

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(**Н И У « Б е л Г У »**)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления персоналом

Совершенствование организационной культуры в системе управления
персоналом

Выпускная квалификационная работа
студентки очной формы обучения
направления подготовки 38.03.03
4 курса группы 05001242
Заховаевой Галины Петровны

Научный руководитель:
Ассистент кафедры управления
персоналом
Зарянова Я.В.

Рецензент от организации:
Начальник отдела кадров
Колоша И.Е.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	6
1.1 Основные понятия и уровни организационной культуры на предприятии.....	6
1.2 Структура и модели организационной культуры.....	14
1.3 Факторы, влияющие на организационную культуру предприятия.....	22
ГЛАВА 2.АКТУАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ (УПРАВЛЕНИЕ ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ СУДЕБНЫХ ПРИСТАВОВ ПО БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ).....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	27
2.2 Характеристика системы управления персоналом.....	35
2.3 Анализ процесса совершенствования организационной культуры в Управление Федеральной службы судебных приставов по Белгородской области.....	40
ГЛАВА 3.РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В УПРАВЛЕНИЕ ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ СУДЕБНЫХ ПРИСТАВОВ ПО БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	54
3.1 Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию организационной культуры в Управлении Федеральной службы судебных приставов.....	54
3.2 Обоснование эффективности мероприятий по совершенствованию организационной культуры предприятия.....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	67
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	71

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена рядом факторов. Во-первых, с организационной культурой мы сталкиваемся, едва переступив порог организации: она определяет адаптацию новичков и поведение ветеранов, отражены в определенной философии управления, прежде всего высшего руководства, реализуется в конкретной стратегии организации. Во-вторых, организационная культура оказывает всепроникающее воздействие на деятельность организации. В-третьих, организационная культура является основой жизненного потенциала организации. Особенности отношений между людьми, устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации, образцы положительного и отрицательного поведения и многое другое, что относится к ценностям и нормам, имеют важное значение для эффективного управления. Если можно говорить, что организация имеет «душу», то этой душой является организационная культура.

Организационная культура объединяет ценности и нормы, присущих организации, стиля и методов управления, а также концепции технологического и социального развития. Организационная культура устанавливает пределы, в которых возможно уверенное принятие решений на всех уровнях государственного управления, возможность использования ресурсов в целом, ответственность, дает направления развития, регулирует порядок управления деятельностью, способствует выявлению членов организации. Под влиянием организационной культуры развивается поведение отдельных ее членов.

Для сохранения конкурентоспособности организационная структура предприятия должна быть такой, что вся работа была сфокусирована на конкретной продукции и на конкретном потребителе, что требует выработку стратегических целей фирмы.

Степень научной разработанности. По проблемам организационной культуры предприятия сегодня имеется немало исследований и публикаций. Изучение проблем формирования и совершенствования организационной

культуры ведется в комплексе с разработкой теорий организации и организационного поведения. Особенно здесь нужно выделить труды А.И. Пригожина Э. Джакус, Д. Элдридж и А. Кромби, Х. Шварц и С. Дэвис, К. Голд , М. Пакановский и Н. О'Доннел-Тружиллио , В. Сате , Э. Шайн, Г. Морган, К. Шольц, Д. Дреннан , П. Добсон, А. Уильямс, М. Уолтерс, Э. Браун , Д. Олдхэм, С. Мишон и П. Штерн. Данные авторы занимались изучением организационную культуру еще в 20 веке, поэтому данная тема сегодня весьма актуальна и требует дальнейших исследований.

Объектом исследования является управление федеральной службы судебных приставов.

Предмет дипломной работы – совершенствование организационной культуры в системе управления персоналом в управление федеральной службы судебных приставов.

Цель дипломной работы – разработка комплекса мероприятий по совершенствованию организационной культуры в системе управления персоналом в управлении федеральной службы судебных приставов и обоснование его эффективности.

Основными задачами дипломной работы являются:

1. Провести теоретический анализ литературы по вопросам формирования и совершенствования организационной культуры на предприятии.

2. Дать организационно - экономическую характеристику Управления Федеральной службы судебных приставов

3. Исследовать процессы формирования организационной культуры в Управления Федеральной службы судебных приставов.

4. Разработать комплекс мероприятий по совершенствованию организационной культуры в управлении федеральной службы судебных приставов.

5. Рассчитать и обосновать эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры в управлении федеральной службы судебных приставов.

Практическая значимость исследования состоит в том, что результаты проведенного исследования могут быть использованы руководством управления федеральной службы судебных приставов с целью совершенствования существующей организационной культуры предприятия, в результате чего уровень эффективности работы коллектива повысится, что отразится на снижении показателя текучести кадров, а так же на улучшение имиджа предприятия.

Теоретической базой исследования являются нормативные и законодательные акты, учебная литература по управлению персоналом и менеджменту, посвященная, в том числе и вопросам организации культуры на предприятии, таких авторов, как: И. А. Балабанов, А. Г. Венделин, И. П. Герчикова, В. П. Грузинов, В. В. Гончаров, А. П. Думачев, Н. Л. Зайцев, А. Я. Кибанов, В.В. Ковалев, А. И. Ковалев, Ю. А. Львов, Я. С. Мелкумов, В. А. Москвин, А. А. Омаров, В. П. Румянцев,

В исследовании были использованы следующие группы методов:

- 1) метод организации исследования – метод срезов;
- 2) эмпирические методы: архивный метод (анализ документов), опросные методы (анкетирование);
- 3) методы обработки полученных данных – количественный и качественный;
- 4) метод интерпретации полученных результатов – структурный метод).

Структура дипломной работы: работа состоит из введения, трех глав, заключения, приложений и списка литературы. Работа включает рисунков, таблиц.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Основные понятия и уровни организационной культуры на предприятии

В начале 80-х годов XX века появились первые работы в области организационной культуры (Бурке М., Дил Т., Кеннеди А., Камерон К. и Куин Р., Константин Л., Питерс Т., Уотерман Р., Оучи У., Шейн Э., Хофштеде Г. и др.)[4]. В настоящее время существует достаточно много определений понятия «организационная культура» в современной литературе [1].

Организационная культура предполагает собой непростую композицию значимых предположений, бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива. Организационная культура выражается в взаимоотношениях среди людей и подразделений в организации. По этой причине разные люди или разные части в организации, предрасположены, описывать ее культуру в аналогичных терминах [25].

Организационная культура как феномен являлась вплоть до недавнего времени предметом изучения в основном западной психологии [2]. Данная ситуация определена, во-первых, трудностями, связанными с отсутствием конкретной трактовки родового понятия «культура» а во-вторых, сложностью, «эфемерностью» самого явления «организационная культура» – ее нельзя эмоционально оценить, однако она воздействует на все, что совершается в компании (многие ученые сопоставляют ее с душой организации, с атмосферой, пропитывающей взаимоотношения людей [5]. В работе под названием «Социодинамика культуры» А. Моль различает 250 дефиниций культуры, и за каждым из них стоит уникальная концепция [27]. Основные из них мы привели ниже в таблицах 1.1. и 1.2.

Таблица 1.1.

Определение понятия «организационная культура» зарубежными авторами

Год	Автор	Определение	Источник
1952	Э. Жак	Организационная культура организации - это уложившийся в привычку, ставший традицией образ мышления и способ воздействия, который в наибольшей либо наименьшей степени разделяют все сотрудники компании и который обязан быть усвоен и хотя бы частично принят новыми сотрудниками, для того чтобы новые члены компании стали "своими".	Jaques E. The changing culture of a factory. /Jaques E. - New York: Dryden Press, 2004[44].
1974	Л. Элдридж, А. Кромби	Организационная культура организации - это уложившийся в привычку, ставший традицией образ мышления и способ воздействия, который в наибольшей либо наименьшей степени разделяют все сотрудники компании и который обязан быть усвоен и хотя бы частично принят новыми сотрудниками, для того чтобы новые члены компании стали "своими".	Eldridge J. A sociology of organization./ Eldridge J., Crombie A - London: Allen&Unwin, 2004 [45].
1981	У. Оучи	Организационная культура компании - знаки, церемонии и легенды, которые информируют сотрудникам компании значимые представления о ценностях и взглядах.	Ouchi W. Theory "Z": How American business can meet the Japanese challenge. - Reading,/ Ouchi W MA: Addison-Wesley, 2004 [46].
1993	А. Уильямс, П. Добсон, М. Уолтерс	Культура компании - это общие для всех, сравнительно устойчивые взгляды, взаимоотношения и ценности, имеющиеся внутри организации	Грошев И.В., Организационная культура./ Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.[7].
1993	А. Мак-Лин, Ж. Маршалл	Организационная культура – комплекс обычаев, ценностей, установок, взглядов и взаимоотношений, которые формируют всеобъемлющий контекст для всего, что мы создаем либо полагаем, выполняя работу в компании.	Грошев И.В., Организационная культура./ Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.[7].
1995	Э. Браун	Организационная культура - это набор взглядов, ценностей и усвоенных способов решения истинных трудностей, сложившийся за период существования компании и обладающий направленностью проявления в разных материальных формах и в поведении сотрудников компании.	Грошев И.В., Организационная культура./ Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.[7].

Продолжение таблицы 1.1

1998	Б. Карлофф	Культура корпорации - конкретные позиции, точки зрения, манеры поведения, в которых воплощаются ключевые ценности, выражение этих ценностей претворено в организационной структуре и в кадровой политике.	Грошев И.В., Организационная культура./ Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. - М.: ДАНА, 2011.[7].
2002	Д. Мацумото	Организационная культура – это система законов, которые разделяют все сотрудники компании. Такие правила содержат в себе различные психологические конструкты, к примеру, взаимоотношения, ценности, взгляды, нормы и поведение.	Грошев И.В., Организационная культура./ Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.[7].
2005	М. Мескон, М, Альберт, Ф. Хедоури	Организационная культура - доминирующие нравы, обычаи и ожидания компании.	Мескон М.Х. Основы менеджмента /Пер. с англ. [Текст]: учебно методическое пособие/ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. - М.: Дело, 2010 [19].

Таблица 1.2.

Определение понятия «организационная культура» отечественными авторами

Год	Автор	Определение	Источник
1993	Р.Л. Кричевский	Организационная культура включает в себя значительную часть явлений духовной и материальной жизни коллектива компании: преобладающие в нем нравственные общепризнанные нормы и ценности, установленный кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и определённые стандарты качества.	Грошев И.В., Организационная культура./ Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.[7].
1997	Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев	Культура организации - это комплекс стандартных для нее ценностей, общепризнанных норм и точек зрения либо идей, которые сознательно либо подсознательно сформировывают пример поведения для работников компании. Они входят в обычаи, подвергаются переменам и узнаются по символам. Культура компании может рассматриваться как выражение ценностей.	Грошев И.В., Организационная культура./ Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.[7].

2001	А.О. Блинов, О.В. Василевская	Корпоративная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, которые передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного общения.	Грошев И.В., Организационная культура./ Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.[7].
2001	В.А. Спивак	Культура компании – многослойное, активное явление, содержащее материальное, и нравственное в поведении компании по отношению к субъектам внешней среды.	Спивак В.А. Организационная культура. [Текст]: учебно методическое пособие/ - СПб.: Нева, 2014.
2002	А.В. Карпов и др.	Организационная культура – комплекс общепризнанных норм, законов, традиций и обычаев, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения сотрудников, согласующиеся со стратегией компании.	Грошев И.В., Организационная культура./ Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.[7].
2004	В.А. Погребняк	Организационная культура - это особенная сфера организационной действительности, которая состоит из комплексов специализированных и конкретным образом упорядоченных материальных и виртуальных ресурсов и итогов деятельности сотрудников, охватывающих в себе систему сформировавшихся межличностных взаимоотношений, связывает совокупности взаимозависимых организационных явлений и процессов.	Погребняк В.А. Культура организации как объект регулярного управления//Вопросы управления предприятием. - 2012 [24].
2004	С.В. Шекшня	Организационная культура - это ценности, взаимоотношения, поведенческие общепризнанные нормы, свойственные для этой компании. Организационная культура демонстрирует обычный для данной компании подход к решению трудностей.	Грошев И.В., Организационная культура./ Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. - М.:ДАНА,2011.[7]
2004	Э.А. Смирнов	Организационная культура - это система социально-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, личных либо массовых интересов, отличительных черт поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства.	Грошев И.В., Организационная культура./ Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. - М.: ДАНА, 2011.[7].

2004	Максименко А.А.	Культура компании - взаимоотношения, общепризнанные нормы и ценности, стили поведения, которые отражаются между людьми, считая признак воспроизводства ключевым в рассмотрении и функционировании организационной культуры компании.	Грошев И.В., Организационная культура./ Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. - М.:ДАНА, 2011.[7].
------	-----------------	--	---

Набор более значимых предложений, принимаемых членами компании и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий - организационная культура[6]. Данные ценностные ориентации переходят индивидом посредством «символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения» [25].

Большинство ученых утверждает, что элементами организационной культуры являются набор общепризнанных в компании норм, правил, традиций, обычаев, которые давно устоялись в компании. Есть несколько видов организационной культуры, когда во главе компании стоят мужчины. Организационная культура может быть джентельменского вида, в которой мужчины - менеджеры удерживают женщин, которым не позволяют подняться выше, чем они занимают должность на данный момент. Культура спортивного вида, характерно открытое пренебрежение к женщинам, ставятся мужские интересы, принципы превыше всего. В культуре казармы деспотичное управление и женщины в компании занимают только низшие уровни. В культуре отрицания различий между полами здесь отвергается дискриминация по полу, а, следовательно, от женщин требуется те же успехи. В культуре ложной защиты женщины внушают женщинам, что они жертвы, которым необходима помощь. В культуре смыслённых мачо, не имеет место дискриминация по половому признаку, в главу стола ставятся умные люди.

Организационная культура так же может быть как явной, так и не явной, т.е. либо зафиксирована документально, либо закреплена в подсознании

сотрудников компании. Так же она может быть экстравертная или интравертная, т.е. обращенная во внешний мир либо внутрь себя.

Организационная культура выполняет важные функции, в которые входят: ограждение сотрудников компании от внешних факторов, сплочение коллектива, который придерживается нормам поведения, регулирование поведения сотрудников компании, выработка чувства общности у коллектива компании, направление деятельности сотрудников в то русло, которое находимо компании, придает усиление преданности компании, формирует положительный имидж компании. Так как улучшить имидж компании снизить текучесть кадров, и увеличить кадровый резерв.

Г.К. Триандис утверждает, что несколько определенных аспектов, которые почти все без исключения ученые считают характеристиками культуры: «во-первых, культура диахроническая переходит из поколения в поколение, во-вторых – это культурные взаимодействия, в-третьих – культурные элементы, которые принимаются и разделяются носителями культуры» [30].

«Корпоративная культура - это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, свойственных данной организации, отображающих ее неповторимость и восприятие себя и иных в общественной и материальной сфере, проявляющихся в поведении, содействии, восприятии себя и окружающей среды» определение русского ученого В.А. Спивака, которое на наш взгляд является наиболее системным и верным [28]. Организационная культура осуществляет большое количество функций, которые можно обобщить как построение системы внешней адаптации и внутренней интеграции внутри компании[8].

При изучении какого-либо явления, процесса, предмета нередко возникает следующая ситуация, которая может на первый взгляд показаться простой, явление по мере его исследования в восприятии исследователя претерпевает существенные перемены, становясь все более сложным как по содержанию, так и по используемым методам познания[10]. Понимание о нем иногда по мере

исследования явления изменяется в непосредственно обратное. В частности, исследование организационной культуры компании не стало исключением. Исследование организационной культуры по трем уровням впервые предложил исследовать Э. Шейн (рис. 1.1) [36].

Познание организационной культуры начинается с первого, "поверхностного", либо "символического", уровня, содержащие в себя такие видимые внешние факторы, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п., т.е. все то, что индивид способен чувствовать и воспринимать собственными пятью чувствами (зрение, слух, ощущать вкус и запах, осязание). На этом уровне вещи и явления легко выявить, однако не всегда их можно интерпретировать в определениях организационной культуры [17].



Рис. 1.1. Уровни изучения организационной культуры компании

Для того что бы основательней разобраться в организационной культуре затрагивается ее второй, "поверхностный" уровень провозглашаемых ценностей[32]. На этом уровне исследованию подвергаются провозглашаемые миссии, стратегии и идеология, ценности и верования, разделяемые членами компании, в согласовании с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. От стремления людей зависит понимание ценностей и верований носит осмысленный характер. Чаще всего ученые ограничиваются непосредственно лишь этим уровнем, поскольку последующий уровень крайне сложен и имеет необходимость в использовании специальных аналитических приемов[20].

Третий, "глубинный" уровень содержит в себе базисные предположения, которые нелегко понять, в том числе и самим членам компании (в отсутствии особой концентрации). Скрытые и принимаемые на веру предположения ориентирует поведение людей, помогая им воспринимать атрибуты, определяющие организационную культуру. В числе таких предположений – характерные черты восприятия, мысли и эмоции, подсознательные убеждения и представления. Организационную культуру подразделяют на субъективную и объективную в зависимости от того, какие из указанных уровней считаются объектом изучения [36].

Таким образом, проведя теоретический обзор литературы, мы приходим к выводу о том, что определений организационная культура существует большое количество, однако авторы сходятся во мнение о том, что элементами организационной культуры являются: нормы, традиции, ценности. Организационная культура имеет 3 уровня: поверхностный, провозглашаемые ценности, базовые представления - глубинный уровень, организационная культура может быть субъективна либо объективна в зависимости от того какой уровень считается объектом изучения.

1.2. Структура и модели организационной культуры

Представление человеком собственного места в организации; взаимоотношения между людьми; принимаемый язык общения; уверенность в установленные в компании эталоны; внешний вид работника и понимание себя на работе; сохранение разделяемых организационных ценностей; уверенность в установленные в компании эталоны являются свойствами, которые реализуются в организационной культуре[10].

В структуру организационной культуры входят: то как себя осознает человек себя в компании, коммуникации между сотрудниками, внешний вид сотрудника, хорошие межличностные взаимоотношения между сотрудниками, отношение сотрудника к своему рабочему месту, представление о природе общества, стиль поведения сотрудников в различных ситуациях, формальные и неформальные требования к сотрудникам работникам.

Типология организационных культур согласно С. Хонди. Каждому из типов он присвоил имя соответствующего олимпийского бога [2].

Культура личной власти (Зевса) она свойственна для молодых коммерческих компаний, функционирующих в обстоятельствах острой конкурентной борьбы. Такие компании обладают простой структурой, малочисленные правила и процедуры. Источником власти в них считается собственность на ресурсы. Они авторитарны, жестко осуществляют контроль работников, подавляют их инициативу. Успех определяет руководитель, чья высокая квалификация дает возможность стремительно принимать и реализовывать решения. Ее значительный момент - личная власть, источником которой считается обладание ресурсами[11].

Ролевая культура, или культура Аполлона. Это бюрократическая культура, базируется в системе правил и инструкций ей характерно точное разделение ролей, прав, обязательств и ответственности среди сотрудников управления. Она негибкая и усложняет нововведения, по этой причине она малоэффективна в обстоятельствах изменения. Основой власти здесь считается должность, а не

индивидуальные особенности руководителя. Такой управленческий уровень культуры присущ большим корпорациям и государственным учреждениям.

Культура задачи, или культура Афины, связана с властью, которая имеет в основе познания, компетентность и обладание информацией. Такая культура характерна проектным, приспособлена к управлению в экстремальных или регулярно изменяющихся обстоятельствах, так как гарантирует быстрое разрешение трудностей на основе партнерства, коллективного творчества. Она принадлежит к переходной и способна перерасти в один из предшествующих типов[19].

Культура личности, или культура Диониса. Она связана с психологическим началом и базируется в творческих ценностях, связывающая людей не с целью решения служебных задач, а для достижения личных целей. Решения здесь принимаются на основе согласия, по этой причине власть носит координационный характер[2].

Можно сделать вывод, что С.Хонди выделяет 4 типа культуры это культура личности, культура власти, культура задачи и ролевую культуру.

Таким образом, к примеру, С.П. Роббинс предлагает рассматривать организационную культуру на основе десяти элементов компании:

- персональная активность (уровень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в компании);
- степень риска (стремление сотрудника пойти на риск);
- нацеленность действий (компания определяет конкретные миссии и прогнозируемые итоги исполнения)[20];
- согласованность действий (положение, при котором подразделения и люди внутри компании координировано взаимодействуют);
- управленческая поддержка (обеспечение беспрепятственного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненных со стороны управленческих служб);

- контроль (список законов и руководств, используемых с целью контроля и наблюдения за поведением работников)[21];

- идентичность (уровень отождествления любого работника с компанией);

- система вознаграждений (уровень учета выполнения работ, организация системы поощрений);

- конфликтность (стремление работника открыто высказать собственное мнение и пойти на конфликт);

- модели взаимодействия (уровень взаимодействия внутри компании, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности)[43].

Ф. Харрис и Р. Моран также выделяют десять содержательных элементов, характерных каждой организационной культуре, однако уже несколько иных [3]:

- понимание себя и своего места в компании (в одних культурах ценится сдержанность и скрытие сотрудником собственных внутренних настроений и трудностей, а в других - поощряется доступность, эмоциональная помощь и внешнее выражение собственных переживаний; в одних случаях творческий процесс выражается посредством совместной работы, а в иных - через индивидуализм);

- коммуникационная система и язык общения (использование устной письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации варьируется от компании к компании; высокопрофессиональный сленг, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности (организаций)[33];

- внешний вид, одежда и понимание себя на работе (многообразие униформ, деловых стилей, нормы использования косметики и т.п., указывающей на наличие большого количества микро-культур);

- привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи (как организовано питание работников в компании, в том числе присутствия либо

недостаток столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питание; цикличность и длительность питания; совместное или раздельное питание работников с различным организационным статусом и т.п.)[23];

- осознание времени, отношение к нему и его применение (восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата времени, соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности);

- взаимоотношения между людьми (воздействие на межличностные взаимоотношения таких характеристик, как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания и т.д.; соблюдение формальных требований этикета или протокола; уровень формализации отношений, получаемой помощи, установленные формы разрешения конфликтов);

- ценности и нормы (первые предполагают совокупность представлений о том, что хорошо, а что - плохо; вторые - набор предположений и ожиданий в отношении конкретного вида поведения)[34];

- мировоззрение (вера/отсутствие веры в: справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этичному либо недостойному поведению, уверенность в наказуемости зла и торжестве добра и т.п.);

- развитие и самореализация работника (несерьезное либо осмысленное осуществление деятельности; опора на умственные способности или силу; свободное или ограниченное движение данных в организации; принятие либо отклонение от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту);

- трудовая этика и мотивирование (подход к труду как ценности или повинности; ответственность или равнодушие к итогам собственной работы; отношение к своему рабочему месту; качественные характеристики трудовой деятельности; достойные и вредные привычки на работе; объективная взаимосвязь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессионального продвижения по службе работника в организации)[26].

Указанные характеристики культуры компании в совокупности отображают и придают смысл концепции организационной культуры[12]. Сущность организационной культуры формируются не простой суммой ожиданий настоящего положения вещей по каждой характеристике, а тем, как они объединены между собой и как они формируют профили конкретных культур[13]. Характерной особенностью той или иной культуры считается важность образующих ее базисных данных, свидетельствующая о том, какие принципы должны доминировать в случае появления конфликта между ее различными составляющими.

Банковский А.Н. предлагает наиболее дробную структуру организационной культуры, выделяя ее следующие элементы:

- мировоззрение – взгляды о находящемся вокруг обществе, природе человека и общества, направляющие поведение членов компании и характеризующие характер их взаимоотношений с иными сотрудниками, клиентами, конкурентами и т.д. Мировоззрение тесно увязано с отличительными чертами социализации индивидуума, его этнической культурой и религиозными представлениями[9];

- организационные ценности, то есть предметы и явления организационной жизни, существенно значимые для духовной жизни сотрудников. Ценности выступают связующим звеном между культурой компании и духовным миром личности, между организационным и индивидуальным бытием. Личностные ценности отражаются в сознании в виде ценностных ориентаций, которые содержат в себе кроме того обширную область общественных ценностей, признаваемых личностью, однако не всегда принимаемых ею в качестве собственных целей и принципов. Поэтому возможно как неполное, неадекватное отражение индивидуальных ценностей в сознании, таким образом, и ориентация в плане сознания на ценности, не являющиеся реальными мотивами поведения;

- стили поведения, характеризующие работников конкретной компании. Сюда также характерны специфические ритуалы, и церемонии, язык,

применяемый при общении, а кроме того символы, которые обладают особым значением именно для членов данной компании. Значимым компонентом способен быть тот или иной персонаж, владеющий характеристиками, в высшей степени ценными для данной культуры и служащий ролевой моделью поведения для сотрудников. Поведение сотрудников успешно изменяется различными тренингами и мерами контроля, однако в этом случае, если новые образцы поведения не вступают в разногласие с вышеописанными элементами организационной культуры[22];

- нормы - комплекс формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим работникам. Они могут быть универсальными и частными, императивными и ориентировочными, и ориентированы на сохранение и развитие структуры и функций компании;

- психологическая атмосфера в компании, с которой встречается человек при взаимодействии с ее сотрудниками. Психологический климат предполагает собой доминирующую и сравнительно стабильную духовную атмосферу, характеризующую взаимоотношения членов коллектива друг к другу и к труду[35].

Мы полагаем, что ни один из этих компонентов в отдельности не способен отождествляться с культурой организации. Однако в совокупности они могут дать конкретное понимание о организационной культуре[16].

Зарецкая Е.Н. рассматривает организационную культуру как систему, заключающуюся в следующих компонентах:

- философия, идеология компании, обычно фиксируемая в так называемом заявлении о миссии, задачах организации[29];

- преобладающие ценности компании, ее миссии и средства их достижения;

- нормы, разделяемые сотрудниками компании и характеризующие принципы отношений внутри нее;

- атмосфера компании, проявляющейся в единой обстановке и в общем стиле взаимоотношений между сотрудниками[37];

- ритуалы, церемонии для фиксации важных событий в жизни организации: подведение результатов, награждения или наказания работников, празднование различных дат и т.п.;

- мифы и легенды о значимых фактах и лицах, сыгравших важнейшую значимость в жизни компании;

- внешний и внутренний дизайн рабочей среды[40].

Классификация организационных культур по Д. Кроулу.

«Бюрократическая культура характеризуется регулированием всех сторон деятельности компании на основе документов, четких правил, процедур; оценке персонала согласно внешним основам и аспектам. Источником власти, сосредоточенной в руках руководства, здесь считается должность. Такая культура обеспечивает людям устойчивость, защищенность, освобождает от конфликтов[14].

Опекунская культура выражается в благоприятном нравственно-психологическом климате, сплоченности людей, групповых нормах и ценностях, неофициальном статусе сотрудников, их собственной инициативности, взаимопонимании, гармонии отношений[41].

Праксиологическая культура базируется на порядке, рациональности, планах, контроль их выполнения, оценке работы работника согласно итогам. Главной фигурой считается руководитель, власть которого базируется на должностных полномочиях и глубоких знаниях. Он допускает в конкретных границах вовлечение работников к управлению. Все это гарантирует значительную результативность работы[43].

Культура выгодных сделок характерна компаниям типа бирж. Для нее также свойственна направленность на быстрое приобретение наличных средств в обстоятельствах спекуляции и значительного экономического риска. Взаимоотношение среди сотрудников здесь мимолетно и совершается в основном

на почве погони за деньгами. Такая культура требует молодых работников в компанию, владеющие решительными качествами и твердостью характера[39].

Административная культура присуща крупнейшим компаниям и государственным учреждениям. Во главу угла ставится не доход или громкий успех, а минимизирование риска, устойчивость, защищенность. Её отличают бюрократичность, формальный подход, неспешность принятия решений, направленность на титулы и должности [14].

Более краткую и четкую систематизацию организационных культур дал американский ученый У. Оучи, который выделил три ключевых вида:

-рыночная культура, которая характеризуется господством стоимостных решений и ориентаций на доход. Источником власти в рамках данной культуры считается собственность на ресурсы[15];

-бюрократическая культура, базирующаяся на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов компании;

-клановая культура, дополняющая предшествующие культуры. Ее основу составляют внутренние ценности, устои компании, направляющие работу бюрократической культуры[38].

Можно сделать вывод о том, каждый ученый выделял разное количество типов организационной культуры, хотя они все выделяли основные компоненты внешний вид сотрудника, его рабочее место и психологический климат. Организационная культура связывает ценности и нормы, свойственные компании, стилю и методам управления, а также концепция научно-технического и социального развития. Организационная культура определяет границы, в которых возможно уверенное принятие решений на всех уровнях государственного управления, вероятность применения ресурсов в целом, ответственность, дает направления развития, регулирует порядок управления деятельностью, содействует выявлению членов организации. Как правило, компания увеличивается за счет привлечения новых сотрудников, входящих

из других компаний, для которых характерна иная культура, и привносящих в нее новые компоненты от другой компании. В одной организации может быть несколько "локальных" культур: доминирующая в компании культура и культура ее элементов - уровней, подразделений, профессиональных, возрастных, половых и других групп. Данные различные субкультуры имеют все шансы уживаться в пределах одной общей культуры.

1.3 Факторы, влияющие на организационную культуру предприятия

Э. Шейн определяет организационную культуру равно как «...систему общественных базисных взглядов, приобретаемых командой при разрешении трудностей, приспособлении к внешней среде и внутренней интеграции, которые обосновали собственную результативность и по этой причине рассматриваются как ценность и переходят к новым членам группы в качестве правильной системы восприятия, мышления и чувствования во взаимоотношении названных трудностей» [16].

Формирование и изменение организационной культуры совершается под влиянием многочисленных условий. Один из признанных экспертов в области организационной культуры, Эдгар Шейн, полагает, что существует пять первичных и пять вторичных факторов, которые характеризуют развитие организационной культуры. В соответствии с его концепцией к первичным относятся следующие факторы [36].

1. Точки сосредоточения внимания высшего руководства. Как правило в таком случае, на что концентрируют серьезное внимание руководители, о чем они часто говорят как об обладающем существенную роль для организации, со временем преобразуется в предмет внимания и заботы работников и включается в количество норм, на базе которых формируется критериальная основа действий людей в компании.

2. Реакция руководства на критические ситуации, образующиеся в компании. В случае, если в компании появляются опасные ситуации, работники компании ощущают усиленное ощущение беспокойства. По этой причине то, как руководство подойдет к разрешению трудностей в кризисной ситуации, чему оно при этом отдает предпочтение, находит свое дальнейшее выражение в создании системы ценностей и верований, которые обретают характер реальности для членов компании.

3. Отношение к работе и стиль поведения руководителей. В силу того, что руководители занимают особенное положение в компании и на них обращено интерес работников, стиль их поведения, их отношение к труду приобретают характер эталона для поведения в компании. Сотрудники компании обдуманно либо бессознательно подстраивают собственные действия под ритм работы руководителя, дублируют его подход к осуществлению собственных обязательств и тем самым как бы формируют устойчивые нормы поведения в компании.

4. Критериальная основа поощрения работников. В развитие организационной культуры огромное воздействие проявляет то, согласно каким аспектам совершается поощрение работников. Члены организации, поняв то, за что они получают вознаграждение либо же наказание, довольно скоро вырабатывают для себя представление о том, что хорошо, а что плохо в данной компании. Изучив это, они становятся носителями установленных ценностей, фиксируя тем самым и обусловленную организационную культуру.

5. Критериальная основа отбора, назначения, продвижения и увольнения из компании. Как и в случае с поощрением, критерии, употребляемые руководством при отборе на работу в компанию, при продвижении сотрудников и их сокращении, оказывают очень интенсивное влияние на то, какие ценности будут разделяться сотрудниками организации, и, следовательно, играют основную роль при формировании организационной культуры.

Согласно концепции Шейна к вторичным факторам относятся:

1. Структура компании. В зависимости от того, как сконструирована предприятие, как распределяются задачи и функции между подразделениями и отдельными работниками, в какой степени обширно практикуется делегирование полномочий, у членов компании формируется конкретное понимание о том, в какой степени они пользуются доверием у руководства, о том, насколько в компании присутствует дух свободы и ценится активность сотрудников[36].

2. Система передачи данных и организационные процедуры. В компании действия работников регулярно регламентируется различными процедурами и общепризнанными нормами. Общество коммуникативным конкретным способом и по определенным схемам, заполняют конкретные циркуляры и формы отчетности, с конкретной периодичностью и в конкретной форме отчитываются о проведенной работе. Все эти процедурные моменты в силу регулярности и повторяемости формируют конкретную атмосферу в компании, которая глубоко проникает в поведение ее членов.

3. Внешний и внутренний дизайн и оформление здания, в котором находится компания. Дизайн помещения, используемые принципы размещения сотрудников, стиль декорирования и тому подобное формируют у членов компании конкретное понимание о ее стиле, об их позиции в компании и, в конечном счете, о ценностных ориентирах, свойственных компании.

4. Легенды и события о значимых фактах и личностях, игравших и играющих важнейшую значимость в существовании компании. Распространенные в компании легенды и рассказы о том, как формировалась компания, какие значимые события существуют в ее истории, кто из людей и каким способом проявил мощное воздействие в ее формировании, содействия тому, что система устойчивых взглядов о атмосфере компании сохраняется во времени и доводится до членов компании в красочной психологической форме[42].

5. Формализованные положения о философии и значение существования компании. Положения о философии и целях компании, сформулированные в виде

основ деятельности компании, набора ее ценностей, заповедей, которым следует руководствоваться, для того чтобы сохранять и поддерживать атмосферу компании, в том случае, если они надлежащим способом доводятся до абсолютно всех ее членов, содействуют развитию организационной культуры, адекватной миссии компании[31].

Организационная культура способствует устойчивости и выживанию компании в конкурентной среде. Но так же и может оказать отрицательное влияния не смотря на хороший потенциал компании. Организационная культура определяет взаимоотношения между сотрудниками и какие отношения с внешним окружением компании. Как компания относится к своим клиентам, и какие способы выбирают для борьбы с другими компаниями. Организационная культура помогает наблюдать за сотрудниками на своих рабочих местах, как они взаимодействуют друг с другом и каким темам они отдают предпочтение в общении. Если в компании сотрудник быстро продвигается по карьерной лестнице, тогда можно сделать вывод, что в компании слабая организационная культура. Если же сотрудник хорошо трудиться на своей должности и достаточно давно, то у данной компании можно наблюдать сильную организационную культуру.

Таким образом, каждый из десяти первичных и вторичных факторов формирования организационной культуры требует применения конкретных приемов, позволяющих достигать успеха при сознательном формировании и изменении организационной культуры. На стадии исполнения стратегии существенные старания направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соотношении с избранной стратегией. Но необходимо подчеркнуть, что если организационная структура сравнительно легко способна быть подвергнута изменениям, в таком случае перемена организационной культуры предполагает собой очень сложную, а иногда и невыполнимую задачу. По этой причине на уровне стадии определения стратегии, предыдущей стадии ее исполнения, необходимо по возможности максимально учитывать то, какие

проблемы с переменной организационной культуры могут возникнуть при исполнении стратегии, и стремиться подбирать такую стратегию, которая не затребует реализации заранее невыполнимых действий по изменению организационной культуры.

ГЛАВА 2. АКТУАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ (УПРАВЛЕНИЕ ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ СУДЕБНЫХ ПРИСТАВОВ ПО БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Объектом исследования является Управление Федеральной службы судебных приставов по Белгородской области основанная в 1997 году.

Таблица 2.1.

Структура Управления Федеральной службы судебных приставов по
Белгородской области

1.	Название организации	Управления Федеральной службы судебных приставов по Белгородской области
2.	Форма собственности	Государственная организация
3.	Почтовый адрес	Белгород, Богдана Хмельницкого проспект, 109
4.	Юридический адрес	Белгород, Богдана Хмельницкого проспект, 109
5.	Руководитель, должность, фамилия, имя, отчество	Рудаков Игорь Анатольевич Руководитель Управления Федеральной службы судебных приставов по Белгородской области – главный судебный пристав Белгородской области
6.	Телефон, факс, E-mail	30-90-79, 30-90-70, 34-73-94, 31-31-47. www.r31.fssprus.ru

Основными задачами ФССП России являются:

-обеспечение установленного порядка деятельности Конституционного Суда Российской Федерации, Верховного Суда Российской Федерации, судов общей юрисдикции, арбитражных судов и мировых судей;

-организация принудительного исполнения судебных актов, а также предусмотренных Федеральным законом «Об исполнительном производстве» актов других органов и должностных лиц;

-исполнение законодательства об уголовном судопроизводстве по делам, отнесённым уголовно-процессуальным законодательством Российской Федерации к подследственной Федеральной службе судебных приставов;

-управление территориальными органами ФССП России.

УФССП по Белгородской области в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, международными договорами Российской Федерации, актами Минюста России, а также «Положением о Федеральной службе судебных приставов».

ФССП России осуществляет свою деятельность во взаимодействии с другими федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, общественными объединениями и организациями.

Управление Федеральной службы судебных приставов сотрудничает с:

-Отдел по правам ребенка белгородской области;

-Банки;

-Пенсионный фонд;

-УГИБДД УВД;

-Историко-патриотическое объединение «Поиск»;

-Детский дом «Южный»;

-СМИ;

-Миграционная служба.

Основными задачами территориального органа являются:

1. Обеспечение установленного порядка деятельности судов, охрана зданий и помещений судов, в том числе по решению директора Федеральной службы судебных приставов - главного судебного пристава Российской Федерации в круглосуточном режиме, а также пропускного режима в зданиях и помещениях судов, находящихся на территории Белгородской области;

2. Организация и осуществление принудительного исполнения судебных актов судов общей юрисдикции и арбитражных судов (далее - судебные акты), а также актов других органов и должностных лиц, предусмотренных законодательством Российской Федерации об исполнительном производстве (далее - акты других органов);

3. Управление районными (городскими), межрайонными специализированными отделами территориального органа (далее - структурные подразделения территориального органа);

4. Территориальный орган осуществляет свою деятельность непосредственно и (или) через свои структурные подразделения.

5. Территориальный орган осуществляет свою деятельность во взаимодействии с полномочным представителем Президента Российской Федерации в соответствующем федеральном округе Российской Федерации, территориальными органами федеральных органов исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, общественными объединениями и иными организациями.

Функции территориального органа:

1. Обеспечивает установленный порядок деятельности судов, охрану зданий и помещений судов, в том числе по решению директора Федеральной службы судебных приставов - главного судебного пристава Российской Федерации в круглосуточном режиме, а также пропускной режим в зданиях и помещениях судов на территории Белгородской области;

2. Организует розыск должника, его имущества, розыск ребенка по исполнительному документу, содержащему требование об отобрании ребенка, а также розыск гражданина-ответчика по гражданскому делу на основании судебного акта, в том числе во взаимодействии с органами и организациями в соответствии с их компетенцией;

3. Организует и осуществляет привод лиц, уклоняющихся от явки по вызову суда (судьи), судебного пристава-исполнителя, дознавателя службы судебных приставов или должностного лица ФССП России, рассматривающего дела об административных правонарушениях;

4. На основании постановления судьи о принудительном выдворении за пределы Российской Федерации иностранного гражданина или лица без гражданства и помещении указанного лица в специальное учреждение организует препровождение иностранных граждан или лиц без гражданства в указанные специальные учреждения, а также препровождение указанных лиц до пункта пропуска через государственную границу Российской Федерации;

5. Обобщает и анализирует статистические и иные информационные материалы о деятельности территориального органа и его структурных подразделений;

6. Организует прохождение судебными приставами обязательной дактилоскопической регистрации, первоначальной специальной подготовки, военно-врачебной экспертизы, а также ежеквартальную периодическую проверку на пригодность к действиям в условиях, связанных с применением физической силы, специальных средств и огнестрельного оружия;

7. Разрабатывает и осуществляет меры по обеспечению правовой и социальной защиты федеральных государственных гражданских служащих (далее - гражданские служащие) и работников территориального органа, структурных подразделений территориального органа, в том числе меры, направленные на охрану жизни и здоровья судебных приставов, их имущества от преступных посягательств, связанных с их служебной деятельностью;

В УФССП по белгородской области линейная организационная структура (приложение 1). В структуре УФССП России по Белгородской области выделяют следующие отделы:

-Отдел организации обеспечения установленного порядка деятельности судов;

-Отдел государственной службы и кадров, противодействия коррупции, вопросов безопасности, защиты государственной тайны, мобилизационной подготовки и гражданской обороны;

-Отдел правового, документационного обеспечения и работы с обращениями граждан;

-Отдел организации дознания;

-Отдел контрольно-ревизионный;

-Отдел организационно- контрольной работы, информатизации и обеспечения информационной безопасности;

-Отдел организации розыска, реализации имущества должников и розыска детей;

-Отдел организации исполнительного производства;

-Отдел финансово - экономический;

-Отдел материально- технического обеспечения.

Все обязанности и полномочия здесь четко распределены, и поэтому создаются условия для оперативного процесса принятия решений, для поддержания необходимой дисциплины в коллективе. Структура в организации ориентирована на большой объем информации, передаваемой от одного уровня управления к другому, ограничение инициативы у работников низших уровней управления. Она предъявляет высокие требования к квалификации руководителей и их компетенции по всем вопросам производства и управления подчиненными.

Руководитель имеет заместителей руководителя территориального органа. В УФССП по Белгородской области, количество заместителей руководителя устанавливается приказом ФССП России.

Руководитель:

1) распределяет обязанности между своими заместителями, устанавливает полномочия других должностных лиц по решению оперативных,

организационных, кадровых, финансовых, производственно-хозяйственных и иных вопросов;

2) вносит (представляет) директору ФССП России - главному судебному приставу Российской Федерации:

- проект структуры и штатного расписания территориального органа УФССП по Белгородской области;

- предложения о предельной численности и фонде оплаты труда государственных служащих и работников территориального органа;

- предложения о назначении на должность и освобождении от должности заместителей главного судебного пристава субъекта Российской Федерации;

- ежегодный план и основные показатели деятельности территориального органа УФССП по Белгородской области, а также отчет об исполнении плана;

- предложения о представлении к присвоению почетных званий, награждению государственными наградами Российской Федерации и ведомственными наградами государственных служащих и работников территориального органа;

3) организует в соответствии с законодательством Российской Федерации производство дознания по уголовным делам и производство по делам об административных правонарушениях;

4) назначает на должность и освобождает от должности государственных служащих и работников территориального органа, организует их профессиональную и специальную подготовку и стажировку.

Проведем анализ показателей деятельности Управления Федеральной службы судебных приставов по Белгородской области за последние годы (таблица 2.2.)

Таблица 2.2.

Основные показатели деятельности Управления Федеральной службы судебных приставов по Белгородской области за 2013-2015гг.

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Фактическое значение показателя по УФССП России по Белгородской области за 12 месяцев 2015 г.	Фактическое значение показателя по УФССП России по Белгородской области за 12 месяцев 2014 г.	Фактическое значение показателя по УФССП России по Белгородской области за 12 месяцев 2013 г.
1. Оценка состояния исполнительного производства					
1	Доля окончанных фактическим исполнением исполнительных производств	%	48,6%	48,1%	38,8%
2	Интенсивность исполнения требований исполнительных документов	%	72,7%	104,6%	-
3	Степень влияния реализации имущества должников на эффективность исполнения актов судебных и иных органов	%	14,9%	11,3%	17,5%
4	Законность действий должностных лиц ФССП России	%	5,4%	4,3%	4,1%
2. Оценка организации обеспечения установленного порядка деятельности судов					
5	Процент осуществления приводов в суды по уголовным делам	%	97,6%	99,4%	97,4%
6	Процент осуществления приводов в суды по административным делам	%	97,3%	98,8%	98,9
3. Оценка организации дознания					
7	Результативность расследования уголовных дел	%	98,2%	97,3%	96,9%
8	Оперативность производства дознания	%	91,0%	91,3%	5,8%
9	Обеспечение законности при производстве дознания по уголовным делам, подследственным ФССП России	%	0,13%	0,13%	0,05%

Эффективность деятельности любой организации зависит от ряда факторов. К числу наиболее важных факторов относятся показатели финансово – экономической эффективности за последние годы (таблица 2.3).

Таблица 2.3.

Основные показатели деятельности Управления Федеральной службы судебных приставов по Белгородской области за 2013-2015гг.

Показатель	Единица измерения	2013г	2014г	2015г
Основные средства	Руб.	4925072.5	3556717.69	2204210.12
Материальные запасы	Руб.	7447178.59	8512536.72	9715223.79
Заработная плата	Руб.	176802100	203141705	186454764.82
Начисление на оплату труда	Руб.	51569828	59625400	53943800
Приобретение услуг	Руб.	15613634.98	17294862	18707230.69
В т.ч.				
Канцелярия	Руб.	2356098	2198053	2285669
Связь	Руб.	13257536.98	15096809	16421561.69
Объем финансирования	Руб.	280099635.5	312514764.26	289403783.81

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что объем финансирования Управления Федеральной службы судебных приставов по Белгородской области в 2015г вырос по отношению к 2013 году на 96.7%. Также можно сказать, что увеличились материальные запасы организации, не смотря на то, что увеличились затраты на приобретение услуг организацией на 83.5%.

Можно сделать вывод, что УФССП по Белгородской области государственное учреждение, которое сотрудничает с другими федеральными учреждениями. УФССП по Белгородской области выполняет следующие виды работ: обеспечивает установленный порядок деятельности судов, охрану зданий и помещений судов; организует розыск должника, его имущества, розыск ребенка по исполнительному документу; организует и осуществляет привод лиц, уклоняющихся от явки по вызову суда; на основании постановления судьи о принудительном выдворении за пределы Российской Федерации иностранного гражданина. Объем финансирования Управления Федеральной службы судебных

приставов по Белгородской области в 2015г вырос по отношению к 2013 году на 96.7%.

2.2 Характеристика системы управления персоналом

Количественный состав персонала компании находится в зависимости от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Данные факторы характеризуют ее нормативную (плановую) величину. Наиболее объективно персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, т.е. количеством сотрудников, которые официально работают в компании в данный период. Управление численностью сотрудников процесс непрерывного обеспечения оптимальной численности человеческих ресурсов для решения задач, стоящих перед компанией. Эффективное управление персоналом невозможно без анализа адекватной информации, характеризующей различные аспекты состояния персонала, структуру и динамику персонала. УФССП по Белгородской области использует собственные показатели, отображающие специфику его работы и традиции - расходы на персонал, фонд зарплаты, квалификационный состав и прочие.

В УФССП по Белгородской области сотрудники знают друг друга, так как работают вместе не один год и, помимо этого, имеется строгая система отбора при приеме на работу, по этой причине люди, устраивающиеся в компании, или увольняются сразу, или остаются. Как правило, это происходит в период испытательного срока. Условия договора, которые подписывают с теми, кто выдержал испытание, жесткие. В случае если в подразделении из-за ошибочных действий руководителя либо его подчиненных сформировалась непростая обстановка, в таком случае дается какое-то время, для того что бы чтобы исправить положение своими силами либо с поддержкой других специалистов, или руководитель понижается в должности, и на его место приходит тот, кто способен вывести ситуацию из тупика. Анализ количественного состава

персонала Управления Федеральной службы судебных приставов по Белгородской области, обусловлен численностью по категориям, качественному составу работников по образованию, полу и стажу. На основании штатного расписания по состоянию на 31 декабря 2015 года штатная численность 610 единиц.

Таблица 2.3.

Структура персонала

Категории персонала	2013г.	2014г.	2015г.	относит. отклонение 2015/2013(в %)
Персонал, всего в том числе:	565	556	610	92,6%
1.Руководители	91	89	100	91%
2. Специалисты	465	462	506	91,9%
3. Рабочие	9	5	4	225%

В течение анализируемого периода в Управлении Федеральной службы судебных приставов в 2015 к 2013 году в связи с расширением штата, произошло увеличение штата на 45 человек. В организации преобладает такая категория сотрудников как специалисты.

О предстоящем увольнении руководство предприятия предупреждает под расписку работников не менее чем за два месяца. При этом не менее чем за три месяца в местный орган службы занятости предоставляется информация о предстоящем высвобождении каждого конкретного работника с указанием его профессии, специальности, квалификации, размера оплаты труда, а так же увольняемый получает возможность поиска другой работы в рабочее время не менее двух дней в неделю с сохранением зарплаты на период до двух месяцев.

Таблица 2.4.

Распределение персонала по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	0	0	25	4.9	0	0
20 – 30	6	6	305	60.3	0	0
30 – 40	55	55	148	29.2	0	0
40 – 50	39	39	28	5.6	2	50
50 – 60	0	0	0	0	0	0
Свыше 60	0	0	0	0	2	50
Итого	100	100	506	100	4	100

Анализ показал, что наибольшее количество сотрудников имеет возраст в пределах 20-30 лет – 311 человек (50,9 %), 203 человек находятся в возрасте 30-40 лет (33, %). В связи с необходимостью омоложения кадров в Управлении Федеральной службы судебных приставов в 2015 году на вакантные должности было принято 25 человек в возрасте до 20 лет.

Таблица 2.5

Распределение персонала по полу

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	45	14.8	55	18
Специалисты	260	85.2	246	80.6
Рабочие	0	0	4	1.4
Итого	305	100	305	100

Из таблицы 2.5. видно, что в организации равное количество персонала по полу. У женского коллектива преобладает, такая категория сотрудников, как специалисты, которые составляют 246 человек (80,6 %). Среди мужчин наблюдается тенденция преобладания специалистов в количестве 260 человек (85,2 %).

Таблица 2.6

Распределение персонала по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	19	19	198	39.1	2	50
От 5 до 10	34	34	79	15.7	0	0
От 10 до 15	14	14	91	17.9	1	25
От 15 и более	33	33	138	27.3	1	25

Согласно данным, мы можем увидеть, что в течение всего анализируемого периода у 34% руководителей преобладает стаж от 5 до 10 лет, у 39,1% специалистов до 5 лет, у 50% рабочих так же преобладает стаж до 5 лет.

Таблица 2.7.

Распределение персонала по образованию

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	0	0	18	3.6	1	25
среднее специальное	0	0	62	12.3	2	50
незаконченное высшее	1	1	1	0.2	0	0
высшее	99	99	425	83.9	1	25
ученая степень	0	0	0	0	0	0

Согласно данным таблицы 2.8., можно сделать вывод, что уровень образования достаточно высокий. Проведенный анализ показал, что в организации работают высоко квалификационные работники. Мы можем видеть, что в течение всего анализируемого периода в организации 99% руководителей имеет высшее образование согласно требованиям УФССП по Белгородской области. У 83,9% специалистов так же преобладает высшее образование, а у 50% рабочих преобладает среднее специальное образование.

Таблица 2.9.

Показатели основных кадровых процессов

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	Относительное отклонение 2015/2014 гг.(в %)
Принято всего, чел.	220	179	159	88,8
Выбыло всего, чел.	210	171	226	132,2
В т. ч.:				
- по собственному желанию:	146	117	169	144,4
- за нарушение трудовой дисциплины	23	18	20	86,9
- по сокращению штатов	41	36	37	90,3
Коэффициент текучести кадров	30	24,3	31	111,1
Коэффициент оборота по приему	38	32	26	81,2
Коэффициент оборота по выбытию	37,1	30,7	37	120,5
Коэффициент стабильности	29,9	24,3	9,3	38,3

Из таблицы 2.9 мы можем сделать вывод, что численность персонала в организации в течение двух лет увеличилась на 92,6%. В организацию было принято 45 сотрудников. Организация имеет положительную динамику движения рабочей силы.

Данные таблицы показывают, что больше половины сотрудников увольняется по собственному желанию. Так, в 2013 году таких работников было 146, в 2014 году – 117, в 2015-169 человек. За нарушение трудовой дисциплины в 2013 было уволено 23 человека, в 2014 году было уволено 18 сотрудников, а в 2015 году- 20 человек. Также мы видим, что в 2013 по сокращению штата было уволено 41 человек, в 2014- 36 человек, в 2015 году- 37 человек. Коэффициент текучести кадров уменьшился на 0.9%. Коэффициент оборота по приему, и коэффициент оборота по выбытию уменьшились на 0.12% и на 0,1%, что негативно отразилось на динамике кадров организации, что в свою очередь отразилось на коэффициенте стабильности кадров, который уменьшился на 20.6%.

Движение персонала в компании считается одной из наиболее значимых функций менеджмента в компании. Оно содержит в себе комплекс всех случаев

внутреннего и внешнего движения сотрудников. Внутреннее движение – предполагает собою передвижение сотрудников внутри организации на постоянной и временной основе. Под внешним движением подразумевается комплекс всех случаев поступления на предприятие сотрудников извне и всех случаев выбытия их за пределы организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что в организации преобладает такая категория, как специалисты. Средний возраст персонала в организации 20- 30 лет. Большинство работников имеет стаж до 5 лет. Большинство персонала имеет высшее образование. С 2013 года по 2015 года текучесть кадров увеличилась на 1 %, не смотря на то, что в 2014 году снизилась, что отрицательно сказалось на сотрудниках организации. Коэффициента оборота по приему снизился, который негативно сказался на имидже УФССП по Белгородской области. Коэффициент стабильности кадров сократился почти в 3 раза, что сказалось негативно на психо- эмоциональном состоянии сотрудников.

2.3 Анализ процесса формирования организационной культуры в Управление Федеральной службы судебных приставов по Белгородской области

За цели организации в целом отвечает Руководитель Управления Федеральной службы судебных приставов по Белгородской области – главный судебный пристав Белгородской области. Точно так же на уровне любого подразделения систематически выполняемые функции были распределены. Все вновь возникающие проблемы решались руководством структурного подразделения. Ответственность за цель и за функции, исключала аргументацию типа «это не входило в мои обязанности».

Итак, организационным принципом построения организации - распределение сфер деятельности и ответственности за достижение поставленных целей, но не закрепление выполняемых функций за средним и высшим руководством. Этот принцип позволяет достаточно строго планировать

деятельность организации и его подразделений и использовать хорошо разработанную систему оценки деятельности и материального стимулирования, что необходимо для эффективного управления.

Такая организация, функционально - иерархическая, не ведет к сплоченности коллективов подразделений организации, и не повышает состязательность внутри них, не давала возможность потенциальным лидерам проявить себя. Первоначально каждая из команд, действующая на своем сегменте, представляла собой группу равных по статусу работников с одним лидером во главе. Очень скоро в условиях максимизации выполняемых задач становится заметна неравномерность профессионального, да и личностного роста членов команд. Рост организации, дробление задач и коллективов, приводит к тому, что на новые должности руководителей назначают сотрудники, проявившие способность решать разнообразные задачи, брать на себя ответственность за групповую задачу, лидировать в ее выполнении. Тем самым официальной должностью закреплялся высокий неформальный статус.

Такая организационная структура не предъявляет особых требований к менеджерам. В 2012 году психологическое тестирование высших и средних менеджеров показало совершенно противоположные результаты у равнозначных руководителей. Не у всех менеджеров оказалась очень высокой мотивация достижения, высокой и средней склонность к риску, то есть стремление брать на себя ответственность за решения в ситуации неопределенности, низким порог активности.

Проведя анализ документов в УФССП по Белгородской области, мы выявили некоторые недостатки действующей организационной культуры, которые в будущем могут повлиять на нее негативно. К этим чертам относятся:

1. Невозможность «достучаться» нижним звеньям до высшего руководства, в связи со сложной организационной структурой;
2. Не достаточная ответственность рабочих и специалистов за вверенное им имущество организации

3. Не на должном уровне взаимодействие между бригадами внутри структурных подразделений.

Но можно отметить и ряд положительных черт организационной культуры УФССП по Белгородской области

1. Рационально - организованную систему обучения новичков: прохождение испытательного срока, который в большинстве случаев способствует лучшей адаптации на рабочем месте, закрепление опытных наставников, которые помогают разобраться в специфике работы;

2. Традицию отмечать День Рождения организации;

3. Проведение мероприятий по совместному отдыху в разных подразделениях, в частности: юбилеи работников, выезды на природу.

4. Большинство работников знают миссию, цель, стратегию и структуру своей фирмы, хотя информацию о них они получили из различных источников: от коллег, от непосредственного руководства.

Для анализа формирования организационной культуры на предприятии было проведено выборочное анкетирование. Данное анкетирование было проведено по методике разработанной голландским ученым Г. Хофштеде и французским консультантом по управлению Д. Боллинже «Диагностика типа корпоративной культуры». К участию в данном исследовании было приглашено 40 человек. Среди них 22 женщины, 18 мужчин. В основу диагностики положено 4 основные характеристики организационной культуры: дистанцию власти, стремление к избеганию неопределённости, индивидуализм-коллективизм и мужественность-женственность.

Анализируя ответы сотрудников фирмы, можно сделать следующие выводы:

Параметр "дистанция власти" включает в себя следующие факторы:

1) частоту выражения подчинёнными своего несогласия с мнением руководителя;

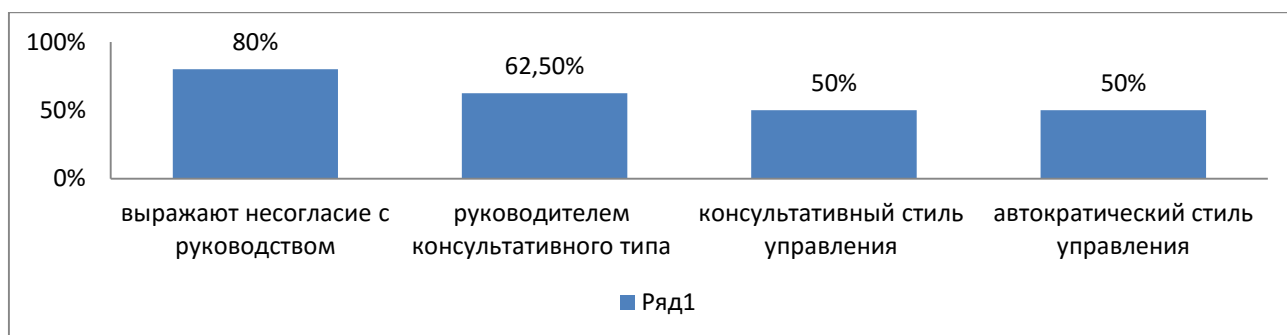
2) количество работников предпочитающих демократический (консультативный) стиль управления директивному (автократическому);

3) количество работников, считающих, что стиль их непосредственного руководителя все-таки относится к директивному (автократическому).

Параметр «дистанция власти». В данной фирме он имеет среднее значение: большинство подчинённых редко выражают несогласие с руководством (80%), хотя и предпочли бы работать с руководителем консультативного типа (62,5%), а при ответе на вопрос: «Каков реальный тип вашего руководителя?» мнения разделились ровно пополам.

Результаты параметра «дистанция власти» наглядно отображены в диаграмме 2.1.

Диаграмма 2.1



По этому параметру очень сложно оценить организационную культуру фирмы и сказать о каких-то его характерных чертах, но ориентируясь ещё на некоторые данные можно сказать, что для организации характерно завышенное значение данного параметра, что свидетельствует о том, что в фирме придерживаются следующих мнений:

- 1) иерархическое устройство - это природное неравенство;
- 2) только некоторые люди совершенно свободны, большинство зависит от других людей;
- 3) подчиненные рассматривают своих руководителей как "других" людей;
- 4) высшее руководство недоступно;
- 5) приказы не обсуждаются: сила предшествует праву;

- б) организация имеет форму высокой остроконечной пирамиды;
- 7) большая дифференциация заработной платы;
- 8) низкая квалификация сотрудников низшего уровня.

Второй значительный параметр, демонстрирующий положение компании и характер ее организационной культуры, - это тенденция к избеганию неопределённостей. На основе этой тенденции можно закрепить степень комфортности поведения людей в новой, отличающейся от обыденности ситуации.

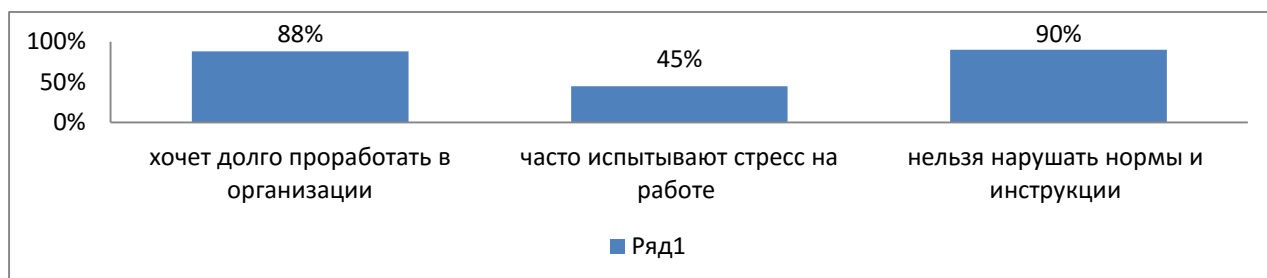
Понятие "неопределённость" считается одним из ключевых для современной теории компании и управления. В показатель "стремление к избеганию неопределенности" включаются следующие элементы:

- стремление урегулировать поведение, его предписания и объяснения;
- предполагается стабильность занятий;
- состояние переживаемого ощущения стресса и неопределенности.

Параметр "тенденция к избеганию неопределённостей": большинство сотрудников считает, что нормы и инструкции нельзя нарушать (90 %); все хотят работать в этой организации ещё очень долго (88 %); многие часто испытывают стресс на работе (45 %).

Результаты параметра «тенденция к избеганию неопределенности» наглядно отображены в диаграмме 2.2.

Диаграмма 2.2



Исходя из данных исследования, можно сделать вывод, что этот параметр содержит, очевидно, повышенное значение, что сопрягается со следующими чертами:

- у сотрудников преобладает значительное беспокойство за будущее;
- большая сопротивляемость переменам;
- желание как можно дольше оставаться на одном рабочем месте;
- невысокое мотивирование на достижение целей;
- страх неудачи и невысокая готовность к риску;
- преимущество продвижения по службе специалиста перед карьерой руководителей;

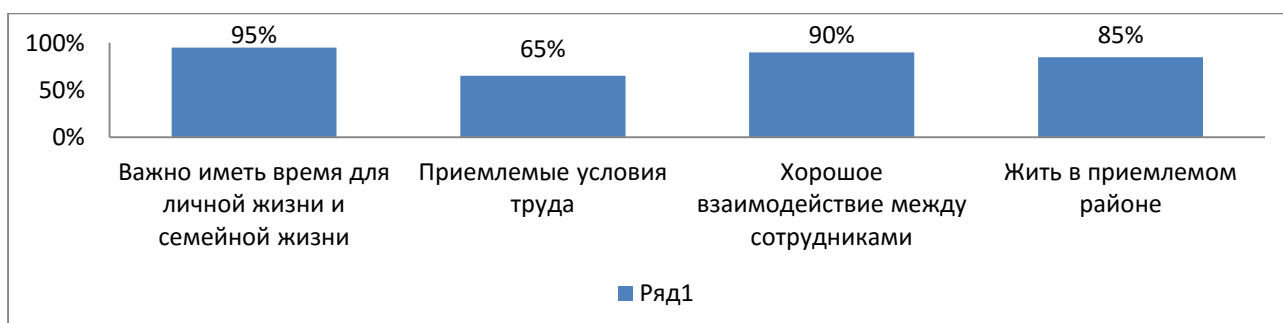
Третий показатель - "индивидуализм-коллективизм" – помогает дать оценку степени интеграции индивидов в группы.

Уровень "индивидуализма-коллективизма" воздействует на преимущество в компании людей локального или космополитического типа. Локальный тип обеспокоен трудностями внутри компании, считается весьма влиятельным при коллективистском климате. Космополитический тип ориентирован вне компании, воздействует на индивидуалистическое настроение в компании.

Анализ данного параметра показал, что 95 % сотрудников ответили, что для них чрезвычайно важно иметь время для личной и семейной жизни, 65 % посчитали важным жить в приемлемом районе, 85 % опрошенных большое значение придают приемлемым условиям труда и 90 % респондентов считают важным работать в коллективе, где люди хорошо взаимодействуют друг с другом.

Результаты параметра «индивидуализм-коллективизм» наглядно отображены в диаграмме 2.3.

Диаграмма 2.3



Исходя из данных исследования, можно сделать вывод, что данный параметр имеет также среднее значение, но всё же ближе к корпоративному типу компании, характеризуемые следующими чертами:

- Объединение людей посредством их разделения согласно социальному и профессиональному критериям;
- Монополия и стандартизация в работе компании;
- Преобладание иерархических властных структур;
- Формирование и сохранения недостатка способностей и ресурсов с их централизованным распределением;
- Субъект интереса - группа, коллектив или вся компания;
- Компания отвечает за человека;
- Принцип большинства или старшинства в принятии решений;
- Интересы производства характеризуют интересы воспроизводства самого человека;
- Преданность по отношению к компании;
- Человек для работы.

Четвертый параметр - "мужественность-женственность" - отображает мотивационную нацеленность персонала на достижение цели либо осуществления задания.

Херцберг предполагал, что "мужской менталитет" характеризуется;

- наличие способностей для продвижения по службе;
- требование хорошо оплачиваемой работы;
- наличие способностей для обучения либо повышения квалификации;
- наличие способностей быть в курсе технических новостей.

Для женской же роли наиболее значимыми считаются следующие факторы:

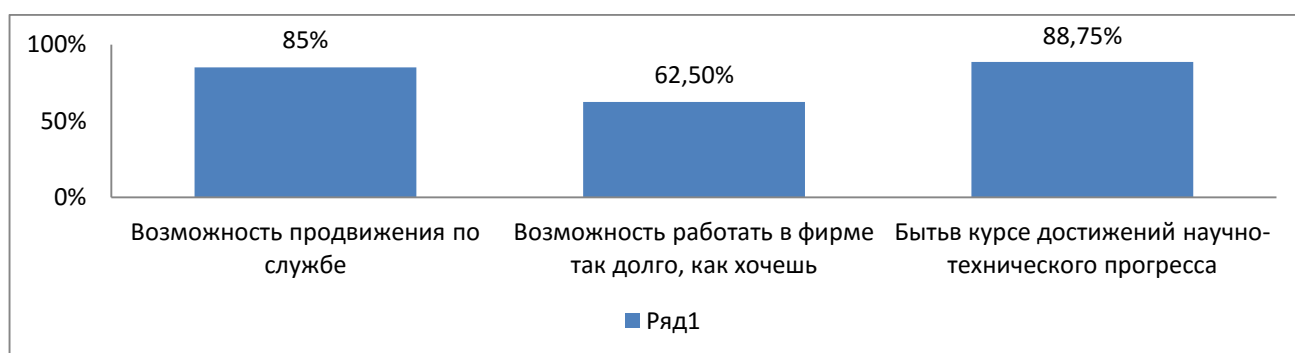
- деятельность в дружелюбной обстановке;
- возможность остаться на своем рабочем месте так долго, как вам хочется;
- наличие приемлемых условий труда;

- наличие хороших взаимоотношений с начальством и хорошего взаимодействия с сотрудниками.

Параметр "мужественность-женственность": 85 % сотрудников придают большое значение возможности продвижения по службе, 62,5 % считают важным должность работы в данной фирме так долго, как хочешь и 88,75 % опрошенных, всегда быть в курсе достижений научно-технического прогресса.

Результаты параметра «мужественность-женственность» наглядно отображены в диаграмме 2.4.

Диаграмма 2.4



Исходя из данных исследований, можно сделать вывод, что организационная культура фирмы ближе к мужскому типу, характеризуемый следующими ориентациями:

- успех - единственное, что немаловажно в жизни;
- необходимо постоянно всегда, быть лучшим;
- максимально реализовывать свои претензии;

В УФССП по Белгородской области при изучении особенностей функционирующей организационной культуры, мы выявили ряд существующих проблем. Данные проблемы во многом связаны с начальством и теми методами, при помощи которых они стараются решать стоящие перед ними трудности в сфере организационной культуры.

С целью получения более полных данных об уровне организационной культуры в УФССП по Белгородской области было проведено анонимное

анкетирование разработанное автором, сотрудников УФССП по Белгородской области (приложение 3). В нем приняли участие 40 сотрудников.

Респондентам было предложено дать оценку степени регламентации работы, степень ответственности, принятые стандарты качества и производительности, принятую в администрации систему стимулирования и поощрения, состояние социально-психологического климата и степень доверия к руководству. При этом уровни всех перечисленных характеристик предлагалось оценить как "высокие", "средние" либо "низкие". Результаты анкетирования приведены в таблице 2.10.

Таблица 2.10.

Результаты опроса сотрудников УФССП по Белгородской области

№	Вопрос/варианты ответа	Высокий	Средний	Низкий
1.	Степень регламентации работы	75%	25%	0%
2.	Степень ответственности подчиненных	0%	50%	50%
3.	Принятые стандарты качества и производительности	0%	50%	50%
4.	Система стимулирования и поощрения	0%	25%	75%
5.	Социально-психологический климат	0%	25%	75%
6.	Степень доверия к руководству	0%	25%	75%

Как видно из данных опроса, в УФССП по Белгородской области очевидна строгая регламентация работы, низкий уровень делегирования полномочий, низкие стандарты качества и производительности, в системе стимулирования преобладает упор на наказания и меры административного воздействия,

неблагоприятный социально-психологический климат, низкая степень доверия к руководству.

И конечным этапом нашего исследования стало проведение еще одного анкетирования, разработанная автором. Анкетирование сотрудников УФССП по Белгородской области направленная на формирование организационной культуры, изучалось по следующим показателям:

1. Верят ли сотрудники, что это лучшая компания для реализации их целей и замыслов;

2. В какой мере цели и задачи формируются коллегиально с учетом мнения работников;

3. Откуда вы получили информацию о целях организации?

4. Насколько ясно вы представляете цели организации;

5. Насколько ясно представляет сотрудник структуру организации.;

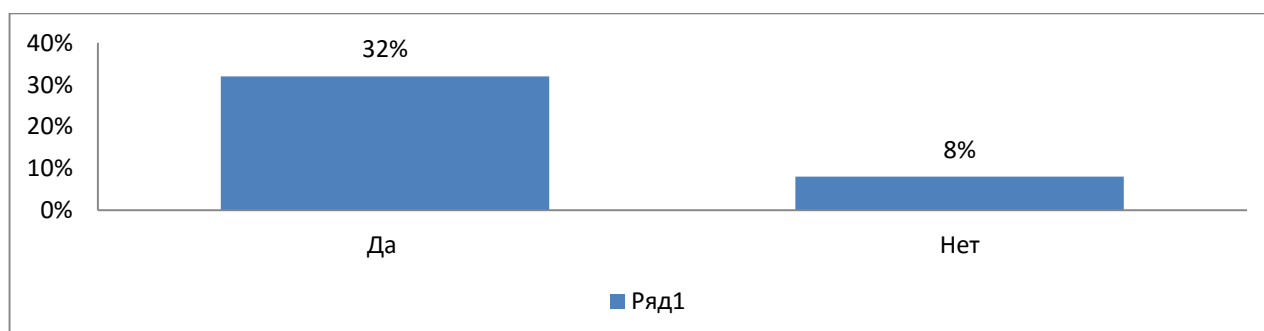
6. Какой элемент организационной культуры наиболее развит, по мнению сотрудников;

7. Существуют нововведения в развитии организационной культуры организации.

Результаты анкетирования наглядно изображены в диаграммах (2.5-2.11) Приложение 4.

Результаты ответа на вопрос «верят ли все сотрудники компании, что это лучшая компания для реализации их целей и замыслов» представлены в диаграмме 2.5.

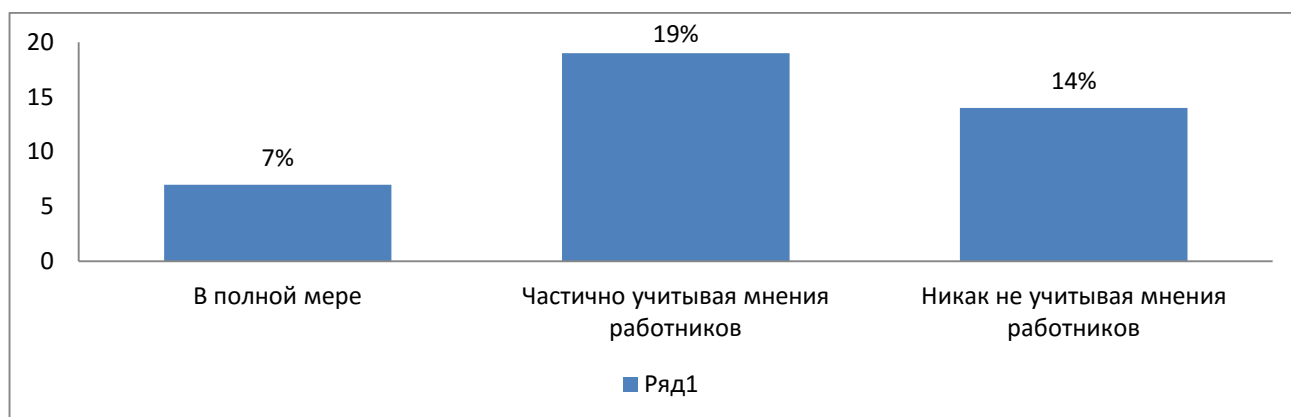
Диаграмма 2.5



Исходя из данных в диаграмме, можно сделать вывод, что сотрудники УФССП по Белгородской области верят, что это лучшая компания для реализации их целей и замыслов в количестве 32 человек.

Результаты ответа на вопрос, «в какой мере цели и задачи формируются коллегиально с учетом мнения работников» представлены в диаграмме 2.6.

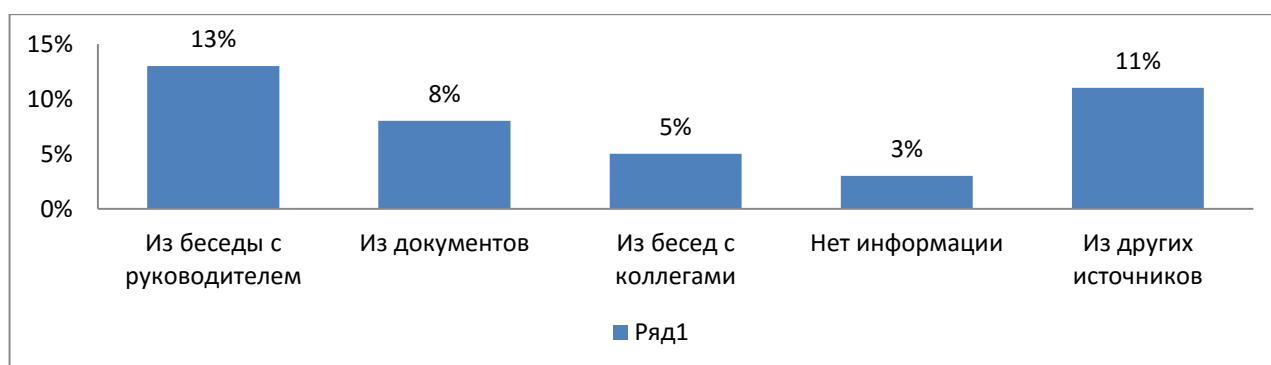
Диаграмма 2.6



Исходя из данных диаграммы, можно сделать вывод, что цели и задачи организации формируются коллегиально частично учитывая мнения работников считает 19 человек, никак не учитывая мнения работников, считает 14 человек, 7 человек считает, что в полной мере учитывается их мнение.

Результаты ответа на вопрос «откуда вы получили информацию о целях организации» представлены в диаграмме 2.7.

Диаграмма 2.7

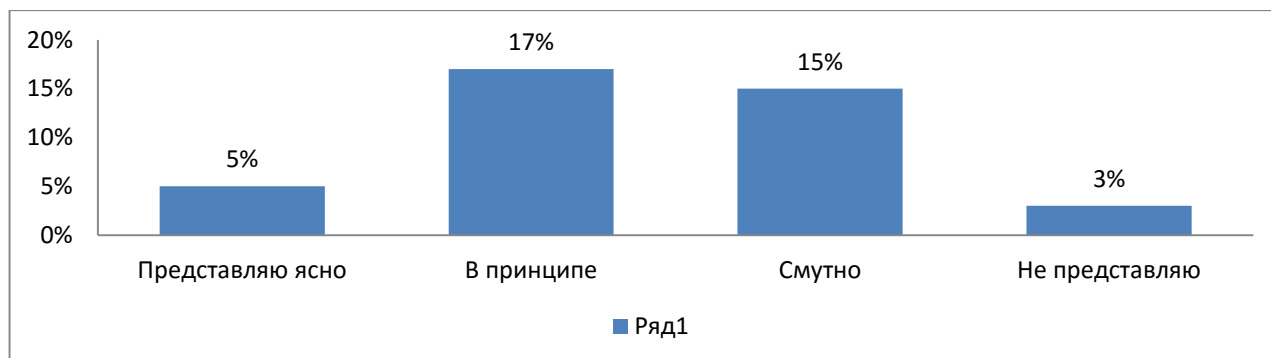


Из данных диаграммы, можно сделать вывод, что получили информацию о целях организации из беседы с руководителем 13 человек, из других источников

11 человек, из документов 8 человек, из бесед с коллегами 5 человек, не имеют информации 3 человека.

Результаты ответа на вопрос «насколько ясно вы представляете цели организации» представлены в диаграмме 2.8.

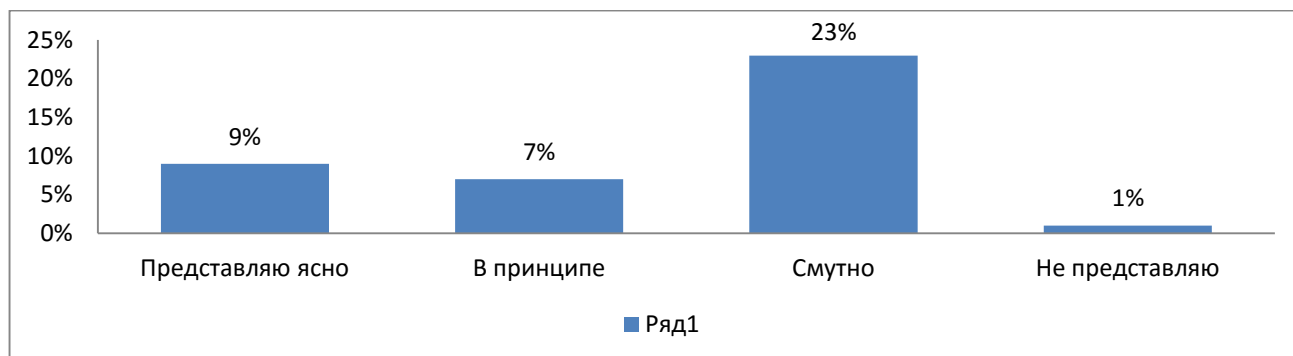
Диаграмма 2.8



Из данных диаграммы можно сделать вывод, что большинство сотрудников представляют себе цели организации 17 человек, смутно – 15 человек, представляют ясно - 5 человек, не представляют- 3 человека.

Результаты ответа на вопрос «насколько ясно представляет сотрудник структуру организации» представлены в диаграмме 2.9.

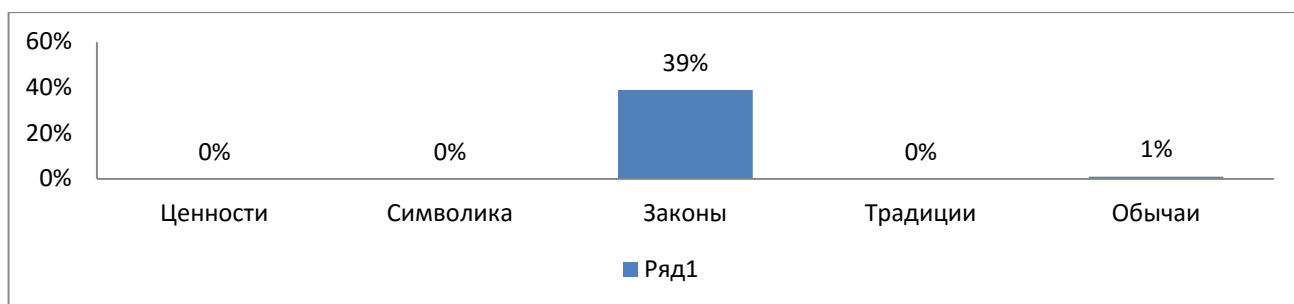
Диаграмма 2.9



Из данных диаграммы можно сделать вывод, что большинство сотрудников представляют себе структуру организации смутно - 23 человек, представляют ясно – 9 человек, в принципе - 7 человек, не представляют- 1 человек.

Результаты ответа на вопрос, «какой элемент организационной культуры наиболее развит, по мнению сотрудников» представлены в диаграмме 2.10.

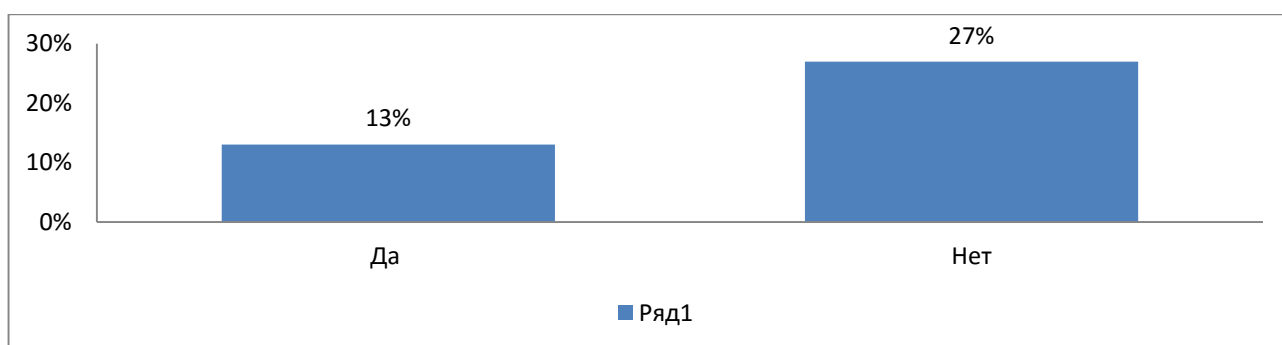
Диаграмма 2.10



Анализируя диаграмму 2.10., можно сделать вывод законы являются основным элементом организационной культуры УФССП по Белгородской области считает 39 человек, 1 человек считает, что основным элементом организационной культуры является обычаи.

Результаты ответа на вопрос, «существуют нововведения в развитии организационной культуры организации» представлены в диаграмме 2.11.

Диаграмма 2.11



Исходя из данных в диаграмме 2.11. можно сделать вывод, что в организации нет нововведений в организационную культуру, так считает 27 человек, 13 человек считает, что в организации есть нововведения.

Таким образом, проведенное исследование направлено на изучение организационной культуры УФССП по Белгородской области мы выявили следующие преимущества существующей системы организационной культуры:

1. Сотрудники компании верят в то, что это лучшая компания для реализации их целей и замыслов;
2. В полной мере цели и задачи формируются коллегиально с учетом мнения работников;
3. Получение информации об организации из беседы с руководителем;

4. Руководитель консультативного типа;
5. Большинство сотрудников не хотят покидать организацию;
6. Большинство сотрудников считает, что нельзя нарушать инструкции и нормы;
7. Компетентность руководителей;
8. Возможность жить в приемлемом районе;
9. Приемлемые условия труда;
10. Высокая степень регламентации работы;
11. Получение информации из надежных источников.

Недостатки:

1. Неблагоприятный социально-психологический климат следствием чего явились следующие компоненты:
 - а. Стресс на работе;
 - б. Низкая степень доверия к руководству;
 - в. Неэффективная система стимулирования и поощрения;
2. Нет нововведений в существующей организационной культуре предприятия;
3. Сотрудники неясно представляют структуру организации;
4. Отсутствует мотивация к карьерному росту вследствие нежелания брать на себя ответственность.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

3.1 Система мероприятий по совершенствованию организационной культуры

В ходе проведенного исследования направленного на изучение существующего уровня организационной культуры в Управлении Федеральное службы судебных приставов нами были выявлены 10 недостатков существующей системы.

УФССП по Белгородской области имеет сложившуюся организационную культуру. Перед руководством организации стоит задача сохранения и поддержания культуры, а также задача ее изменения и совершенствования. Для управления организационной культурой используются следующие подходы:

- через публичные заявления, личный пример высшего руководства;
- через манипулирование символами и вещами материального мира организации.

Однако они не решают все проблемы, выявленные нами в организационной культуре УФССП по Белгородской области. Для изменения культуры необходима особая стратегия управления культурой в организации.

Сложенная организационная структура на предприятии функционирует за счет строго распределенного информационного потока внутри предприятия и стратегического исполнения заданий.

На возможность изменения культуры влияют следующие факторы: организационный кризис, смена руководства, ее возраст, размер, уровень культуры, наличие субкультур.

На данном этапе развития сложившаяся в УФССП по Белгородской области организационная культура более или менее отвечает миссии и целям компании. Но, учитывая темпы развития предприятия, специалистам - экспертам организации необходимо проводить диагностику основных параметров культуры организации и вносить изменения в ее структуру.

Способы решения проблем в организационной культуре в организации
представлены в таблице 3.1

Таблица 3.1

Проблема	Решение
1. Неблагоприятный социально-психологический климат, следствием чего явились следующие компоненты	
1). Стресс на работе	Проведение тренинга, подвижные игры, теннис
2). Низкая степень доверия к руководству	Проведение конкурса профессионального мастерства «Лучший работник месяца»
3). Неэффективная система стимулирования и поощрения	
2. Нет нововведений в существующей организационной культуре предприятия	Внедрение нового программного обеспечения 4П:ОфисМонитор
3. Сотрудники не ясно представляют структуру организации	
4. Отсутствует мотивация к карьерному росту вследствие нежелания брать на себя ответственность	Проведение тренингов

Необходимость проведения тимбилдинга объясняется тем, что на сегодняшний день наиболее эффективным средством неформального общения и объединения всех сотрудников в организации является тимбилдинг, т.е. построение команды в компании. Тимбилдинг является развивающим тренингом, направленным не только на эмоциональную разгрузку, но и на развитие деловых и индивидуальных свойств участников, а так же сплочение коллектива и разрешения конфликтов которые возникли между сотрудниками в организации. Основные блоки тимбилдинг-тренинга, равно как и принцип, содержат:

- совместное планирование и распределение ответственности в команде;
- умение договариваться;
- видение общей цели;

- ролевое распределение в команде;
- эффективное исполнение командных задач;
- рациональное использование командного ресурса.

Основными целями проведения командообразующих программ в УФССП по Белгородской области являются:

- сплочение коллектива;
- построение эффективных коммуникаций в коллективе (группе);
- получение опыта позитивного командного взаимодействия;
- разрешение конфликтных ситуаций и улучшение взаимодействия в рамках подразделения или всего предприятия;
- развитие горизонтальных и вертикальных неформальных связей, навыков командной работы.

Приобретение программного обеспечения для совершенствования корпоративной культуры предприятия позволит структурировать и хранить персональные данные всех сотрудников (ФИО, фотография, дата и место рождения, номер паспорта, номер водительских прав, ИНН, домашний адрес и телефон, данные о семье, даты приема на работу, сведения о медицинской страховке, график работы и др.). С ее помощью можно выполнять сбор, обработку, учет и анализ статистики по использованию рабочего времени, формировать различные отчеты как персональные, так и по отделам предприятия.

4П: Офис Монитор 2.0, как система контроля физического доступа, имеет возможность автоматического фиксирования времени прихода-ухода сотрудника на работу благодаря тому, что происходит интеграция системы контроля с физическим лицом.

Данная программа создает комфортные условия для работы всех сотрудников организации, и сформировать организационную культуру нового поколения, т.е. программа предназначена для успешного взаимодействия компании и ее персонала. Программа относится к классу современных ERP-систем, формирующих единое информационное пространство внутри

организации, но ее главное отличие от других программ данного класса она более доступна российским компаниям и ее внедрение не требует значительных затрат.

В качестве внутрикорпоративного Интернет-портала система 4П: Офис Монитор выполняет две основные функции:

- выступает в качестве источника актуальной информации для сотрудников организации;

- является интерактивной средой взаимодействия сотрудников и средством обратной связи между персоналом и руководством предприятия.

Можно сделать вывод, что с такой программой благодаря ее автоматизированной системы развитие организационной культуры станет более совершенным, что в итоге приведет к достижению поставленных целей – приведет к снижению текучести кадров и повышению показателей эффективности деятельности организации.

Таблица 3.2

Затраты на реализацию проекта формирования организационной культуры в организации.

Проблема	Наименование статьи затрат	Затраты на 1 год.	Ответственный
Неблагоприятный социально-психологический климат, следствием чего явились следующие компоненты 1). Стресс на работе	Проведение тренинга «Управление без спешки и стресса: психология хаос - менеджмента», подвижные игры, теннис.	11 000 рублей 12 грамот *30 руб. = 360 рублей Теннисные столы 2*7 000= 14 000 руб. Инвентарь:400*3 шт.=1 200	Руководитель, специалист-эксперт

Продолжение таблицы 3.2

2). Низкая степень доверия к руководству			Руководитель, специалист-эксперт
3). Неэффективная система стимулирования и поощрения	Проведение конкурса профессионального мастерства «Лучший работник месяца»	12 грамот *30 руб. = 360 рублей	Руководитель, специалист-эксперт
2. Нет нововведений в существующей организационной культуре предприятия	Затраты на приобретение и установку программного продукта 4П:ОфисМонитор	20 000 рублей	Руководитель, специалист-эксперт
3. Сотрудники не ясно представляют структуру организации	Затраты на техническое обслуживание программного продукта 4П:ОфисМонитор	30 000 рублей	Руководитель, специалист-эксперт
4.Отсутствует мотивация к карьерному росту вследствие нежелания брать на себя ответственность	Проведение тренинга «мотивация персонала возможность успешного руководства» Беляева Н., Мандрыкина Г.	4 200 рублей	Руководитель, специалист-эксперт
ИТОГО:		81 120 рублей	

Из таблицы 3.2. можно сделать вывод, что на реализацию данных мероприятий формирования организационной культуры в организации затраты составят 81 120 рублей.

Можно сделать, что для формирования организационной культуры в УФССП по Белгородской области можно внедрить следующий комплекс мероприятий проведение тренинга «Управление без спешки и стресса: психология хаос - менеджмента», подвижные игры, теннис, проведение конкурса профессионального мастерства «Лучший работник месяца», внедрение программного продукта 4П:ОфисМонитор, а так же проведение тренинга

«мотивация персонала возможность успешного руководства» Беляева Н., Мандрыкина Г., на реализацию которого затраты составят 81 120 рублей.

3.2 Обоснование эффективности мероприятий по совершенствованию организационной культуры предприятия

Приведенные нами мероприятия по нововведению в организационную культуру в УФССП по Белгородской области. Социальная эффективность проекта заключается в следующем:

-повышение сплоченности коллектива (единство коллектива, проявляющаяся в единстве мнений, убеждений, традиций, характере межличностных отношений, настроений и др., а также в единстве практической деятельности);

-повышение открытости и коллективизма сотрудников (организация взаимоотношений и совместной деятельности людей, товарищеское сотрудничество, взаимопонимание, доброжелательность и тактичность, интерес к проблемам и нуждам друг друга);

-обеспечение для персонала надлежащего уровня и качества жизни благоприятных условий труда, достойную заработную плату, необходимые социальные услуги и пр;

-создание условия для реализации и развития индивидуальных способностей работников (каждый несет в себе что-то, что делает его уникальным, исключительным, такой человек входит в организацию, именно такой человек выполняет определенную работу и играет определенную роль в организации, именно таким человеком нужно управлять, помогая ему раскрыть и задействовать свой потенциал в решении задач организации);

-достижение степени свободы и самостоятельности возможность для персонала самостоятельно принимать решения, определять методику выполнения заданий, устанавливать график и интенсивность работы и пр;

-создание благоприятного социально-психологического климата и возможности для коммуникации, лучшей информированности, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр;

-повышение мотивации сотрудников для наилучшей производительности труда (сотрудник относиться с интересом к деятельности, со значимостью выполняемой работы, со свободой действий, возможностью реализовать себя, а также развивать свои умения и способности);

-фирма становится привлекательна как работодатель, что позитивно отразится на текучести кадров (улучшение условий труда; организация и оплата труда; развитость социальной инфраструктуры, привлекательность продукции; информационная привлекательность; кадровая привлекательность; инновационная привлекательность; финансовая привлекательность; территориальная привлекательность; экологическая привлекательность; социальная привлекательность);

-повышение морально-этические нормы каждого сотрудника, а так же его деловой репутации (регулирование поведения человека в обществе, его отношением к другим людям, к обществу и к себе);

-повышение производительность и эффективность трудовой деятельности (путем обеспечения удобной позы и свободы трудовых движений, использование оборудования, отвечающего требованиям эргономики и инженерной психологии, высокой и устойчивой работоспособностью человека без признаков чрезмерного утомления в течение длительного времени);

-повышение качества работы сотрудников (увеличение объема работы за счет роста производительности труда; работа с использованием обоснованных норм труда; получение призовых мест на смотрах и конкурсах по совершенствованию организации труда; внедрение рациональных предложений; участие в движении наставничества);

-улучшение отношения служащих к работе (люди, трудящиеся на одном предприятии должны находиться в согласии друг с другом, ибо это как раз и

является одним из важных мотивов трудовой деятельности людей, который формирует у работников положительное отношение к труду);

-повышение творческого потенциала служащих (выраженность творческого потенциала работника широко варьируется в зависимости, прежде всего от социального статуса работника, а затем - от особенностей той или иной корпоративной культуры).

-повышение умственного потенциала работников (потребности в достижении цели, вместо выполнения заданий; потребности участия в принятии решений, вместо повиновения приказам; потребности значимой и выбранной самостоятельно роли, вместо предписанной роли; потребности в наставнике, способствующем развитию личности, вместо обезличенного обучения; потребности в оплате, зависящей от прибыли организации, вместо оплаты за проработанное время);

-повышение духовного потенциала работников (уровень развития его социально значимого мироощущения, мировосприятия и умонастроения, проявляющейся в индивидуально-неповторимой форме);

-повышение ответственности работников (участие в принятии решении, внесение предложений по совершенствованию работы организации, координация деятельности организации);

-возможность для персонала принятия самостоятельного решения (координацию усилий персонала и формирование необходимых ресурсов для организации деятельности);

-наиболее полное использование потенциала работника (личностный рост сотрудника, возможность профессионального развития, возрастает компетенции и возможность персонала);

-обеспечение стабильности персонала (совершенствование квалификации, освоивание смежных профессий, быстро ориентироваться в любой нетипичной обстановке, создавать определенную деловую атмосферу в коллективе и обеспечивание более высокий уровень производительности труда);

Вследствие применяемого комплекса мероприятий мы можем достичь следующих эффектов по формированию организационной культуры:

Коэффициент текучести кадров:

$$K_{тек} = \frac{\text{Чув.с.ж.} + \text{Чув.нар.дисц}}{\text{Чср.чис}} * 100\% \quad (1)$$

Где, Ктекуч. - коэффициент текучести,

Чув.с.ж. - число уволенных по собственному желанию, чел.

Чув.нар.дисц. - число уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел.,

Чср.чис. - среднесписочная численность за период, чел.

$K_{тек} = 169+20/610*100\%=31\%$, по нашим прогнозам предполагаемый коэффициент текучести кадров сократится на 10%, это станет возможным благодаря тренингам, проведению конкурсов профессионального мастерства «Лучший работник месяца», проведению подвижных игр направленных на сплочение коллектива. Мы ожидаем, что число уволенных сотрудников за нарушение трудовой дисциплины и уволенных по собственному желанию не превысит 170 человек за год, что благоприятно скажется на деятельности организации.

Далее рассмотрим коэффициент оборота по приему сотрудников в УФССП по Белгородской области:

$$K_{об.пр.} = \frac{\text{Чприн.}}{\text{Чср.чис.}} * 100\% \quad (2)$$

Где, Коб.пр - коэффициент оборота по приему,

Чприн. - число принятых за период, чел.,

Чср.чис. - среднесписочная численность за период, чел.

$K_{об.пр.} = 159/610*100\%=26\%$, по нашим прогнозам предполагаемый коэффициент оборота по приему увеличится на 16%, это станет возможным благодаря тренингам, проведению конкурсов профессионального мастерства

«Лучший работник месяца», проведению подвижных игр направленных на сплочение коллектива и снижению текучести кадров, которое способствует улучшению имиджа организации. Мы предполагаем, что число принятых сотрудников повысится до 185 человек, соответственно и возрастет кадровый резерв организации.

Рассмотрим коэффициент оборота уволенных сотрудников:

$$K_{об.ув.} = \frac{Чувол.}{Чср.чис.} * 100\% \quad (3)$$

Где, $K_{об.ув.}$ - коэффициент оборота по увольнению,

Чувол - число уволенных за период, чел.,

Чср.чис. - среднесписочная численность за период, чел.

$K_{об.ув.} = 226/610 * 100\% = 37\%$, %, по нашим прогнозам предполагаемый коэффициент оборота по увольнению уменьшится на 13%, это станет возможным благодаря тренингам, проведению конкурсов профессионального мастерства «Лучший работник месяца», проведению подвижных игр направленных на сплочение коллектива, внедрению нового программного обеспечения, который способствует получению нужной информации сотрудникам. Мы предполагаем, что число уволенных сократиться на 30 человек.

Рассмотрим коэффициент постоянства кадров:

$$K_{пост.} = \frac{Счисл.числ. - Чув.}{Чср.чис.} * 100\% \quad (4)$$

$K_{пост.}$ - коэффициент постоянства кадров,

Счисл.числ. - списочная численность на начало периода, чел.,

Чувол. - число уволенных за период, чел.,

Чср.чис. - среднесписочная численность за этот период, чел

$K_{пост.} = 556 - 226/610 * 100\% = -28\%$, по нашим прогнозам предполагаемый коэффициент постоянства кадров увеличиться на 20%, это станет возможным благодаря тренингам, проведению конкурсов профессионального мастерства

«Лучший работник месяца», проведению подвижных игр направленных на сплочение коллектива, а так же внедрение нового программного обеспечения для получение нужной для сотрудников информации своевременно. Данные мероприятия по формированию организационной культуры снизят текучесть кадров, повысят имидж организации, облегчат получение информации от коллег, что удержит сотрудников в организации.

Можно сделать вывод, что комплекс мероприятий, предлагаемый нами по формированию организационной культуры в УФССП по Белгородской области способствует улучшению психологического климата в организации, скорректируют существующую в организации систему стимулирования и поощрений, внесут новшества в существующую организационную культуру, с мотивируют к карьерному росту сотрудника. Благодаря данным мероприятиям уменьшится текучесть кадров, сократиться число уволенных кадров и возрастет стабильность кадров.

Заключение

Актуальность темы исследования обусловлена рядом факторов. Во-первых, с организационной культурой мы сталкиваемся, едва переступив порог организации: она определяет адаптацию новичков и поведение ветеранов, отражены в определенной философии управления, прежде всего высшего руководства, реализуется в конкретной стратегии организации. Во-вторых, организационная культура оказывает всепроникающее воздействие на деятельность организации. В-третьих, организационная культура является основой жизненного потенциала организации.

Проведя теоретический обзор литературы, мы приходим к выводу о том, что определений организационная культура существует большое количество, однако авторы сходятся в мнение о том что элементами организационной культуры являются: нормы, традиции, ценности. Организационная культура имеет 3 уровня: поверхностный, провозглашаемые ценности, базовые представления - глубинный уровень. Организационная культура объединяет ценности и нормы, присущие компании, стиль и методы управления, а также концепция технологического и социального развития. Следует подчеркнуть, что если организационная структура относительно легко может быть подвергнута изменениям, то изменение организационной культуры представляет собой очень сложную, а иногда и невыполнимую задачу. Поэтому на уровне стадии определения стратегии, предшествующей стадии ее выполнения, необходимо по возможности максимально учитывать то, какие трудности с изменением организационной культуры могут возникнуть при выполнении стратегии, и стараться выбирать такую стратегию, которая не потребует осуществления заведомо невыполнимых действий по изменению организационной культуры.

Можно сделать вывод, что УФССП по белгородской области выполняет следующие виды работ: обеспечивает установленный порядок деятельности судов, охрану зданий и помещений судов; организует розыск должника, его имущества, розыск ребенка по исполнительному документу; организует и

осуществляет привод лиц, уклоняющихся от явки по вызову суда; на основании постановления судьи о принудительном выдворении за пределы Российской Федерации иностранного гражданина. Объем финансирования Управления Федеральной службы судебных приставов по Белгородской области в 2015г вырос по отношению к 2013 году на 96.7%.

В организации преобладает такая категория, как специалисты. Средний возраст персонала в организации 20- 30 лет. Большинство работников имеет стаж до 5 лет. Большинство персонала имеет высшее образование.

Проведенное исследование направлено на изучение организационной культуры УФССП по Белгородской области мы выявили следующие недостатки существующей системы организационной культуры: 1.Неблагоприятный социально-психологический климат следствием чего явились следующие компоненты: а. Стресс на работе; б. Низкая степень доверия к руководству; в. Неэффективная система стимулирования и поощрения; 2.Нет нововведений в существующей организационной культуре предприятия; 3. Сотрудники неясно представляют структуру организации; 4. Отсутствует мотивация к карьерному росту вследствие нежелания брать на себя ответственность.

Комплекс мероприятий, предлагаемый нами по формированию организационной культуры в УФССП по Белгородской области способствует улучшению психологического климата в организации, скорректируют существующую в организации систему стимулирования и поощрений, внесут новшества в существующую организационную культуру, с мотивируют к карьерному росту сотрудника. Благодаря данным мероприятиям уменьшится текучесть кадров, сократится число уволенных кадров и возрастет стабильность кадров.

СПИСОК ИСПЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Базаров Т.Ю., Управление персоналом [Текст]: учебно методическое пособие/ Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. М., 2010.;
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. [Текст]: учебно методическое пособие/ М.:Проспект, 2011.
3. Веснин В.Р. Менеджмент персонала: Учебное пособие.[Текст]/ В.Р. Веснин. - М.: ТД Элит 2000, 2013. - 304 с.
4. Винокуров Л.В. Организационная психология.[Текст]/Винокуров Л.В., Скрипюк И.И. СПб.: Нева,2012.
5. Виханский О.С., Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс.[Текст]/ Виханский О.С., Наумов А.И. - М.: Изд-во МГУ, 2010.
6. Виханский О.С. Экономистъ, [Текст]: учебно методическое пособие - М.: 2011.
7. Грошев И.В., Организационная культура. [Текст]: учебно методическое пособие / Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.
8. Гуияр Ф. Ж., Преобразование организации/ Пер с англ [Текст]: учебно методическое пособие / Гуияр Ф. Ж., Кеми Дж. Н.. - М.: Дело, 2012.
9. Дичева О. «Управление культурой или культура управления» [Текст]: учебно методическое пособие/ ИНФРА-М, 2011.
10. Зайцева О.А., Основы менеджмента. [Текст]: учебно методическое пособие / Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.М., 2013
11. Званковский А.Н. Организационная психология[Текст]: учебно методическое пособие / - М.: Флинта: МПСИ, 2009.
12. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. [Текст]: учебно методическое пособие / - СПб.: Питер, 2010.
13. Карташова Л.В. Организационное поведение: [Текст]: учебно методическое пособие / М.: ИНФРА - М, 2009.

14. Коллинз Д., Построенные навечно. Успех компаний, владеющих видением: Пер. с англ. [Текст]: учебно методическое пособие / Коллинз Д., Поррас Д.. – СПб.2011

15. Комисарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: [Текст]: учебно методическое пособие - М.: Дело, 2012

16. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: [Текст]: учебно методическое пособие - М.: Финпресс, 2013

17. Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания: [Текст]: учебно методическое пособие. Кострома, 2012.;

18. Маслоу А. Мотивация и личность. [Текст]: учебно методическое пособие СПб.: Питер, 2010

19. Мескон М.Х. Основы менеджмента/Пер. с англ. [Текст]: учебно методическое пособие/ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. - М.: Дело, 2010

20. Олдкорн Р. Основы менеджмента. Учебник/Пер. с англ. [Текст]: учебно методическое пособие/ - М.: Финпресс, 2013

21. Парахина В.Н. Теория организации. - 2-е изд. [Текст]: учебно методическое пособие/ - М.: Кнорус, 2012

22. Парахина В. Н. Теория организации. [Текст]: учебно методическое пособие/ Парахина В. Н., Федоренко Т. М., КноРус, 2012.

23. Петровский А.В. История психологии. [Текст]: учебно методическое пособие/ Петровский А.В., Ярошевский М.Г. - М.: Российский государственный гуманитарный университет, 2012

24. Погребняк В.А. Культура организации как объект регулярного управления // Вопросы управления предприятием. [Текст]: учебно методическое пособие/ - 2012

25. Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность. [Текст]: учебно методическое пособие/ М.: Экономика, 2010

26. Русинов Ф.М., Менеджмент (Современный российский менеджмент): [Текст]: учебно методическое пособие/ Русинов Ф.М., Ризу М.Л. - М.: ИД ФБК-Пресс, 2013
27. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. [Текст]: учебно методическое пособие/ М., 2013
28. Спивак В.А. Организационная культура. [Текст]: учебно методическое пособие/ - СПб.: Нева, 2014.
29. Стеклова О. Е Организационная культура. [Текст]: учебно методическое пособие/ Ульяновск: УлГТУ, 2012
30. Триандис Г.С. Культура и социальное поведение: [Текст]: учебно методическое пособие/ М., 2013
31. Удальцова М.В. Социология управления: [Текст]: учебно методическое пособие/ - М.: ИНФРА - М, Новосибирск: НГАЭиУ, 2010
32. Фрэнкин Р. Мотивация поведения: биологические, когнитивные и социальные аспекты. [Текст]: учебно методическое пособие/ - СПб.: Питер, 2011.
- 33.Цуркан И.Ф. Организационная культура и этические ценности./И.Ф.Цуркан [Текст]: учебно методическое пособие/М., 2012
34. Чоудхари С. Менеджмент XXI века: Пер. с англ. [Текст]: учебно методическое пособие/ - М.: ИНФРА - М, 2012
35. Шеметов П.В. Теория организации: [Текст]: Курс лекций./ - М.: Омега-Л, 2011.
36. Шейн Э. Организационная культура и лидерство./ [Текст]: учебно методическое пособие/ Э.Шейн – 3-е изд. - С-Пб.: Питер, 2011
37. Методы менеджмента качества//Организационно-методические аспекты корпоративной культуры. Под ред. Свиткина М.З. -2011.-№2.
38. Методы менеджмента качества//Организационно-методические аспекты корпоративной культуры. Под ред. Свиткина М.З. -2010.-№3.

39. Проблемы теории и практики управления//Организационная культура: необходимость систематизации ключевых положений. Под ред. Левкина Н. - 2010.-№4.

40. Проблемы теории и практики управления//Особенности влияния организационной культуры на эффективность деятельности персонала фирмы. Под ред. Грошева И. -2008.-№7.с.114-119.

41. Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики: Тезисы докладов итоговой научно-практической конференции//Исследование организационной культуры промышленных предприятий. Под ред. Забировой Л.М. -2009.с.269-271.

42. СОЦИС// Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции. -2008.-№7.с. 48

43. Теплова Лидия Евстаховна. ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ. ДИССЕРТАЦИЯ на соискание ученой степени доктора экономических наук. Белгород – 2005.

44. Jaques E. The changing culture of a factory. - New York: Dryden Press, 2004

45. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. - London: Allen&Unwin, 2004

46. Ouchi W. Theory "Z": How American business can meet the Japanese challenge. - Reading, MA: Addison-Wesley, 2004.

ПРИЛОЖЕНИЯ