

Выборка в нашем исследовании составила 50 человек, из них 30 женщин и 20 мужчин. По возрастным группам респонденты распределились следующим образом (в процентном отношении).

Таблица 7 - Распределение опрошенных по возрасту

18-25 лет 26-35 лет 36-45 лет 46-55 лет Старше 55

20% 30% 34% 10% 6%

По стажу работы респонденты распределились следующим образом (в процентном отношении)

Таблица 8 - Распределение опрошенных по стажу работы в ООО «Агат»

Менее 3 лет 3-5 лет 5-10 лет Больше 10 лет

10% 35% 40% 15%

Респондентам был задан вопрос: «Какие ценности, на Ваш взгляд, присущи Вашему коллективу?». В анкете был дан некий перечень ценностей с небольшим описанием каждой. И сотрудник, отвечавший на вопросы анкеты, мог выбрать что-то из готового списка. Вопрос был полузакрытым. Выделенный ряд ценностей: саморазвитие, профессионализм, моральное и материальное вознаграждение, коллективизм, творчество, ответственность, самостоятельность и инициативность, власть, сплоченность, человечность, соперничество.

Респонденты могли отметить уже приведенные выше ценности, но могли и написать свои. Причем, отметить сотрудникам ООО «Агат» можно было несколько вариантов ответов.

Как видно из диаграммы (рис.1), наиболее значимыми ценностями коллектива ООО «Агат» являются профессиональные ценности. Самой значимой ценностью для опрошенных сотрудников является ценность сплоченности (работа в команде). 90% опрошенных отметили эту ценность, по сути, как определяющую. Затем по значимости идут ценности «ответственность» (82%) и «профессионализм» (80%).

Рисунок 1 - Распределение ответов на вопрос: «Какие ценности на Ваш взгляд присущи Вашему коллективу?» (в % к числу опрошенных).

Близко к ценности «сплоченность» стоит ценность «коллективизм». Ее отметили 67% опрошенных. И хотя это не профессиональная ценность, а ценность больше общечеловеческая, тем не менее, для сотрудников ООО «Агат» она имеет важное значение.

Почти половина опрошенных отметили такую ценность, которая присуща коллективу ООО «Агат», как творчество. Но лишь только половина, поскольку в этом коллективе, на наш взгляд, исходя из полученных данных, больше ценится работа в команде, сплоченность.

Важно было получить ответ на вопрос о ценностях, которые являются значимыми в коллективе ООО «Агат». И собственно теперь понятно, что профессиональные ценности для сотрудников ООО «Агат» – определяющие.

Каждый пятый из опрошенных отметил такую ценность, как саморазвитие. Эта ценность имеет большое значение для самореализации. В основном, ценность саморазвития имеет значение для молодых, для тех, кто недавно работает в компании. Но, по-видимому, отмечая эту ценность, респонденты хотели бы, желали, чтобы ООО «Агат» давал им такую возможность. Это больше цель, чем

ценность, актуальная на данный момент. Это не столько ценность коллектива, сколько ценность тех людей, которые ее отметили.

По сути, также пятый из опрошенных считает, что в коллективе ценится моральное и материальное вознаграждение. Но эта ценность ставится по значимости из нами обозначенных на седьмое место. И это говорит о том, что эта ценность не является столь значимой.

Каждый четвертый респондент высказался за то, что в коллективе ООО «Агат» приветствуется самостоятельность и инициативность. Это то, чего хотят и ждут от руководителей.

Что примечательно, никто из опрошенных не мог сказать, что в коллективе ООО «Агат» ценят авторитет и силу власти. Поскольку в анкете ряд ценностей нами уточнялся, и в частности, именно эта ценность была записана так: «У нас ценят авторитет и силу власти (власть)», то слово «власть» дважды повторенное, усилило его значение, оттеснило на второй план и из сознания опрошенных слово «авторитет». Конечно же, опрошенные отвергали именно силу власти в коллективе ООО «Агат».

30% опрошенных (это почти каждый третий) отметили ценность «человечность». В анкете она была записана так: «У нас ценят человека (человечность)». Это общечеловеческая ценность. То, что ее отметила треть опрошенных, свидетельствует о том, что ООО «Агат» как организация, в определенной мере, ориентирована на людей, концентрирует свое внимание на сотрудниках, внимательно и по-человечески относится к их потребностям и интересам, уделяет внимание созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Лишь только три человека из опрошенных поставили галочку напротив ценности «соперничество». Конечно, в каждом коллективе люди соперничают друг с другом. Конфликты, связанные с соперничеством, по всей видимости, возникают и в коллективе ООО «Агат». Но это скорее исключение, чем правило. То есть, можно сказать (исходя из ответов о ценности соперничества), что в коллективе ООО «Агат» настроены на сотрудничество, а не на соперничество.

О сотрудничестве писали респонденты и в графе «Назовите, какие еще ценности присущи Вашему коллективу?». Вопрос о ценностях - полузакрытый, то есть, респонденты могли либо выбрать из готового перечня ценностей, либо добавить новым пунктом какую-то свою ценность. Многие написали в этой графе ценность

«сотрудничество». В этой же графе, кроме ценности сотрудничество, респонденты написали следующие ценности, которых не было в списке: исполнительность, стремление не подвести команду, ответственность за общее дело, честность, дисциплина, доверие, взаимное уважение, порядочность. Ценностей в дополнительной графе было написано достаточно много. В процентном отношении почти каждая из перечисленных ценностей превышала 50%. Но наиболее значимой ценностью из добавленных сотрудниками ООО «Агат» оказалась ценность «Стремление не подвести команду», то есть не подвести людей, с которыми ты работаешь. Эту ценность - «командный дух» - в разных формулировках написали почти все опрошенные.

В системе предложенных сотрудниками ценностей мы выделили два типа идеологии коллектива ООО «Агат», рассматриваемые как определенные ориентации. Каждой ориентации присущи характерные черты принятия решений, постановка задач и их реализация, в какой-то мере стиль руководства, ориентация на благоприятный социально-психологический климат.

Каждой ориентации соответствуют определенные ценности.

1. Ориентация на выполнение задач коллектива (идеология, ориентированная на трудовую деятельность). Она связана с профессиональными ценностями: профессионализм, работа в команде (сплоченность), ответственность. Ценность коллективизма только усиливает ориентацию коллектива ООО «Агат» на ответственное, профессиональное решение задач.
2. Ориентация на людей (идеология общественная). Она связана с общечеловеческими ценностями, стремлением создать в коллективе благоприятный социально-психологический климат, концентрацией внимания на сотрудниках не только как исполнителя определенных функций, а как на людей с их проблемами, потребностями и интересами.

Если следовать строгим правилам исследования ценностей в организациях, то надо отметить, что ценности считаются наиболее значимыми, если их отметили не менее 75% опрошенных. Исходя из этого можно утверждать, что доминирующими ценностями в коллективе ООО «Агат» являются следующие:

1. Работа в команде, сплоченность.
2. Ответственность.
3. Профессионализм.

4. Стремление не подвести коллектив, команду людей, с которыми ты работаешь.

Все профессиональные ценности ООО «Агат» можно сформулировать и как стандарт рабочего поведения, поскольку система ценностей, принятая в любой компании, задает и специфику поведения в этой компании.

Неудивительно, что на вопрос: «Какой совет Вы бы дали новичку, впервые пришедшему работать в Ваш коллектив?», основной ответ был такой: «Стараться не подвести коллектив». Речь идет, прежде всего, о том небольшом коллективе, в котором непосредственно работает сотрудник. От этого зависит отношение к «большому» коллективу ООО «Агат».

Одним из вопросов, который входил в блок вопросов о социально-психологическом климате, был вопрос: «Если бы Вам представилась возможность уйти на другую работу, Вы ушли бы, не задумываясь?». Ответы следующие: «Да, ушел бы, не задумываясь» - 0%, «Нет, не хотел бы перейти на другую работу» - 100%.

Таблица 9 - Распределение ответов на вопрос об удовлетворенности факторами, влияющими на выполнение работы и эмоциональное состояние (в зависимости от значимости)

Фактор	Место фактора по значимости
Оплата труда	1
Условия работы	2
Организация работы	3
Возможность профессионального роста	4

Из приведенных таблицы 9 и рис. 2 видно, что большинство опрошенных удовлетворены оплатой труда, условиями работы. Больше половины удовлетворены организацией работы. И только 40% опрошенных ответили, что удовлетворены возможностями профессионального роста.

Рисунок 2 - Распределение ответов на вопрос об удовлетворенности факторами, влияющими на выполнение работы и эмоциональное состояние (в % к числу опрошенных)

Надо обратить внимание на опрошенных, которые не удовлетворены организацией труда (38%) и возможностями профессионального роста (60%). По всей видимости, в организации работы есть определенные пробелы, а может быть даже проблемы. Возможно, это проблема как раз нехватки свободного времени, о чем писали сотрудники, отвечая на вопрос о том, что нужно исправить в работе ООО «Агат».

По поводу возможности профессионального роста только 40% опрошенных оказались удовлетворены возможностью профессионального роста. Есть своя специфика продвижения по службе в разных организациях. Здесь нужно вовремя заметить не только талант, но и другие качества человека, претендующего на более высокую должность: организаторские способности, умение работать с людьми, инициативность и др.

Сотрудники ООО «Агат» удовлетворены хорошими человеческими отношениями, сложившимися в коллективе, благоприятной атмосферой.

В анкете были заданы несколько вопросов, касающихся руководителей: как к ним относятся члены коллектива, какие качества отмечают у руководителей, как складываются взаимоотношения руководителей и подчиненных.

Таблица 10 - Распределение ответов на вопрос: «Какие качества Вы бы отметили у руководителя» (в зависимости от значимости качества)

Качества руководителя	Место по значимости
Всегда обращается с подчиненными вежливо, доброжелательно	1
Он требователен, но справедлив	2
Его интересует только работа, а не люди	3-4

Опрошенные всех программ отмечают доброжелательное отношение руководителя к подчиненным. Это качество отметили 90% респондентов. Три человека считают, что руководитель требователен, но справедлив. Один человек полагает, что руководителя интересует только работа. Также один из опрошенных отметил, что руководитель не допускает возражений.

Рисунок 3 - Распределение ответов на вопрос: «Какие качества Вы бы отметили у руководителя» (в % к числу опрошенных)

Отношение самих опрошенных к своим непосредственным руководителям:

- Отношусь с уважением - так ответили 47 человек;
- Отношусь безразлично – ответили два человека;
- Он меня совсем не устраивает – так ответил один человек.

Ориентация на профессиональные и, в равной мере, общечеловеческие ценности свидетельствует о том, что в ООО «Агат» складывается сильная корпоративная культура, концепция которой включает следующие положения:

- Признание тесного взаимодействия между личностью и работой. Развития знаний и квалификации требует сама работа.
- Человеку тогда соответствует работа (он ей удовлетворен), когда в коллективе складывается благоприятный социально-психологический климат.
- Интерес человека к своему труду возрастает, если он знает конечный результат своей деятельности.

По результатам проведенной оценки выяснилось, что на сегодняшний день тип организационной культуры в ООО «Агат» можно определить как «Рынок». Исследуемая организация сосредоточена на внешних факторах. В сотрудниках поощряется и высокая степень гибкости и индивидуализм. В долгосрочной перспективе ставка делается на рост и расширение рыночной доли. Доминирование «рыночных» установок в сложившейся организационной культуре ООО «Агат» является положительным моментом. Именно такой тип культуры является эффективным в условиях высококонкурентной среды.

Итак, мы провели анализ сложившейся организационной культуры компании ООО «Агат» и пришли к выводу, что на сегодняшний день ее нельзя определить как сильную и здоровую. Причины этого следующие: отсутствует выработанная нормативная база организационной культуры, нет налаженных действий от руководителя, что ведет к напряженности и не разработан комплекс коллективных мероприятий.

В связи с выявленными недостатками актуальной задачей для ООО «Агат» на сегодняшний день является совершенствование организационной культуры. Без единой, сплочённой команды сотрудников выжить в условиях высокой конкуренции на рынке компании будет сложно.

2.4. Мероприятия по совершенствованию организационной культуры предприятия

По мнению автора, перспективным направлением для ООО «Агат» должно стать развитие организационной культуры компании, поскольку проведенный анализ указал на существенные недостатки данной сферы:

1. Утвердить «Брошюру служебной этики» и закрепить в нем документально одобряемые большинством сотрудников ценности.
2. Внедрить метод «внесения предложений». Его цель – улучшить в сознании рядовых работников чувство своей принадлежности к предприятию и на этой основе добиться максимального повышения производительности труда.
3. Провести ряд корпоративных мероприятий.

В результате проведенного анализа выяснилось, что главной отрицательной чертой организационной культуры ООО «Агат» является отсутствие партнерства, поддержки в команде менеджеров, недостаточная открытость, дублирование функций. Внутрикорпоративные отношения компании должны быть скорректированы и выстраиваться в дальнейшем в соответствии с выработанной стратегией.

С целью совершенствования сложившейся организационной культуры в ООО «Агат» рекомендуется, прежде всего, установить неформальное деловое общение руководителей с сотрудниками, и управление с учетом социально-психологических

факторов. Можно выделить следующие этапы работы по развитию организационной культуры исследуемой организации:

1. Проведение диагностики состояния организационной культуры организации, выявление существующих проблем и характеристик желаемой культуры.
2. Разработка методического обеспечения, т. е. технологий изменения и необходимой нормативной базы.
3. Выделение из штата сотрудников, которым будет поручена реализация отдельных направлений по формированию организационной культуры.

Рекомендуемые этапы событий по совершенствованию процессов и оказания услуг в компании ООО «Агат»:

1. Создание «Брошюры служебной этики» (Приложение 13), в котором будут закреплены одобряемые большинством ценности. Положения этого кодекса должны превратиться в ядро организационной культуры в качестве факторов, обеспечивающих достижение деловой успешности сотрудников и самой компании.

При формировании организационной культуры очень важно, чтобы новые сотрудники ООО «Агат» соответствовали должности не только по профессиональным качествам, но и по лояльности к культуре организации.

Требования к сотрудникам обеих групп должны быть одинаковыми. Вот главные из них - заинтересованность в результатах своей работы; преданность компании; чувство долга по отношению к компании и чувство ответственности за благополучие компании.

2. Метод «внесения предложений». Его цель – улучшить в сознании рядовых работников чувство своей принадлежности к предприятию и на этой основе добиться максимального повышения производительности труда.
3. Организовать тренинги для руководителей с целью повышения их уровня компетентности в прикладных вопросах менеджмента.

В качестве комплексного решения предлагается ряд корпоративных мероприятий.

В таблице 11 представлен график проведения корпоративных мероприятий, где указаны основные участники, дата и время проведения.

Таблица 11 - График проведения корпоративных мероприятий

№	Наименование мероприятия	Дата и время проведения	Участники мероприятия
1.	Конкурс	С 13 по 19 марта 2018 г.	Сотрудники предприятия (продавцы-консультанты, сотрудники офиса (в качестве экспертов)
2.	Турнир	6 июня 2018 г. в 11:00	
3.	Юбилей	01 ноября 2018 г. в 19:00.	Сотрудники всей компании «Агат»

Как мы видим, мероприятия имеют социально-культурный и коммуникационный повод для проведения, главным образом направленные на внедрение или укрепление организационной культуры компании, сплочение коллектива, формирование лояльности сотрудников, налаживание системы внутрифирменных коммуникаций, и как результат увеличение объемов продаж в конкурентной среде. Такие события позволяют создать благоприятную внешнюю и внутреннюю среду, положительный образ среди общественности.

Смета расходов на проведение соревнования среди сотрудников ООО «Агат» представлена в таблице 12.

Таблица 28 - Смета расходов на проведение конкурса

№	Статья расхода	Количество единиц (шт.)	Сумма (руб.)
1.	Нетбук	1	7 000
2.	Электронная книга	1	5 000

3. Подарочный сертификат 1 3 000

Итого: 15 000

Далее составим примерную смету расходов на проведение спортивного турнира (таблица 13).

Таблица 13 - Смета расходов на проведение спортивного турнира

№ Статья расхода	Количество единиц	Стоимость за единицу (руб.)	Сумма (руб.)
1. Аренда спортивной площадки	3 часа	4	1 200
2. Напитки (вода «Aqua Minerale», 0,6 л.)	100 шт.	24, 5	2 450
3. Подарочный сертификат на корпоративный отдых в боулинге	1 шт.	2 000	2 000

Итого: 5 650

Теперь представим примерную смету основных расходов на проведение торжественного вечера, посвященного юбилею компании ООО «Агат» (таблица 14).

Таблица 14 - Смета расходов на проведение торжественного вечера

№ Статья расхода	Количество единиц	Стоимость за единицу (руб.)	Сумма (руб.)
1. Аренда помещения	4 ч.	4 000	16 000

2. Питание	50 шт.	2000	100000
3. Фото, видео съемка (монтаж)	1	30 000	30 000
4. Ведущий	1	15 000	15 000
Итого:			161 000

Суммарные затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию организационной культуры ООО «Агат», таким образом, составят: $15000+5650+161000 = 181\ 650$ руб. Рассмотрим влияние предложенных мероприятий на экономические показатели деятельности ООО «Агат», учитывая, что, по оценке экспертов[23], укрепление организационной культуры, лояльности персонала и формирование организационных ценностей в среднем повышает выручку организации на 5% в год (табл. 15).

Таблица 15 - Экономические показатели деятельности ООО «Агат» после проведения мероприятий, тыс. руб.

Показатель	До	После	Отклонение	
			+/-	%
1. Выручка, тыс. руб.	3527776	3704164,8	176388,8	5
2. Затраты, тыс. руб.	496810	496991,65	181,65	0,03
3. Прибыль, тыс. руб.	3030966	3207173,15	176207,15	5,8

6. Рентабельность	6,1	6,5	-	0,4
(прибыль/затраты), %				

В результате ожидается повышение прибыли на 5,8%, или 176207,15 тыс. руб. Увеличение затрат обусловлено затратами на проведение PR-мероприятий (181,65 тыс. руб.). Увеличение рентабельности продаж свидетельствует об эффективности мероприятий по совершенствованию организационной культуры ООО «Агат». Эффективность внедрения мероприятия составит:

$Kэ = Э/З = 176207,15 / 181,65 = 970$ руб. на каждый вложенный рубль.

Следовательно, можно сделать вывод, что внедрение проекта по формированию организационной культуры ООО «Агат» позволит получить 970 руб. на каждый вложенный рубль.

Таким образом, влияние мероприятий, направленных на совершенствование организационной культуры предприятия оказывает положительное вдохновение на деятельность ООО «Агат» в целом, что отражается в повышении прибыли за счет повышения производительности труда, лояльности сотрудников.

Заключение

В курсовой работе было проведено исследование организационной культуры предприятия ООО «Агат» и разработаны мероприятия по ее совершенствованию.

По результатам анализа теоретических источников было раскрыто понятие организационной культуры, обозначена ее сущность и факторы, влияющие на процесс ее формирования. Организационная культура в работе рассматривается как система ценностей социального партнерства, разделяемых обществом и сообществом креативных корпораций, которые определяют их поведение, характер деятельности.

Объектом исследования в практической части работы стала компания ООО «Агат». Анализ организационной культуры компании позволил сделать следующие выводы.

Оценка организационной культуры ООО «Агат» проводилась с помощью опросника К. Камерона и Р. Куинна по методике OCAI, COPS – анализ, экспресс-оценки уровня

развития организационной культуры в компании и опроса сотрудников в форме анкетирования.

В результате проведенного комплексного анализа были выявлены следующие характеристики организационной культуры в ООО «Агат»:

1. Тип организационной культуры в ООО «Агат» можно определить как «Рынок». Исследуемая организация сосредоточена на внешних факторах. В сотрудниках поощряется и высокая степень гибкости и индивидуализм. Для ООО «Агат» это является положительным моментом.
2. Отсутствие выработанной нормативной базы организационной культуры и четко налаженной отчетности о положении дел и о дальнейших действиях от руководителей к подчиненным. Это ведет к недоверию и напряженности сотрудников.
3. Отсутствие партнерства, единства и поддержка в команде менеджеров второго уровня. В компании отсутствует разработанный комплекс коллективных мероприятий, которые способны наладить теплые взаимоотношения сотрудников, а, следовательно, отсутствует и «здоровый» корпоративный климат в коллективе.

Для совершенствования сложившейся организационной культуры автором рекомендовано утвердить в ООО «Агат» «Брошюру служебной этики» и закрепить в нем документально одобряемые большинством сотрудников ценности. Вторым методом, рекомендуемым к внедрению - метод «внесения предложений». Его цель - улучшить в сознании рядовых работников чувство своей принадлежности к предприятию и на этой основе добиться максимального повышения производительности труда.

Предлагается проведение ряда корпоративных мероприятий. Прежде всего, это конкурс среди сотрудников ООО «Агат». Второе мероприятие - организация спортивного турнира. Третье мероприятие - проведение торжественного вечера для всех сотрудников по случаю юбилея ООО «Агат» в России.

Список литературы

1. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура» // Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса: Тезисы научно-практической конференции. -

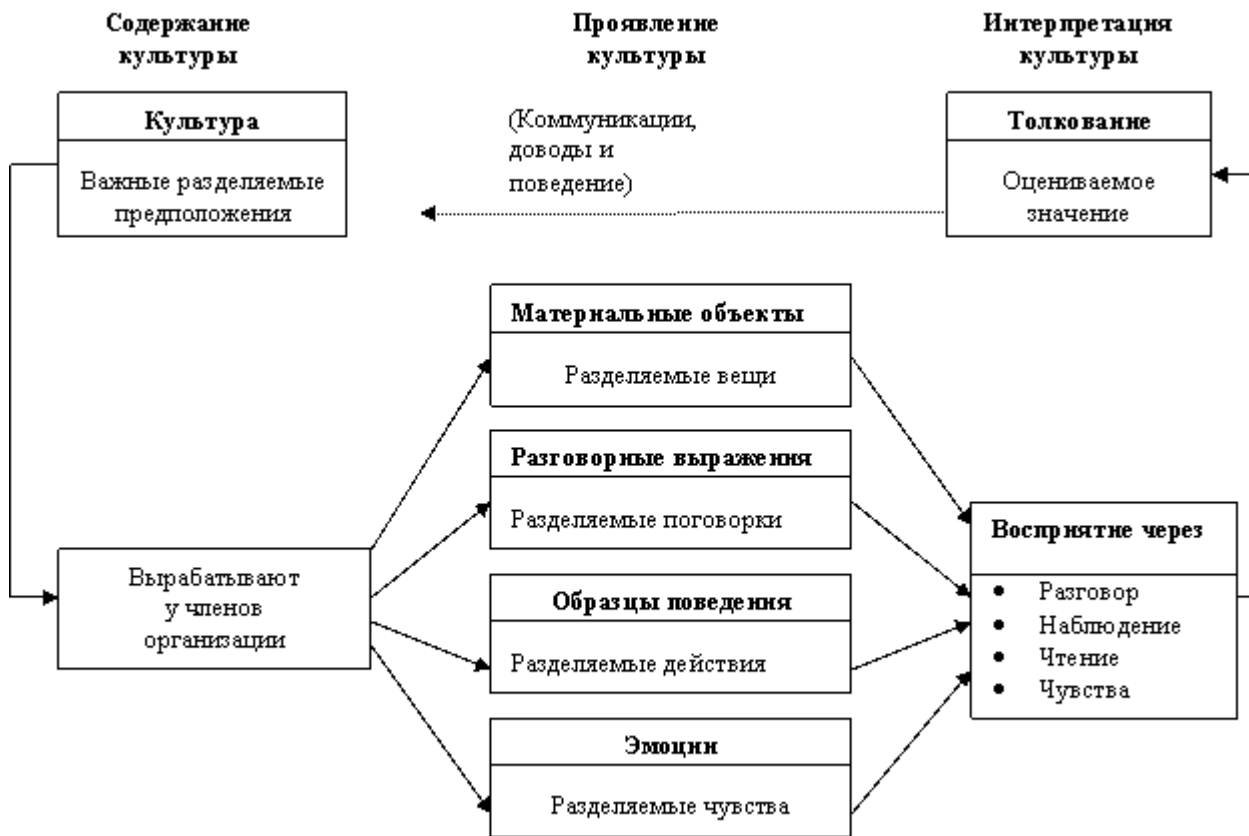
- М., 2015. - С.29-33
2. Асаул А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления // http://www.aup.ru/books/m12/2_2.htm
 3. Брайсон Д. Доминирующая, возникающая и остаточная культура: динамика изменений в организации // Управление организационной культурой. - №2. - 2013. - С.31-44
 4. Веснин В.Р. Организационная культура // Социально-гуманитарные знания. - №3. - 2016. - С.184-200
 5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. - М.: Юристъ, 2015. - 496 с.
 6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 7-е изд., перераб. и доп. - М.: Экномистъ, 2013. - 378 с.
 7. Егоршин А.П. Управление персоналом. - 2-е изд. - Н. Новгород: НИМБ, 2015. - 456 с.
 8. Иванова С. Корпоративная культура - эффективное средство мотивации сотрудников // Служба персонала. - 2013. - №9. - С.21-24
 9. Иванова С. Организационная культура: сущность и значимость // Служба персонала. - 2015. - №27. - С.44-45
 10. Камерон Ч. Диагностика и изменение организационной культуры. - СПб: Питер, 2016. - 189 с.
 11. Крымчанинова М.В, Организационная (корпоративная) культура: история изучения и основные подходы // Управление организационной культурой. - №1. - 2012. - С.2-18
 12. Левкин Н.В. Современные тенденции управления культурой в системе предпринимательства // <http://www.cfin.ru/management/strategy/tendencies-04.shtml>
 13. Магура М.И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. - № 1. - 2012. - С.24-29
 14. Могутнова, Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы / Н.Н.Могутнова // Социологические исследования. - 2015. - №4. - С. 130-136.
 15. Одегов Ю.Г. Инструменты развития организационной культуры: направления трансформаций // Управление организационной культурой. - №1. - 2012. - С.61
 16. Организационная культура: определения // <http://www.countries.ru/library/orgculture/def3.htm>
 17. Патутина Н.А. Организационная культура и социальное воспитание сотрудников // Управление организационной культурой. - №3. - 2013. - С. 164-177

18. Роббинз, С. Основы организационного поведения / С. Роббинз. - М.: Вильямс, 2016. - 210 с.
19. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании : учеб. пособие / Т. О. Соломанидина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 623 с.
20. Спивак, В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак.- СПб.: Питер, 2016. - 352 с.
21. Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры // Управление персоналом. - № 11. - 2015. - С.39-44
22. Федотова О.С. Становление организационной культуры на предприятиях. - СПб.: Балтика, 2016. - 378 с.
23. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн / Пер. с англ., под ред. В.А Спивака. - СПб.: Питер, 2012. - 336 с.
24. Щербина С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции // Социологические исследования. - 2013. - № 7. - С.47-55

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Содержание отношений организационной культуры[24]



Приложение 2

Роль организационной культуры в адаптации предприятия к факторам внешней и внутренней среды

Image not found or type unknown



Приложение 3

Бухгалтерский баланс за 2016 год ООО «Агат»

Наименование показателя	Код	На отчетную дату	На 31 декабря
		отчетного периода	предыдущего года
1	2	3	4

АКТИВ

I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ

Нематериальные активы	1110 511	658
Результаты исследований и разработок	1120 0	0
Нематериальные поисковые активы	1130 0	0
Материальные поисковые активы	1140 0	0
Основные средства	1150 537048	514575
Доходные вложения в материальные ценности	1160 0	0
Финансовые вложения	1170 0	0
Отложенные налоговые активы	1180 5	3
Прочие внеоборотные активы	1190 1064	1001
Итого по разделу I	1100 538628	516237

II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ

Запасы	1210 743012	374912
--------	-------------	--------

Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220 15273	7511
Дебиторская задолженность	1230 773050	487665
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240 0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250 229137	13158
Прочие оборотные активы	1260 24415	448
Итого по разделу II	1200 1784887	883694
БАЛАНС	1600 2323515	1399931

ПАССИВ

III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ

Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310 105000	105000
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320 (0)	(0)
Переоценка внеоборотных активов	1340 23	23

Добавочный капитал (без переоценки)	1350 0	0
Резервный капитал	1360 0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370 284075	130601
Итого по разделу III	1300 389098	235624

IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Заемные средства	1410 611954	352702
Отложенные налоговые обязательства	1420 2445	3941
Оценочные обязательства	1430 0	0
Прочие обязательства	1450 0	0
Итого по разделу IV	1400 614399	356643

V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Заемные средства	1510 431778	46161
Кредиторская задолженность	1520 692425	574775

Доходы будущих периодов	1530 186728	186728
Оценочные обязательства	1540 0	0
Прочие обязательства	1550 9087	0
Итого по разделу V	1500 1320018	807664
БАЛАНС	1700 2323515	1399931

Приложение 4

Отчет о финансовых результатах за 2015 год

ООО «Агат»

Наименование показателя(2)	Код	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
1	2	3	4
Выручка	2110	3527776	2631516
Себестоимость продаж	2120	(2616478)	(2098437)
Валовая прибыль (убыток)	2100	911298	533079
Коммерческие расходы	2210	(496810)	(367175)
Управленческие расходы	2220	(49385)	(38192)

Прибыль (убыток) от продаж	2200 365103	127712
Доходы от участия в других организациях	2310 0	0
Проценты к получению	2320 228	1495
Проценты к уплате	2330 (24264)	(20786)
Прочие доходы	2340 153043	182948
Прочие расходы	2350 (297720)	(75952)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300 196390	215417
Текущий налог на прибыль	2410 (42276)	(14775)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421 -2445	25757
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430 380	1545
Изменение отложенных налоговых активов	2450 3	3
Прочее	2460 263	890
Чистая прибыль (убыток)	2400 153474	198210

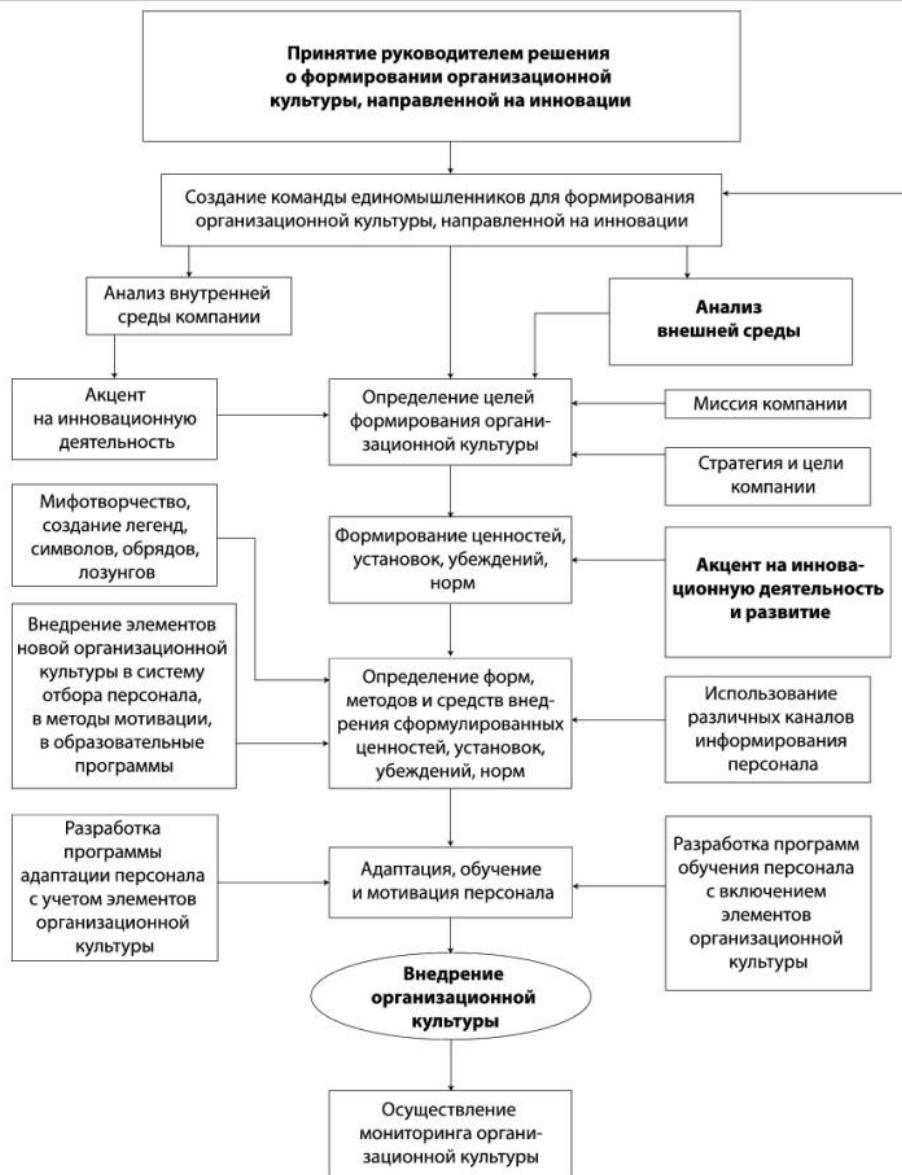
СПРАВОЧНО

Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510 0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520 0	0
Совокупный финансовый результат периода	2500 153474	198210

Приложение 5

Процесс управления формированием организационной культуры

Рис. 1. Процесс управления формированием организационной культуры



Grebennikon

Организационная структура ООО «Агат»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Финансовый директор

Директор

СТО

Директор

А/салона

Директор по маркетингу

Главный бухгалтер

Бухгалтеры

Мастер СТО

Мастера смены 1

Мастера смены 2

Механики

Механики

Электрики

Электрики

Начальник

Отдела з/частей

Менеджеры по продаже

Кладовщик

Мастер приемщик

Менеджеры по продаже автомобилей

Логист

Техники

Отдел маркетинга

Менеджер по рекламе

Менеджер по персоналу

Системный отдел

Секретарь

Инженер

По АХЧ

Водители

Рабочие

Уборщицы

Приложение 7

Вопросник OCAI для оценки типа организационной культуры

Документ25 - Microsoft Word

Работа с таблицами

Главная Вставка Разметка страницы Ссылки Рассылки Рецензирование Вид Настройки Конструктор Макет

Вырезать Копировать Вставить Формат по образцу Буфер обмена

Times New Roman 10

Шрифт Абзац Стили

Найти Заменить Выделить

Здравствуйте!

Эта анкета — часть исследования по диагностике корпоративной культуры предприятия. Пожалуйста, примите участие в нашем опросе. Он полностью конфиденциален, ответы не будут использоваться для установления личности респондентов.

При заполнении следуйте инструкциям, указанным в анкете.
Заранее спасибо за содействие.

Часть 1. Нынешняя организационная культура (какой Вы видите её сегодня).

Каждый из вопросов предполагает четыре альтернативных варианта ответа. Распределите 100 баллов среди вариантов ответов в том весовом соотношении, которое наиболее соответствует Вашей организации. Наибольшее количество баллов следует давать той альтернативе, которая более всего напоминает вашу организацию.

Например: А – 60, Б – 20, В – 15, Г - 5. Сумма проставленных баллов обязательно должна быть равной 100, при этом возможно проставление нулей.

Страница: 1 из 4 Число слов: 825 Русский (Россия) Исправления: Выкл. 150%

Документ25 - Microsoft Word

Работа с таблицами

Главная Вставка Разметка страницы Ссылки Рассылки Рецензирование Вид Настройки Конструктор Макет

Вырезать Копировать Вставить Формат по образцу Буфер обмена

Times New Roman 10

Шрифт Абзац Стили

Найти Заменить Выделить

1. Важнейшие характеристики <i>нынешней</i> компании.		
А	Организация уникальна и подобна большой семье.	
Б	Организация очень динамична и проникнута новаторством...	
В	Организация ориентирована на результат, для людей характерно достижение поставленной цели.	
Г	Организация жестко структурирована и строго контролируется.	
		Всего 100
2. Стиль руководства (в общем), принятый <i>в настоящее время</i> в организации, характеризуется:		
А	Заботой и поддержкой руководителя по отношению к <u>починённым</u> .	
Б	Поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы.	

Страница: 1 из 4 Число слов: 825 Русский (Россия) Исправления: Выкл. 150%

Документ25 - Microsoft Word

Работа с таблицами

Главная Вставка Разметка страницы Ссылки Рассылки Рецензирование Вид Настройки Конструктор Макет

Вырезать Копировать Вставить Формат по образцу Буфер обмена

Times New Roman 10

Шрифт Абзац Стили

Найти Заменить Выделить

В	Высокой требовательностью, стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.	
Г	Требованием полного подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях при гарантированной занятости.	
		Всего 100

3. Стиль управления работниками, принятый в настоящее время в организации, характеризуется:

	Заботой и поддержкой руководителя по отношению к <u>починённым</u> .	
	Поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы.	
	Высокой требовательностью, стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.	
	Требованием полного подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях при гарантированной занятости.	

Страница: 1 из 4 Число слов: 6/825 Русский (Россия) Исправления: Выкл. 150%

Документ25 - Microsoft Word

Работа с таблицами

Главная Вставка Разметка страницы Ссылки Рассылки Рецензирование Вид Настройки Конструктор Макет

Вырезать Копировать Вставить Формат по образцу Буфер обмена

Times New Roman 10

Шрифт Абзац Стили

Найти Заменить Выделить

	4. Организацию <i>сегодня</i> связывает в единое целое	
А	Преданность делу и взаимное доверие.	
Б	Приверженность новаторству и стремление быть на первых рубежах.	
В	Акцент на достижении цели, выполнении поставленной задачи.	
Г	Формальные правила и официальная политика.	
		Всего 100
	5. Стратегические цели <i>сегодня</i> :	
А	Организация заостряет внимание на развитии сотрудников. Поощряется командная работа.	
Б	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и использование возможностей.	
В	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях.	

Страница: 2 из 4 Число слов: 19/825 Русский (Россия) Исправления: Выкл. 140%

Документ25 - Microsoft Word

Работа с таблицами

Главная Вставка Разметка страницы Ссылки Рассылки Рецензирование Вид Настройки Конструктор Макет

Вырезать Вставить Копировать Формат по образцу Буфер обмена

Times New Roman 10

Шрифт Абзац Стили

Найти Заменить Выделить

В	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.	
Г	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность всех операций.	
		Всего 100

6. Критерии успеха сегодня:

А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности работников делом.	
Б	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.	
В	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – лидерство на рынке.	
Г	Организация определяет успех на базе рентабельности и низких производственных затрат.	
		Всего 100

Страница: 2 из 4 Число слов: 825 Русский (Россия) Исправления: Выкл. 140% 21:23 27.05.2014

Документ25 - Microsoft Word

Работа с таблицами

Главная Вставка Разметка страницы Ссылки Рассылки Рецензирование Вид Настройки Конструктор Макет

Вырезать Вставить Копировать Формат по образцу Буфер обмена

Times New Roman 10

Шрифт Абзац Стили

Найти Заменить Выделить

Часть 2. Предпочитаемая организационная культура (какой Вы хотели бы её видеть)

Распределите 100 баллов для каждой из четырех альтернатив в том весовом соотношении, которое наиболее соответствует Вашим предпочтениям. Наибольшее количество баллов следует давать той альтернативе, которая более всего напоминает Вашу предпочитаемую организацию.
Например: А – 60, Б – 20, В – 15, Г – 5. Сумма поставленных баллов обязательно должна быть равной 100, при этом возможно проставление нулей.

1. Хотелось бы, чтобы организация характеризовалась такими чертами:

А	Организация была бы уникальна и подобна большой семье.	
Б	Организация была бы очень динамична и проникнута новаторством.	
В	Организация была бы ориентирована на результат, для людей было бы характерно и достижение поставленной цели.	
Г	Организация была бы жестко структурирована и строго контролировалась.	

Страница: 3 из 4 Число слов: 825 Русский (Россия) Исправления: Выкл. 140% 21:24 27.05.2014

Документ25 - Microsoft Word

Работа с таблицами

Главная Вставка Разметка страницы Ссылки Рассылки Рецензирование Вид Настройки Конструктор Макет

Вырезать Копировать Вставить Формат по образцу Буфер обмена

Times New Roman 10

Шрифт Абзац Стили

Найти

Заменить Выделить

Изменить стили

Редактирование

		Всего 100
2. Хотелось бы, чтобы стиль руководства (в общем) характеризовался		
А	Заботой и поддержкой руководителя по отношению к подчинённым.	
Б	Поощрением индивидуального риска, новаторства.	
В	Высокой требовательностью, стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.	
Г	Требованием полного подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях при гарантированной занятости.	
		Всего 100
3. Хотелось бы, чтобы стиль управления работниками характеризовался		
А	Заботой и поддержкой руководителя по отношению к подчинённым.	
Б	Поощрением индивидуального риска, новаторства.	

Документ25 - Microsoft Word

Работа с таблицами

Главная Вставка Разметка страницы Ссылки Рассылки Рецензирование Вид Настройки Конструктор Макет

Вырезать Копировать Вставить Формат по образцу Буфер обмена

Times New Roman 10

Шрифт Абзац Стили

Найти

Заменить Выделить

Изменить стили

Редактирование

Б	Поощрением индивидуального риска, новаторства.	
В	Высокой требовательностью, стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.	
Г	Требованием полного подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях при гарантированной занятости.	
		Всего 100

Документ25 - Microsoft Word

Работа с таблицами

Главная Вставка Разметка страницы Ссылки Рассылки Рецензирование Вид Настройки Конструктор Макет

Вырезать Копировать Вставить Формат по образцу Буфер обмена

Times New Roman 10

Шрифт Абзац Стили

Найти

Заменить Выделить

Изменить стили

Редактирование

Документ25 - Microsoft Word

Работа с таблицами

Главная Вставка Разметка страницы Ссылки Рассылки Рецензирование Вид Настройки Конструктор Макет

Вырезать Вставить Копировать Формат по образцу Буфер обмена

Times New Roman 10

Шрифт Абзац Стили

Найти/перейти далее (Ctrl+PgDn)

4. Хотелось бы, чтобы организацию связывали в единое целое

А	Преданность делу и взаимное доверие.	
Б	Приверженность новаторству и стремление быть на первых рубежах.	
В	Акцент на достижении цели, выполнении поставленной задачи, агрессивность и стремление к победе.	
Г	Формальные правила и официальная политика, стремление поддержать плавный ход деятельности организации.	
		Всего 100

Страница: 3 из 4 Число слов: 825 Русский (Россия) Исправления: Выкл. 140%

Документ25 - Microsoft Word

Работа с таблицами

Главная Вставка Разметка страницы Ссылки Рассылки Рецензирование Вид Настройки Конструктор Макет

Вырезать Вставить Копировать Формат по образцу Буфер обмена

Times New Roman 10

Шрифт Абзац Стили

Найти/перейти далее (Ctrl+PgDn)

5. Хотелось бы, чтобы стратегические цели организации отвечали следующим критериям:

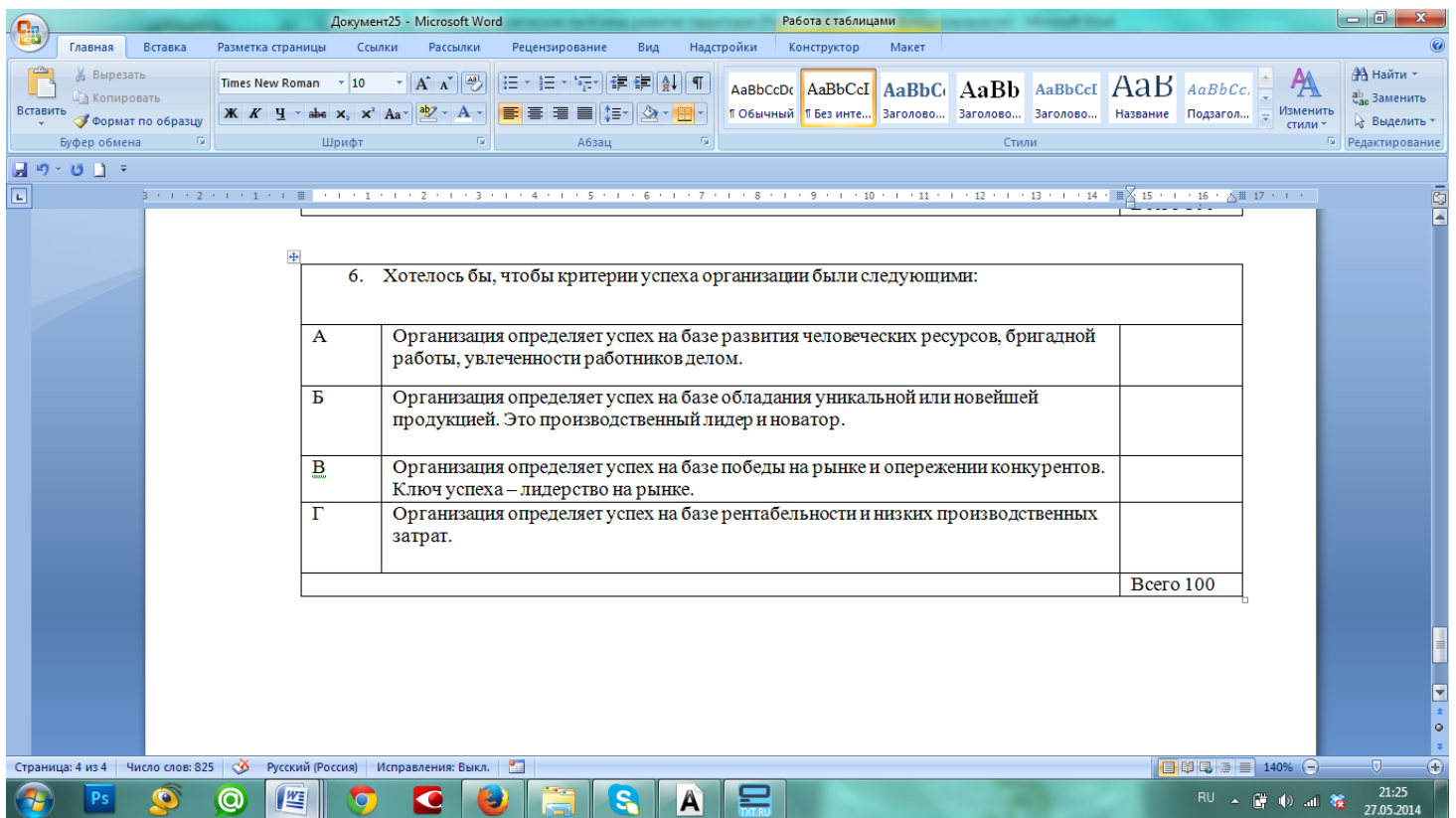
А	Организация заостряла бы внимание на гуманном развитии. Поддерживала бы высокое доверие, открытость и участие.	
Б	Организация акцентировала бы внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценились бы апробация нового и использование возможностей.	
В	Организация акцентировала бы внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминировало бы целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.	
Г	Организация акцентировала бы внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего были бы контроль и плавность всех операций.	
		Всего 100

6. Хотелось бы, чтобы критерии успеха организации были следующими:

А	Организация опирается на базу развития кадровых ресурсов, богатой	
---	---	--

Страница: 4 из 4 Число слов: 825 Русский (Россия) Исправления: Выкл. 140%

21:24 27.05.2014



Приложение 8

Форма для проведения COPS - анализа

Главный инженер отвечает за всю технологическую часть производства, то есть обслуживает оборудование, устраняет какие-либо неисправности. Руководитель сервисной приёмки работает с электронными каталогами запасных частей, обеспечивает равномерную загрузку СТО, инспектирует и мотивирует подчиненных, работает с клиентами, разрешает конфликтные ситуации. В сервисном отделе дилерского центра 2 цеха - кузовной и слесарный. Слесарный цех включает в себя 19 постов: 2 поста дополнительного оборудования и 1 агрегатный участок, 1 пост с тормозным стендом, 1 шиномонтажный пост, остальные-ремонтные посты с подъемниками (4-стоечные). Кузовной цех состоит из 12 постов: 2 покрасочных поста, остальные -кузовные работы. Менеджер по работе склада выполняет приёмку и выдачу новых запчастей. Мастер-приёмщик принимает автомобили в производство ремонтных работ, согласует с клиентами сроки и стоимость работ, контролирует текущие работы и их качество выполнения, выдает автомобиль клиенту. Старший смены СТО осуществляет: приём клиентов, осмотр автомобиля, оформление заказ-нарядов, работу с электронными каталогами, составление заказов, заказ запчастей и расходных материалов. Механики выполняют техническое обслуживание и ремонт автомобилей в

ремонтной зоне. Электрик выполняет работы, связанные с электрооборудованием и электрикой автомобиля, а также он устанавливает сигнализации. Тонировщик тонирует стекла плёнкой. Диагност диагностирует и обслуживает автомобили. Автомойщики в его обязанности входят мойка уборка полировка и химическая чистка автомобиля.

14.03.2015 Диплом 2 глава Организационная структура управления предприятием автомобильного сервиса [Режим ограниченной функциональности] - Word

ФАЙЛ ГЛАВНАЯ ВСТАВКА ДИЗАЙН РАЗМЕТКА СТРАНИЦЫ ССЫЛКИ РАССЫЛКИ РЕЦЕНЗИРОВАНИЕ ВИД НАДСТРОЙКИ ABBYY FineReader 12 Наталья Востр

Вырезать Вставить Копировать Формат по образцу Буфер обмена

Times New F 14 Шрифт

Ж К Ч abc x₂ x² Абзац

Стили

Найти Заменить Выделить

Выделение Заголово... Название Обычный Подзагол... Без инте... Заголово...

Редактирование

Вопросы	Ответы руководителей	Ответы сотрудников
Культура		
Отождествляют ли себя с организацией ваши сотрудники, и считают ли они, что успех компании напрямую выгоден им?		
Считают ли ваши сотрудники, что у них общие интересы с коллегами по работе и коллективом в целом? Можно ли назвать ваш коллектив сплочённым?		
Распределяется ли работа в соответствии с опытом, а не должностью работников?		
Поощряются ли откровенные высказывания работников о том, что они думают о компании? Поощряет ли компания рационализаторские предложения и творчество персонала?		
Есть ли у ваших сотрудников чувство личной ответственности за свою работу?		
Во всех ли подразделениях делают упор на качество?		
Организация		

СТРАНИЦА 92 ИЗ 96 ЧИСЛО СЛОВ: 15115 РУССКИЙ 11:37 09.05.2015

14.03.2015 Диплом 2 глава Организационная структура управления предприятием автомобильного сервиса [Режим ограниченной функциональности] - Word

ФАЙЛ ГЛАВНАЯ ВСТАВКА ДИЗАЙН РАЗМЕТКА СТРАНИЦЫ ССЫЛКИ РАССЫЛКИ РЕЦЕНЗИРОВАНИЕ ВИД НАДСТРОЙКИ АBBYY FineReader 12 Наталья Востр

Вырезать Копировать Вставить Формат по образцу

Times New F 14

Ж К Ц абв х, х²

АаБбВвГ АаБбВвГ АаБбВвГ АаБбВвГ АаБбВвГ АаБбВвГ АаБбВвГ

Выделение Заголово... Название Обычный Подзагол... Без инте... Заголово...

Буфер обмена Шрифт Абзац Стили Редактирование

Организация		
Способствует ли структура компании эффективной работе?		
Гибко ли реагирует организационная структура на изменение условий?		
Не является ли структура чересчур громоздкой? Если да, то в каких секторах?		
Чётко ли обозначены функции и обязанности работников?		
Свойственна ли структуре компании тенденция «выталкивать» проблемы наверх, а не решать их там, где они возникли?		
Облегчают ли организационные процедуры и методы управления решения задач?		
Стремитесь ли вы постоянно совершенствовать организационную структуру?		
Люди		
Обладают ли сотрудники необходимой квалификацией, чтобы делать работу наиболее эффективным способом?		
Понимают ли сотрудники свои функции и свою		

92

СТРАНИЦА 92 ИЗ 96 ЧИСЛО СЛОВ: 15115 РУССКИЙ

11:37 09.05.2015

14.03.2015 Диплом 2 глава Организационная структура управления предприятием автомобильного сервиса [Режим ограниченной функциональности] - Word

ФАЙЛ ГЛАВНАЯ ВСТАВКА ДИЗАЙН РАЗМЕТКА СТРАНИЦЫ ССЫЛКИ РАССЫЛКИ РЕЦЕНЗИРОВАНИЕ ВИД НАДСТРОЙКИ АBBYY FineReader 12 Наталья Востр

Вырезать Копировать Вставить Формат по образцу

Times New F 12

Ж К Ц абв х, х²

АаБбВвГ АаБбВвГ АаБбВвГ АаБбВвГ АаБбВвГ АаБбВвГ АаБбВвГ

Выделение Заголово... Название Обычный Подзагол... Без инте... Заголово...

Буфер обмена Шрифт Абзац Стили Редактирование

роль в общей работе компании?		
Присущие ли сотрудникам стремление заботиться о клиентах?		
Выявляются ли одарённые работники и развиваются ли их способности в расчёте на будущее?		
Поощряется ли хорошая работа персонала путём выражения признательности, обратной связи и т.п.?		
Осведомлены ли сотрудники о стандартах работы, которых требует от них компания?		
Системы		
Способствуют ли используемые системы (подбора кадров, их продвижения, планирования, управления, информации и контроля) эффективной работе персонала?		
Согласованы ли системы между собой и с остальной деятельностью компании?		
Имеется ли чёткая система поощрений за эффективную работу в вашем подразделении?		
Часто ли компания пересматривает системы работы с персоналом и обеспечивает их взаимодополнение?		

СТРАНИЦА 93 ИЗ 96 ЧИСЛО СЛОВ: 15115 РУССКИЙ

11:38 09.05.2015

Приложение 9

Данные COPS - анализа

Распределение организационных функций предполагает распределение формальных полномочий (однолинейное и многолинейное распределение полномочий). Пределы управляемости связаны с количеством иерархических уровней в организации: чем ниже норма управляемости, тем выше число иерархических уровней, и наоборот.

14.03.2015 Диплом 2 глава Организационная структура управления предприятием автомобильного сервиса [Режим ограниченной функциональности] - W... РАБОТА С ТАБЛИЦАМИ ?

ФАЙЛ ГЛАВНАЯ ВСТАВКА ДИЗАЙН РАЗМЕТКА СТРАНИЦЫ ССЫЛКИ РАССЫЛКИ РЕЦЕНЗИРОВАНИЕ ВИД НАДСТРОЙКИ АВВУ FineReader 12 КОНСТРУКТОР МАКЕТ Наталья...

Вырезать Вставить Копировать Формат по образцу Буфер обмена

Times New F 12 Шрифт

Абзац

Стили

Найти Заменить Выделить

Выделение Заголово... Название Обычный Подзагол... Без инте... Заголово...

Редактирование

Вопросы	Ответы руководителей	Ответы сотрудников
Культура		
<ul style="list-style-type: none"> Отождествляют ли себя с организацией ваши сотрудники, и считают ли они, что успех компании напрямую выгоден им? 	Да – 3 чел. Нет – 1 чел.	Да – 7 чел. Нет – 4 чел.
<ul style="list-style-type: none"> Считают ли ваши сотрудники, что у них общие интересы с коллегами по работе и коллективом в целом? Можно ли назвать ваш коллектив сплочённым? 	Да – 4 чел. Нет – 0 чел.	Да – 11 чел. Нет – 0 чел.
<ul style="list-style-type: none"> Распределяется ли работа в соответствии с опытом, а не должностью работников? 	Да – 1 чел. Нет – 3 чел.	Да – 5 чел. Нет – 6 чел.
<ul style="list-style-type: none"> Поощряются ли откровенные высказывания работников о том, что они думают о компании? 	Да – 0 чел. Нет – 4 чел.	Да – 0 чел. Нет – 11 чел.
<ul style="list-style-type: none"> Поощряет ли компания рационализаторские предложения и 	Да – 2 чел. Нет – 2 чел.	Да – 8 чел. Нет – 3 чел.

СТРАНИЦА 93 ИЗ 95 ЧИСЛО СЛОВ: 14581 РУССКИЙ 108%

15:48 09.05.2015

14.03.2015 Диплом 2 глава Организационная структура управления предприятием автомобильного сервиса [Режим ограниченной функциональности] - W... РАБОТА С ТАБЛИЦАМИ

ФАЙЛ ГЛАВНАЯ ВСТАВКА ДИЗАЙН РАЗМЕТКА СТРАНИЦЫ ССЫЛКИ РАССЫЛКИ РЕЦЕНЗИРОВАНИЕ ВИД НАДСТРОЙКИ АВВУ FineReader 12 КОНСТРУКТОР МАКЕТ Наталья...

Вырезать Копировать Вставить Формат по образцу Буфер обмена

Times New F 12 Шрифт

Аа Аа Выделение Заголово... Название Обычный Подзагол... Без инте... Заголово...

Шрифт Абзац Стили Редактирование

<ul style="list-style-type: none"> Поощряет ли компания рационализаторские предложения и творчество персонала? 	Да – 2 чел. Нет – 2 чел.	Да – 8 чел. Нет – 3 чел.
<ul style="list-style-type: none"> Есть ли у ваших сотрудников чувство личной ответственности за свою работу? 	Да – 4 чел. Нет – 0 чел.	Да – 9 чел. Нет – 2 чел.
<ul style="list-style-type: none"> Во всех ли подразделениях делают упор на качество? 	Да – 3 чел. Нет – 1 чел.	Да – 11 чел. Нет – 0 чел.
Организация		
<ul style="list-style-type: none"> Способствует ли структура компании эффективной работе? 	Да – 1 чел. Нет – 3 чел.	Да – 0 чел. Нет – 11 чел.
<ul style="list-style-type: none"> Гибко ли реагирует организационная структура на изменение условий? 	Да – 2 чел. Нет – 2 чел.	Да – 8 чел. Нет – 3 чел.
<ul style="list-style-type: none"> Не является ли структура чересчур громоздкой? Если да, то в каких 	Да – 4 чел. Нет – 0 чел.	Да – 10 чел. Нет – 1 чел.

93

СТРАНИЦА 93 ИЗ 95 ЧИСЛО СЛОВ: 14581 РУССКИЙ 15:48 09.05.2015

Распределение организационных функций предполагает распределение формальных полномочий (однолинейное и многолинейное распределение полномочий). Пределы управляемости связаны с количеством иерархических уровней в организации: чем ниже норма управляемости, тем выше число иерархических уровней, и наоборот.

14.03.2015 Диплом 2 глава Организационная структура управления предприятием автомобильного сервиса [Режим ограниченной функциональности] - W... РАБОТА С ТАБЛИЦАМИ

ФАЙЛ ГЛАВНАЯ ВСТАВКА ДИЗАЙН РАЗМЕТКА СТРАНИЦЫ ССЫЛКИ РАССЫЛКИ РЕЦЕНЗИРОВАНИЕ ВИД НАДСТРОЙКИ ABBYY FineReader 12 КОНСТРУКТОР МАКЕТ Наталья...

Вырезать Вставить Копировать Формат по образцу

Times New F 12 Шрифт Абзац Стили

Выделение Заголово... Название Обычный Подзагол... Без инте... Заголово...

Найти Заменить Выделить

Буфер обмена

	секторах?		
	<ul style="list-style-type: none"> Чётко ли обозначены функции и обязанности работников? 	Да – 4 чел. Нет – 0 чел.	Да – 11 чел. Нет – 0 чел.
	<ul style="list-style-type: none"> Свойственна ли структуре компании тенденция «выталкивать» проблемы наверх, а не решать их там, где они возникли? 	Да – 3 чел. Нет – 1 чел.	Да – 9 чел. Нет – 2 чел.
	<ul style="list-style-type: none"> Облегчают ли организационные процедуры и методы управления решения задач? 	Да – 3 чел. Нет – 1 чел.	Да – 5 чел. Нет – 6 чел.
	<ul style="list-style-type: none"> Стремитесь ли вы постоянно совершенствовать организационную структуру? 	Да – 0 чел. Нет – 4 чел.	Да – 0 чел. Нет – 11 чел.
	Люди		
	<ul style="list-style-type: none"> Обладают ли сотрудники необходимой квалификацией, чтобы делать работу наиболее эффективным способом? 	Да – 2 чел. Нет – 2 чел.	Да – 8 чел. Нет – 3 чел.

СТРАНИЦА 94 ИЗ 95 ЧИСЛО СЛОВ: 14581 РУССКИЙ

15:48 09.05.2015

14.03.2015 Диплом 2 глава Организационная структура управления предприятием автомобильного сервиса [Режим ограниченной функциональности] - W... РАБОТА С ТАБЛИЦАМИ

ФАЙЛ ГЛАВНАЯ ВСТАВКА ДИЗАЙН РАЗМЕТКА СТРАНИЦЫ ССЫЛКИ РАССЫЛКИ РЕЦЕНЗИРОВАНИЕ ВИД НАДСТРОЙКИ ABBYY FineReader 12 КОНСТРУКТОР МАКЕТ Наталья...

Вырезать Вставить Копировать Формат по образцу

Times New F 12 Шрифт Абзац Стили

Выделение Заголово... Название Обычный Подзагол... Без инте... Заголово...

Найти Заменить Выделить

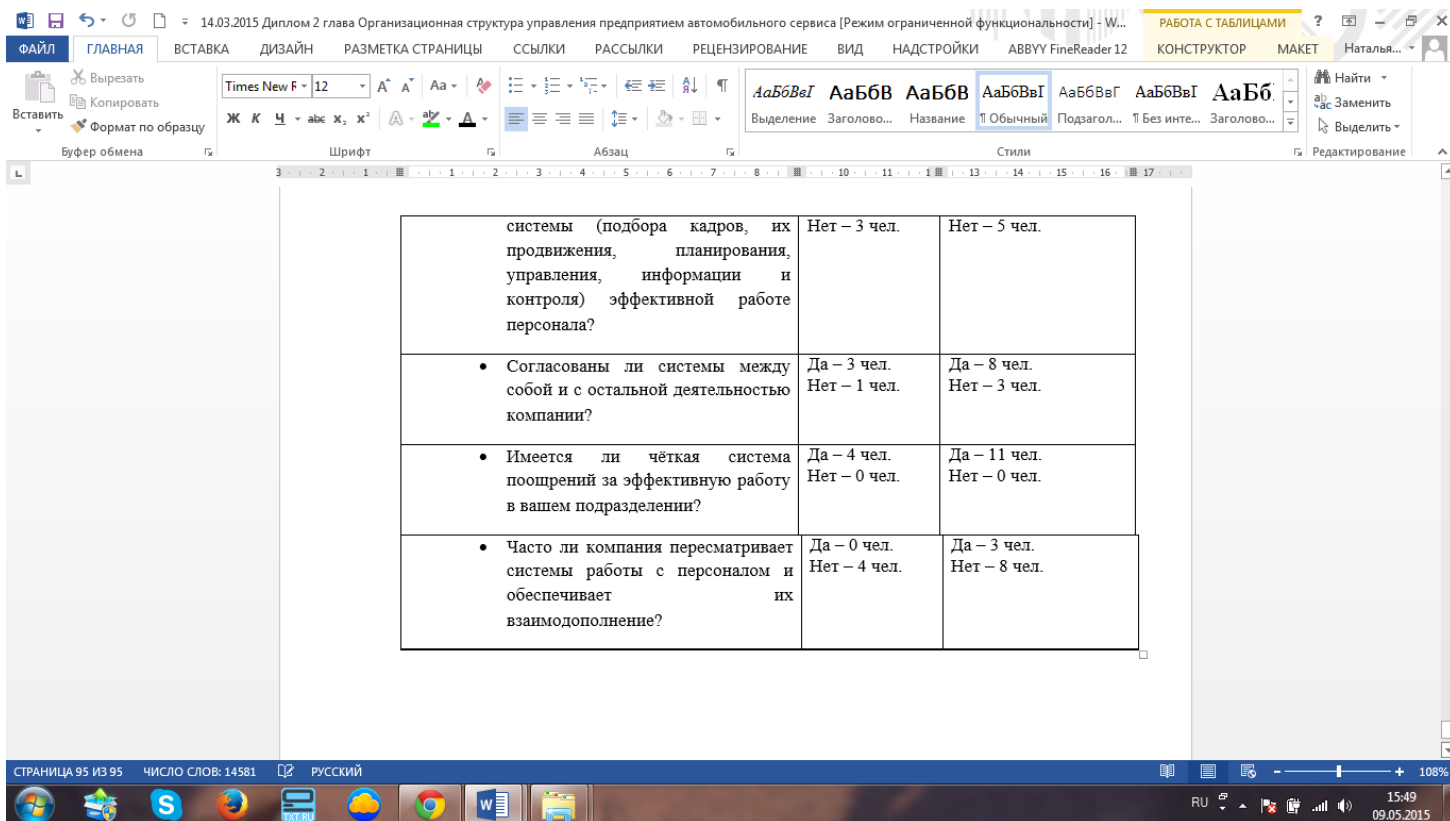
Буфер обмена

	<ul style="list-style-type: none"> Понимают ли сотрудники свои функции и свою роль в общей работе компании? 	Да – 3 чел. Нет – 1 чел.	Да – 8 чел. Нет – 3 чел.
	<ul style="list-style-type: none"> Присуще ли сотрудникам стремление заботиться о клиентах? 	Да – 4 чел. Нет – 0 чел.	Да – 11 чел. Нет – 0 чел.
	<ul style="list-style-type: none"> Выявляются ли одарённые работники и развиваются ли их способности в расчёте на будущее? 	Да – 4 чел. Нет – 0 чел.	Да – 7 чел. Нет – 4 чел.
	<ul style="list-style-type: none"> Поощряется ли хорошая работа персонала путём выражения признательности, обратной связи и т.п.? 	Да – 4 чел. Нет – 0 чел.	Да – 11 чел. Нет – 0 чел.
	<ul style="list-style-type: none"> Осведомлены ли сотрудники о стандартах работы, которых требует от них компания? 	Да – 4 чел. Нет – 0 чел.	Да – 9 чел. Нет – 2 чел.
	Системы		
	<ul style="list-style-type: none"> Способствуют ли используемые 	Да – 1 чел.	Да – 6 чел.

94

СТРАНИЦА 94 ИЗ 95 ЧИСЛО СЛОВ: 14581 РУССКИЙ

15:49 09.05.2015



Приложение 10

Анкета по изучению организационной культуры

ООО «Агат»

В рамках изучения организационной культуры ООО «Агат» предлагаем Вам ответить на вопросы данной анкеты. Обведите кружком тот вариант ответа, который соответствует Вашему мнению. Анкета анонимная. Все Ваши ответы будут использованы в обобщенном виде. Заранее благодарим за участие в исследовании.

1. Какие ценности, на Ваш взгляд, присущи Вашему коллективу?

1. саморазвитие
- 2.2. профессионализм
- 2.3. моральное и материальное вознаграждение
- 2.4. коллективизм
- 2.5. творчество
- 2.6. ответственность

2.7. у нас приветствуется самостоятельность и инициативность

2.8. у нас ценят авторитет и силу власти (власть)

2.9. у нас ценится работа в команде (сплоченность)

2.10. у нас ценят человека (человечность)

2.11. у нас соперничают за личные выгоды и власть (соперничество)

2.12. какие еще, напишите _____

1. Есть ли в Вашем коллективе какие-то обычаи, традиции?

3.1. Да 3.2. Нет

Если Да, то напишите какие _____

1. Какой совет Вы дали бы новичку, впервые пришедшему работать в Ваш коллектив (что можно делать, чего надо остерегаться, как себя вести, о чем помнить всегда)

2. Если бы Вам представилась возможность уйти на другую работу, Вы ушли бы не задумываясь?

1. Да 7.2. Нет

Если Да, то почему? Какие причины заставили бы Вас уйти?

1. Удовлетворены ли Вы:

10.1. оплатой своего труда

10.2. условиями работы

10.3. организацией работы

10.4. возможностями профессионального роста

10.5. Чем еще, напишите _____

1. Какие положительные качества Вы бы отметили у руководителя ООО «Агат», и какие отрицательные?

- 12.1. всегда обращается с подчиненными вежливо, доброжелательно
- 12.2. его интересуют только работа, а не люди
- 12.3. не допускает, что бы подчиненные ему советовали, а тем более возражали
- 12.4. он требователен, но справедлив
- 12.5. какие еще, напишите _____

1. Как Вы относитесь к Вашему непосредственному руководителю?
1. С уважением
 2. Безразлично
 3. Он не совсем меня устраивает
2. Поощряет ли Вас руководство за достигнутые в работе успехи?
1. Да 14.2 Нет
3. Удовлетворены ли Вы атмосферой (отношениями в коллективе)?
1. Да 15.2 Нет

Если Вам не очень хочется идти на работу, то почему? _____

Если Вы с удовольствием идете на работу, то почему? _____

1. Ощущаете ли Вы теплоту и поддержку в коллективе, или напротив, холодность, недоброжелательность, равнодушие? Подчеркните, что именно.
2. Ваша работа Вам интересна?
 1. Да 17.2. Не очень интересна 17.3. Совершенно не интересна
3. Испытываете ли гордость за тот коллектив, в котором Вы работаете?
 1. Да 18.2. Нет

Пожалуйста, сообщите некоторые сведения о себе.

1. Ваш пол: 24.1.мужской 24.2.женский
2. Ваш возраст

18-25 26-35 36-45 46-55 Старше 55

1 2 3 4 5

1. Образование:

26.1. средне-специальное 26.2. не законченное высшее 26.3. высшее

1. Стаж работы в компании

до 3 лет 3-5 5-10 Больше 10

1 2 3 4

Приложение 11

Результаты опроса сотрудников ООО «Агат» с целью выявления типа организационной культуры

Тип организационной культуры	Вариант ответа			
	Да	Скорее да	Скорее нет	Нет
	2	3	4	5
Иерархический тип культуры				
1. Ваша деятельность строго регламентирована администрацией и документами?	9	8	1	2
2. В вашей организации существует единый порядок планирования?	4	2	9	5
3. Администрация строго контролирует выполнение утвержденных правил и процедур?	7	3	6	4

Тип организационной культуры	Вариант ответа			
	Да	Скорее		Нет
		да	нет	
1	2	3	4	5
4. Работает ли администрация со специалистами по повышению их профессионального мастерства?	6	2	6	6
Культура клана				
5. Часто ли вы выполняете поручения, не входящие в должностные обязанности?	8	8	2	2
6. Авторитет директора в вашей организации признается всеми членами коллектива?	3	4	6	7
7. Считаете ли вы что решения должен принимать Директор?	1	8	2	9
8. Все идеи руководителя разделяются и поддерживаются?	9	1	7	3
Культура творчества				
9. Есть ли в вашей организации творческие группы?	7	1	5	7
10. Администрация видит в сотрудниках равных партнеров?	2	8	4	6

Тип организационной культуры	Вариант ответа			
	Да	Скорее		Нет
		да	нет	
1	2	3	4	5
11.Администрация поддерживает творческие группы и создает условия для их успешной деятельности?	2	3	8	7
12.Сотрудники активно участвуют в обсуждении рабочего процесса и путей его совершенствования?	6	3	9	2
Культура конкуренции (рынка)				
13.Имеете ли вы возможность работать автономно?	7	2	5	6
14. Можете ли вы работать над интересующей вас проблемой?	8	3	5	4
15.Коллеги прислушиваются к вашему мнению?	6	4	4	6
16. Считаете ли вы, что для качественной работы вам совершенно не нужен контроль администрации?	2	5	7	6

По результатам проведенной оценки выяснилось, что на сегодняшний день тип организационной культуры в ООО «Агат» можно определить как «Рынок». Исследуемая организация сосредоточена на внешних факторах. В сотрудниках поощряется и высокая степень гибкости и индивидуализм. В долгосрочной перспективе ставка делается на рост и расширение рыночной доли.

Доминирование «рыночных» установок в сложившейся организационной культуре ООО «Агат» является положительным моментом. Именно такой тип культуры является эффективным в условиях высококонкурентной среды. При дальнейшем развитии организационной культуры именно в направлении «Рынок» и устранении выявленных недостатков компания, по мнению автора, сможет существенно повысить свою конкурентоспособность.

Приложение 12

Чек-лист оценки работы консультанта

Оцениваемый параметр

- Приветствовать любого клиента при входе

Обязательная первая фраза: «Добрый день, компания Pandora».

Далее: «Вы у нас в первый раз?»

- Оказывать одинаковые знаки внимания и предоставлять одинаково высокий уровень обслуживания для всех клиентов, независимо от их уровня платежеспособности
- Соблюдать грамотную речь, проявлять доброжелательность, внимательное отношение и искренний интерес к клиенту
- Подходить к клиенту по сигналам готовности к контакту, но не позднее одной минуты
- Представиться. Уточнить имя клиента и упоминать его имя в процессе разговора

Не
Да Нет возникла
ситуация

1. Общие положения

Внешний вид сотрудника был опрятным и чистым.

У сотрудника был бейдж.

Если продавец был занят обслуживанием покупателя, то при обращении другого покупателя он «передал» его другому продавцу или корректно попросил его подождать несколько минут.

2. Обслуживание покупателей

При появлении покупателя в салоне консультант поприветствовал его.

Консультант подошел к посетителю салона в течение 2-х минут после приветствия и первым вступил в контакт.

Консультант начал общение с незапрещенной фразы.

При выяснении потребностей покупателя задавались открытые, альтернативные вопросы

Консультант задал вопросы относительно товара

Консультант демонстрировал товары, подавая заинтересовавший товар

Консультант говорил о преимуществах товара

Консультант рассказал о проводимых акциях, распродажах, кредитных программах

Консультант, позитивно реагировал на сомнения покупателя, старался самостоятельно разрешить возражения покупателя

Консультант не спорил с покупателем.

Консультант, столкнувшись с возражениями покупателя, задавал уточняющие вопросы

Консультант предоставил необходимую информацию для снятия возражения

Консультант, отвечая на возражения покупателя, рассказал о преимуществах и выгоде приобретения выбранной марки автомобиля

Консультант ответил на вопросы покупателя

Консультант прощается с клиентом при выходе из салона

Приложение 13

Корпоративная этика ООО «Агат»

Любая деятельность предприятий Компании в отношении руководителей, клиентов, покупателей, партнеров и сотрудников основывается на следующих принципах:

1. Безупречная деловая репутация, как каждого сотрудника, так и Компании в целом.
2. Проявление уважения к людям.

3. Приверженность этическим принципам и законности.
4. Соблюдение взятых на себя обязательств.
5. Долговременность присутствия на рынке, партнерских и трудовых отношений.
6. Поощрение инициативы, принятие ответственности, конструктивного подхода к решению любой задачи.
7. Оценка результатов трудовой деятельности каждого сотрудника по реально выполняемым задачам, работа каждого на своем месте с максимальной отдачей.

Миссия - «Продавец»

Миссия продавца – эффективные продажи и обслуживание покупателей на высшем уровне.

Цель:

1. Выполнять личный план продаж – каждый месяц.
2. Выполнять план продаж дилерского центра общими усилиями команды – каждый месяц.
3. Максимально возможно увеличивать продажи автосалона.
4. Отлично владеть технологиями продаж и применять их в работе с каждым посетителем.
5. Знать ассортимент, преимущества продукции, текущие акции и специальные предложения, информацию о марке Skoda.
6. Владеть навыками работы с программными продуктами, знать и соблюдать дисциплину, правила продажи.
7. Быть лояльным к компании и руководству. Принимать требования компании и их выполнение.
8. Быть обаятельным, располагающим к себе, позитивным, улыбающимся, легким на подъем.
9. Знать свою систему мотивации, уметь ее считать и прогнозировать.

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 7-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2015. С.421 [↑](#)
2. Холл Р. Организации: структуры, процессы, результаты. - СПб.: Питер, 2016. С.138 [↑](#)
3. Макарова И.К. Управление персоналом. - М., Юриспруденция, 2015. С.224 [↑](#)
4. Федотова О.С. Становление корпоративной культуры на предприятиях. - СПб.: Балтика, 2016. С.71 [↑](#)
5. Лафта Дж.К. Теория организации: Учебное пособие. - М.: Проспект, 2013. С.88-89 [↑](#)
6. Веснин В.Р. Организационная культура // Социально-гуманитарные знания. - №3. - 2016. - С.186 [↑](#)
7. См.: Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. - СПб.: Питер, 2016; Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. - СПб.: Питер, 2016 [↑](#)
8. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура» // Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса: Тезисы научно-практической конференции. - М., 2005. - С.29-33 [↑](#)
9. Гаврикова С.А. Механизм трансформации корпоративной культуры на разных этапах жизненного цикла организации // Управление человеческим потенциалом. - №4. - 2015. - С.30 [↑](#)
10. Роббинз, С. Основы организационного поведения / С. Роббинз. - М.: Вильямс, 2016. - 210 с. [↑](#)

11. Могутнова, Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы / Н.Н.Могутнова // Социологические исследования. - 2015. - №4. - С. 130-136. [↑](#)
12. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн / Пер. с англ., под ред. В.А Спивака. - СПб.: Питер, 2012. - 336 с. [↑](#)
13. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2012. - 356 с. [↑](#)
14. Спивак, В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак.- СПб.: Питер, 2016. - 352 с. [↑](#)
15. Козлов, В.В. Корпоративная культура / В.В. Козлов. - М.: Альфа-Пресс, 2015. - 304 с. [↑](#)
16. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании : учеб. пособие / Т. О. Соломанидина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 623 с. [↑](#)
17. Гаврикова С.А. Механизм трансформации организационной культуры на разных этапах жизненного цикла организации // Управление человеческим потенциалом. - №4. - 2015. - С.30 [↑](#)
18. Иванова С. Организационная культура: сущность и значимость // Служба персонала. - 2014. - №27. - С.45 [↑](#)
19. Иванова С. Организационная культура: сущность и значимость // Служба персонала. - 2014. - №27. - С.44-45 [↑](#)
20. Роббинз, С. Основы организационного поведения / С. Роббинз. - М.: Вильямс, 2006. - 210 с. [↑](#)
21. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2014. - 135 с. [↑](#)

22. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2014. С.233 [↑](#)

23. См.: Магура М.И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. - № 1. - 2012. - С.27 [↑](#)

24. Источник: Магура М.И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. - № 1. - 2012. - С.27 [↑](#)