

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ООО  
«ДИЗАЙН-МЕБЕЛЬ»**

Выпускная квалификационная работа  
обучающейся по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
очной формы обучения, группы 05001441  
Михайловой Кристины Алексеевны

Научный руководитель  
зав. кафедрой управления  
персоналом, профессор, доктор  
экономических наук  
Третьякова Л.А.

БЕЛГОРОД 2018

## Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические и методические аспекты влияния организационной культуры на эффективность деятельности предприятия.....	7
1.1 Место и роль корпоративной культуры в организации.....	7
1.2 Современные технологии формирования организационной культуры.....	19
1.3 Методы и показатели оценки эффективности организационной культуры.....	24
Глава 2. Современное состояние организационной культуры в ООО «Дизайн-мебель».....	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Дизайн-мебель»	32
2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Дизайн-мебель».....	35
2.3 Анализ развития организационной культуры в ООО «Дизайн-мебель»...	42
Глава 3. Рекомендации по совершенствованию организационной культуры ООО «Дизайн-мебель».....	50
3.1 Пути совершенствования организационной культуры в ООО «Дизайн-мебель».....	50
3.2 Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий...	53
Заключение.....	56
Список используемой литературы.....	60
Приложения.....	69

## Введение

**Актуальность.** В каждой организации, под влиянием многих факторов, складывается своя, уникальная, организационная культура. В зависимости от принципов, которые лежат в основе этой культуры, отражается ее влияние на персонал и работу в организации в целом. Руководство организации должно выстраивать четкую систему формирования организационной культуры и изменять ее в нужном направлении. Организационная культура должна способствовать достижению целей, которые ставит перед собой организация.

Проблемой исследования организационной культуры в России является то, что эта тема еще недостаточно изучена в научной литературе. А в практике зарубежных авторов недостаточно системности отсутствуют модели формирования и развития организационной культуры. Наибольший вклад в изучение организационной культуры внес Эдгар Шейн. Согласно его концепции, организационная культура формируется в результате совместного преодоления работниками организации трудностей процессов внешней адаптации и внутренней интеграции [40].

Руководители многих российских предприятий до настоящего времени, недостаточно внимания уделяют организационной культуре. В большинстве компаний, под организационной культурой понимается производственная эстетика или частота и порядок на рабочих местах и в бытовых помещениях. И это не удивительно, потому что в большинстве авторов, изучающих организационную культуру делают упор на ее внешнюю сторону – порядки, традиции, символику. Не стоит забывать о том, что носителями организационной культуры являются люди и именно они отражают организационную культуру своей компании вне организации.

**Степень разработанности темы.** Изучением организационной культуры занимались как зарубежные, так и отечественные авторы. За годы исследований было написано множество трудов. Основные из них, стали базой для написания выпускной квалификационной работы. В процессе

исследования были проанализированы научные публикации за последние 5 лет.

**Проблема исследования.** Несмотря на высокую степень научной разработанности проблемы, в условиях постоянно меняющейся экономике, необходимо постоянно разрабатывать новые методики и технологии для повышения эффективности организационной культуры.

**Объект исследования** – ООО «Дизайн-мебель».

**Предмет исследования** – организационно-экономические и управленческие отношения, возникающих в процессе оптимизации организационной культуры в ООО «Дизайн-мебель».

**Цель выпускной квалификационной работы** – изучение теоретических основ исследования организационной культуры и разработка практических рекомендаций по ее оптимизации. Для реализации поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- изучение теоретических и методических аспектов организационной культуры;
- организационно-экономическая характеристика ООО «Дизайн-мебель»;
- анализ на основе изучения факторов, влияющих на организационное устройство организации и его структуру, существующую структуру управления персоналом;
- разработка предложений по совершенствованию организационной культуры для повышения эффективности предприятия;
- оценка эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию организационной культуры для повышения эффективности предприятия.

**Теоретико-методологические основы исследования.** Положения теории управления, организационной культуры и организационного развития, концепции трудовой мотивации, общей теории экономики труда, изложенные в трудах отечественных и зарубежных исследователей проблем

управления организационной культурой, социального управления. В выпускной квалификационной работе были рассмотрены труды таких ученых, как: Галкин Т.П., Грошев И.В., Кузнецов Ю.В., Мелякова Е.В., Новицкий И.Б., Теплова Л.Е., Тихомирова О.Г. Соломандина Т.О., Яхонтова Е.С. На практике широко применяются следующие методы изучения организационной культуры: интервью; косвенные методы; анкетирование; изучение устного фольклора; изучение документов; изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов; изучение сложившейся практики управления.

**Эмпирическая база исследования.** Нормативная документация, статистическая информация, экспертные оценки, результаты собственных социологических исследований. В процессе написания выпускной квалификационной работы использовались современные методы прикладной социологии: анкетирование, метод «полярных культур», методика Г.Хофштеде и Д. Боллинже.

**Научно-практическая значимость** исследования состоит в том, что оно содержит разработки рекомендаций по совершенствованию организационной культуры, имеющих огромное значение для дальнейшей деятельности предприятия.

**Апробация результатов исследования.** Работа прошла апробацию на базе ООО «Дизайн-мебель». В процессе написания выпускной квалификационной работы было проведено исследование организационной культуры компании в результате, которого были выявлены слабые стороны данного процесса. Предложенные мероприятия по совершенствованию организационной культуры в ООО «Дизайн-мебель» были внедрены в организацию и апробировались на протяжении трех месяцев. В результате апробации был проведен сравнительный анализ результативности деятельности до внедрения предложенных мероприятий и после. Анализ показал, что благодаря нововведениям организационно-экономические показатели деятельности организации были улучшены, что говорит о

рациональности дальнейшего применения предложенных мероприятий и не только в ООО «Дизайн-мебель», но и в других компаниях, с аналогичными проблемами, в организационной культуре.

**Структура работы.** Введение, три главы, заключение, список использованной литературы, приложения.

# **Глава 1. Теоретические и методические аспекты влияния организационной культуры на эффективность деятельность предприятия**

## **1.1 Место и роль корпоративной культуры в организации**

Управление организацией представляет собой сложный и многогранный процесс, частью которого является корпоративная культура. Стабильность и успех организации во многом зависит именно от эффективности корпоративной культуры. Корпоративная культура имеет большое влияние и на персонал организации. Благодаря корпоративной культуре сотрудники становятся единым коллективом, у них повышается уровень лояльности к организации, что отражается на производительности труда. Таким образом, можно говорить о том, что корпоративная культура представляет собой эффективный инструмент, позволяющий управлять организацией [32].

Корпоративная культура позволяет достигнуть, следующие задачи: повысить и укрепить стабильность компании; сформировать стиль управления коллективом; сформировать отношение сотрудников к труду; выстраивать отношения как внутри организации, так и с внешней средой (клиенты, партнеры). Корпоративная культура позволяет развивать организацию и помогает ей достигать поставленных целей.

В научной литературе под корпоративной культурой принято понимать систему общих идей, ценностей и взглядов, норм и методов управления, разделяемых всеми членами компании, а также отражающих и отличающих компанию [51].

Благодаря корпоративной культуре сотрудники понимают, как работать в организации и какие нормы и правила поведения в ней действуют. Основные элементы корпоративной культуры: ценности; философия бизнеса; миссия; видение и генеральная цель. В зависимости от четкости и

прозрачности элементов корпоративной культуры формируется морально-психологический климат внутри коллектива. Новые сотрудники обязаны подстраиваться под сложившиеся в организации традиции, чтобы быть принятыми коллективом.

Можно говорить о том, что корпоративная культура олицетворяет дух компании. Каждая организация уникальна благодаря сформировавшейся в ней корпоративной культуре.

Наиболее точно дал определение корпоративной культуре Э.Шейн, в своих трудах он писал, что корпоративная культура представляет собой комплекс основополагающих мероприятий, разработанных специально для организации и направленный на решение проблем внешней адаптации и внутренней интеграции [64].

Согласно теории Э.Шейна корпоративную культуру можно разделить на три уровня: артефакты, провозглашаемые ценности и базовые представления. В зависимости от уровня, определяются особенности управления организацией.

Самый первый уровень – артефакты, который включает в себя: окружающую обстановку и атмосферу; стиль общения внутри организации; традиции существующие в компании; корпоративные мероприятия; систему ценностей принятых в организации и т.д.

Артефакты позволяют сформировать имидж организации, который в дальнейшем будет являться инструментом для управления общественным мнением.

Особенность уровня заключается в том, что интерпретация артефактов, имеющихся в организации, может быть разной, в зависимости от сотрудника. Проблема заключается в неоднозначности символов. Решению данной проблемы способствует изучение корпоративной культуры, сразу на трех уровнях не отделяя, их друг от друга [71].

Провозглашенные ценности включают в себя высказывания и действия членов организации, которые отражают общие ценности и убеждения. В



большинстве случаев, ценности организации провозглашаются руководителями. В обязанности руководителей входит донесение до сотрудников, установленных в организации ценностей. Однако, принимать эти ценности или нет решают сами сотрудники. Выбранные ценности направлены на развитие организации, однако они могут быть выбраны не правильно, то приведет к негативным последствиям для всей компании.

В тех случаях, когда ценности выбраны не правильно, в организациях предпочитают менять руководителей либо стратегию и политику компании. Обозначенные ценности обязательно меняются. Если ценности выбраны правильно, то организация достигает своих целей, а у сотрудников повышается уровень лояльности к организации за счет усиления уверенности в компании, в которой они работают. Правильно выбранные ценности становятся основой для третьего уровня – базовых представлений.

Таким образом, можно говорить о том, что ценности организации представляют собой определенные нормы поведения, которые пропагандируются группой людей (сотрудниками компании). К базовым ценностям относятся: философия организации; основные принципы работы; корпоративные цели и стратегия достижения поставленных целей.

Корпоративная культура каждой организации уникальна, поэтому нельзя обозначить универсальные ценности для каждой организации. Общие ценности позволяют объединить людей для достижения поставленной цели, что, безусловно, повышает эффективность деятельности организации.

На третьем уровне происходит осознание культуры, расшифровываются корпоративные ценности организации и можно предугадать поведение сотрудников в той или иной ситуации.

Третий уровень включает в себя: суждения, верования и установки, которые сотрудники воспринимают на подсознательном уровне и не подвергают сомнениям.

Особенность данного уровня заключается в том, что если появляются идеи, основанные на других базовых представлениях, то они не принимаются группой.

Базовые предложения способствуют установке ценностей и стратегии действий в организации. Базовые предложения устанавливаются на основе культурных и национальных особенностей. За установку базовых предложений может отвечать как один сотрудник, так и группа лиц. Изменить базовые предложения достаточно сложно, т.к. они основываются на базовых установках и накопленном опыте.

Корпоративная культура, основанная на базовых предложениях, формирует мышление сотрудников, их отношение к ситуациям, происходящим в организации, их реакции на определенные действия и т.д. Сотрудникам, разделяющим базовые предложения легко и комфортно работать друг с другом. В противном случае, действия сотрудников могут быть неправильно интерпретированы, что приведет к конфликтам в организации.

Корпоративная культура формирует и поведение лидеров организации. Лидер является олицетворением корпоративной культуры. Корпоративная культура основывается на принципах лидерства в организации.

Под термином «лидер» принято понимать харизматичного руководителя, который вовлекает людей в процесс способствующий достижению поставленных целей. Лидер играет важную роль в развитии организации. Лидер формирует коллектив, корпоративную культуру и основные бизнес процессы, происходящие в организации [79].

Лидерская модель управления компанией стала особенно популярна в условиях современной экономики. Компания должна быть гибкой и демократичной, чтобы занимать лидирующие позиции на рынке товаров и услуг [33].

В настоящее время все больше организацией отказывается от иерархичной структуры управления, и переходят к лидерскому стилю управления.

Чаще всего в роли лидера выступает руководитель организации. Его основной задачей является не только ставить перед сотрудниками задачи и контролировать их выполнение, а создание корпоративной культуры и атмосферы в организации, при которой сотрудникам хотелось бы работать. При старой системе, основанной на авторитарных принципах управления, создание положительного морально-психологического климата было практически невозможно. При новой системе, основанной на лидерских принципах, управления создаются продуктивные взаимоотношения между сотрудниками различных уровней. Лидерами могут выступать не только руководители организации и подразделений, но и сотрудники компании, проявляющие инициативность и стремящиеся двигать организацию вперед.

Основными качествами для лидера являются самостоятельность и независимость. Лидер должен быть личностью. Поведение лидера должно быть инновационным и влиять на сотрудников побуждая их действовать.

Стратегия организации должна основываться на лидерстве. Лидеры осуществляют большой вклад в развитие организации. В большинстве случаев благодаря внедрению инноваций. Согласно статистическим данным к лидерам относятся 3-5% категории сотрудников. Они могут находиться на разных иерархических ступенях в организации. Лидеры позволяют выйти организации на более высокий уровень доходности. Благодаря лидерам сотрудники понимают принципы работы в организации и цели, которые они стремятся достигнуть.

Мировые лидеры на рынке товаров и услуг осознают всю важность лидерства и уделяют этому процессу особое внимание. В зависимости от лидерского потенциала организации определяется эффективность деятельности предприятия и формируется корпоративная культура [66].

Лидер формирует команду и устанавливает правила взаимодействия между ее членами. При возникновении конфликтов руководитель обязан их решать. Сформировав команду, лидер должен постоянно помогать своим подчиненным самореализоваться, мотивировать их и эмоционально вовлекать в работу. Достигнуть высоких результатов в управлении командой возможно, научившись смотреть на проблему с точки зрения других людей. Как уже обозначалось ранее, лидер транслирует ценности организации, поэтому он должен уметь убеждать и доносить свое видение для всех членов команды. Еще одной задачей лидера является организация действий сотрудников для эффективной реализации поставленных задач. В обязанности лидера входит расстановка приоритетов, делегирование полномочий и мотивация сотрудников к выполнению своих обязанностей. К основным качествам лидера относятся: чувство перспективы, страстность, убедительность и настойчивость [32].

Создание эффективной корпоративной культуры начинается с уровня топ-менеджеров. Лидеры организации должны осуществлять совместную работу по созданию корпоративной культуры и быть единой командой. От эффективности взаимоотношений между сотрудниками организации зависит качество сформированной корпоративной культуры.

Успех разработки корпоративной культуры зависит от инновационности мышления топ-менеджеров. Необходимо отметить, что при разработке ценностей организации необходимо учитывать и интересы сотрудников организации.

Трудовой процесс и развитие организации происходит по законам корпоративной культуры, которая в ней сформирована. Основу корпоративной культуры составляют нормы, ценности, законы и традиции, действующие в организации. Сотрудники компании могут оказывать непосредственное влияние на формирование и развитие организационной культуры. Совершенствование организационной культуры происходит, основываясь на стратегии и методах управления человеческими ресурсами.

Таким образом, можно говорить о том, что корпоративная культура находится в тесной взаимосвязи с действиями сотрудников организации.

Организовать эффективную корпоративную культуру могут профессиональные сотрудники. Поэтому необходимо вкладывать в развитие персонала, в том числе в развитие управленческих качеств у менеджеров среднего и низшего звена. Обеспечив в организации активность сотрудников на всех уровнях управления, компания гарантирует себе эффективную организационную культуру [44].

Разрабатывая стратегию развития персонала, организация должна определить, какие управленческие и лидерские качества она будет развивать в своих сотрудниках. Корпоративная культура компании должна способствовать развитию лидерского потенциала и продвижению сотрудников по карьерной лестнице. Карьерный рост играет ключевую роль в удержании сотрудников в организации. Опыт передовых компаний показывает, что развитие сотрудников на всех уровнях позволяет добиться высоких результатов эффективности деятельности организации. Таким образом, можно говорить о том, что корпоративная культура организации должна способствовать развитию и удержанию своих сотрудников. Тогда компания будет показывать высокие результаты эффективности деятельности.

В организациях с эффективной корпоративной культурой редко встречаются авторитарные лидеры. В основном, в организации создается атмосфера доверия между руководителем и подчиненным.

Выстроить доброжелательные отношения между руководителем и подчиненным – сложная задача, которую надо решать уже на этапе найма персонала. Для этого необходимо определить свои ожидания касающиеся нового сотрудника. Основопологающими критериями к новому кандидату могут быть: образование, эрудиция, профессиональный опыт и способность руководить людьми; воображение; умение анализировать; отношение к людям; инициативность; энергичность.

Подобрав в команду сотрудника, который соответствует ожиданиям организации, существует высокая вероятность того, что нового работника коллектив примет открыто, и период адаптации будет более легким и быстрым. Как уже озвучивалось ранее, работа в команде единомышленников проходит более продуктивно и приносит высокие, результаты, как для организации, так и для каждого сотрудника.

Организационная культура играет очень важную роль для организации. Это связано с тем, что организационная культура оказывает влияние на все внутренние процессы, происходящие в организации. Например, на коммуникации, принятие решений, карьеру, социализацию, производство и трудовой процесс. Кроме этого организационная культура имеет отражение и во внешних проявлениях. Например, организационная культура формирует имидж предприятия, что важно для всех внешних контрагентов организации: кандидатов на работу, клиентов, поставщиков, подрядчиков и т.д.

Для того что бы более точно понять всю важность организационной культуры для организации необходимо рассмотреть динамику ее изучения русскими и зарубежными учеными.

Таблица 1.1

Основные определения понятия «организационная культура» данные  
отечественными учеными

Определение 1	Ученый 2	Источник 3
Система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.	Л.А. Алешина	Исследования организационной культуры предприятия // Молодой ученый. — 2016. — №18. — С. 222-227. — URL <a href="https://moluch.ru/archive/122/33755/">https://moluch.ru/archive/122/33755/</a> (дата обращения: 25.03.2018).
Совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации.	А.А. Воронов	Оценка эффективности реализации стратегии управления организационными конфликтами //

## Продолжение таблицы 1.1

1	2	3
		Региональная экономика: теория и практика. 2014. № 14. С. 2-9.
Совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам	Т.П. Галкина	Социология управления: от группы к команде. М. : Экономика, 2014. 400 с.
Набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.	Н.Д. Гуськова	Система формирования организационной культуры промышленного предприятия на основе этики управления // Лидерство и менеджмент. – 2014. – Том 1. – № 1. – с. 27-36.
Социально-экономическое пространство, являющееся частью социального пространства общества, расположенной внутри компании, в рамках которого взаимодействие работников осуществляется на основе общих идей, представлений и ценностей, определяющих особенности их трудовой жизнедеятельности и обуславливающих своеобразие философии, идеологии и практики управления данной компанией.	И.В. Горшев	Организационная культура: Учебник / И.В. Горшев, А.А. Краснослободцев. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 535 с.
Совокупность материальных, духовных, социальных ценностей, созданных и создаваемых сотрудниками компании в процессе трудовой деятельности и отражающих неповторимость, индивидуальность данной организации.	Н.С. Данакин	Клиентоориентированная организационная культура вуза в условиях социально-экономического развития региона // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 5 [Электронный ресурс]. URL:

## Продолжение таблицы 1.1

1	2	3
		<a href="http://ekonomika.snauka.ru/2016/05/11630">http://ekonomika.snauka.ru/2016/05/11630</a> (дата обращения: 21.02.2018).
Система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды	Е.В. Демидов	Организационная культура и ее влияние на организационную эффективность // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 5.- С.23-31
Система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, которые придают общий смысл их действиям.	С.В. Егоров	Основной вопрос философии в аспекте влияния культуры на экономику // Гуманитарные научные исследования. 2017. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <a href="http://human.snauka.ru/2017/03/22092">http://human.snauka.ru/2017/03/22092</a> (дата обращения: 12.01.2018).
Совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.	М.М. Заболотских	Феноменология культуры: взаимосвязь культурных явлений (на примере этикета) // Современные научные исследования и инновации. 2018. № 2 [Электронный ресурс]. URL: <a href="http://web.snauka.ru/issues/2018/02/85764">http://web.snauka.ru/issues/2018/02/85764</a> (дата обращения: 12.02.2018).
Сложившаяся на протяжении всей истории организации совокупность приемов и правил ее адаптации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между группами работников.	В.В. Калинин	К вопросу о модели управления на основе культуры // Современные научные исследования и инновации. 2013. № 7 [Электронный ресурс]. URL: <a href="http://web.snauka.ru/issues/2013/07/25665">http://web.snauka.ru/issues/2013/07/25665</a> (дата обращения: 12.01.2018).



Большинство отечественных авторов сходятся во мнении, что организационная культура представляет собой совокупность чего-либо (убеждений, мнений, ценностей и т.д.), что сформировалось внутри организации. Понимания всей важности феномена организационной культуры особенно важно для успешного развития организации. Организационная культура в России и за рубежом существенно отличаются друг от друга и как следствия отличаются и подходы ученых к изучению организационной культуры.

Таблица 1.2

Основные определения понятия «организационная культура» данные зарубежными учеными

Определение 1	Ученый 2	Источник 3
Совокупность правил, которые приемлемы для всех сотрудников компании.	Дж. Леграс	Управление организационной культурой // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. - 2013. - №21 (154). – С.64-74
Совокупность общественно прогрессивных норм, правил и стандартов, принятая и поддерживаемая в области организационных отношений.	Э.Х. Шейн	Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. - СПб.: Питер, 2013. - 352 с.
Система разделяемых трудовым коллективом ценностей, убеждений, верований, норм, традиций, которые определяют соответствующий стереотип поведения людей в сфере трудовой деятельности.	М. Жаклин	Организационная культура и лидерство // Вестник АГТУ. - 2018. №4. – С. 101-104.
Социальное явление, которое возникает на любом предприятии и является системой ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации (предприятия).	Л. Элдридж	Формирование и развитие организационной культуры в инновационной среде // СИСП. - 2014. - №3.- С.61-65
Образ жизни, типы социального поведения, символический инструмент, используемый членами для организации и нормализации своей деятельности	Х. Швиден	Структура корпоративной культуры // Вестник ЮУрГУ. Серия: Социально-гуманитарные науки.

## Продолжение таблицы 1.2

1	2	3
		2015. - №10 (269) - С.148-150.
Целостная система специфических «культурных» проявлений, формирующих общеорганизационный консенсус вокруг ограниченного и ясного набора разделяемых целей и ценностей.	У. Оубринер	Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «Организационная культура» и «Корпоративная культура» // Вестник ТГУ. - 2017. - №9. – С.78-85
Ведущий фактор, определяющий специфику фирмы, особенности взаимодействия работников, требования к работникам и отношение к ним	К. Голдуин	К вопросу об управлении организационной культурой // Известия БГУ. - 2016.- №2. – С.32-35.
Набор допущений, убеждений, ценностей и норм, разделяемых всеми членами организации.	М. Працук	Основания, принципы, признаки и элементы корпоративной культуры // ИВД -. 2013.- №4. – С.2-13
Культура обеспечения упорядоченности и согласованности функционирования социальной организации.	Б.А. Ясько	Современные теоретические и методологические подходы к исследованию организационного стресса // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. -2013. - №3 (123). – С.163-167
Методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой организации	В. Ситзе	Организационная культура и социальная адаптация // Вестник ВИ МВД России. - 2017. - №2. – С.107-108.

Зарубежные ученые считают, что организационную культуру формирует сама организация по средствам внедрения свода правил и законов действующих в компании. Принципиальным отличием отечественного

подхода от зарубежного является то, что на российских предприятия организационную культуру формируют люди, работающие в организации, в то время как в зарубежных компаниях люди приходят в организацию, где уже действует определенная организационная культура. Новые сотрудники обязаны подстраиваться под действующие в организации правила. В противном случае сотрудник будет вынужден покинуть компанию. В настоящее время все больше и больше предприятий перенимают зарубежный опыт организации организационной культуры, что положительно отражается на результатах деятельности компаний. Приходя в организацию, где уже действуют определенные порядки, новый сотрудник быстрее адаптируется и показывает более высокие показатели работоспособности, чем в ситуации, когда в организации нет сформировавшейся организационной культуры, и каждый сотрудник устанавливает свои правила и порядки, которые удобны именно ему.

Проанализировав основные понятия, предложенные современными отечественными и зарубежными учеными можно сделать вывод, что организационная культура играет особую роль в деятельности организации. И для обеспечения эффективных результатов работы предприятия необходимо поддерживать и совершенствовать действующую организационную культуру.

## **1.2 Современные технологии формирования организационной культуры**

Формирование организационной культуры представляет собой сложный и многогранный процесс, который включает в себя сочетание нескольких технологий подходящих именно для конкретной организации. В условиях постоянно меняющегося рынка компании вынуждены подстраиваться под факторы внешней среды и применять современные и актуальные технологии для формирования организационной культуры.

Организационная культура направлена на то, чтобы целенаправленно оказывать влияние на социально-психологическую атмосферу в коллективе и регулировать поведение сотрудников. Благодаря установлению в организации определенных правил, норм, установок, ценностей и т.д. у персонала формируется определенная модель поведения, которую в дальнейшем можно прогнозировать, составлять планы и применять эффективные методы стимулирования. Однако, если целенаправленно не заниматься формированием организационной культуры, она сформируется стихийно. Если в организации уже сформировалась определенная корпоративная культура, то резкие изменения, предлагаемые руководством компании, могут оказаться не эффективными. В таком случае необходимо планомерное изменение системы ценностей сотрудников организации [18].

Современные технологии формирования организационной культуры в первую очередь ориентируются на решение проблем внешней адаптации и решение проблем внутренней интеграции. Для решения данных проблем необходимо руководствоваться рядом принципов. Во-первых, культура должна отражать основные идеи существования организации. Необходимо отметить, что все сформированные руководством организации идеи должны быть положительными. Во-вторых, все элементы организационной культуры должны быть гармонично связаны между собой. В-третьих, организационная культура должна формироваться в соответствии с особенностями организации (тип, масштаб, сфера деятельности и т.д.). В-четвертых, базой для формирования организационной культуры должен служить предыдущий опыт или опыт других организаций действующих в смежной сфере деятельности [23].

На основании вышеперечисленных принципов были сформированы технологии, которые позволяют сформировать эффективную организационную культуру.

Наиболее эффективной технологией признана - экономическая. Данная технология направлена на организацию организационной культуры таким

образом, чтобы сотрудники стремились к достижению целей стоящих перед организацией и принимали активное участие в ее развитии. Мотивацией в данном случае служит удовлетворение социальных, духовных и творческих потребностей. При такой организационной структуре обеспечивается экономическая стабильность предприятия. В некоторых случаях, сотрудники уполномочены участвовать в процессе принятия решений. Система стимулирования включает в себя премии и различные льготы, что подкрепляет принципы, ценности и нормы поведения установленных внутри организации.

Административная технология получила широкое распространение в зарубежных компаниях. Однако, в некоторых российских организация она также применяется достаточно эффективно. Основная суть технологии заключается в том, что все процессы внутри организации точно определены, однозначны и устойчивы. Новым сотрудником легко и просто ориентироваться в системе ценностей такой организации. В связи с этим период адаптации проходит значительно быстрее, чем в организациях, применяющих другие технологии. Все принципы и нормы поведения в организации строго регламентированы. Нарушение установленных норм и порядков влечет за собой негативные последствия (Например, предупреждения или штрафы).

Технология психологического подхода подразумевает под собой взаимодействие всех процессов в организации с целью влияния на сотрудников компании. Главная задача данной технологии – оказать влияние на лидера, который является образцом поведения для других сотрудников. Эффективность данной технологии заключается в том, что опираясь на наглядный пример, сотрудники компании быстрее усваивают новую информацию, которую в дальнейшем применяют на практике [52].

Технология применения символов. Суть технологии заключается в том, что все идеи, ценности, правила и принципы, принятые в организации находят свое отражение в символах компании. Например, идеи компании

могут отражаться в лозунгах, логических и смысловых ассоциациях, поведенческих культурных формах и т.д.). Сильной стороной данной технологии является то, что благодаря символике, новым сотрудникам быстрее и эффективнее передается опыт, уже имеющийся в организации.

Необходимо отметить, что на практике редко встречаются организации, которые формируют свою организационную культуру с применением только одной технологии. В основном, все компании используют для формирования своей уникальной организационной культуры сразу несколько технологий [34].

Все вышеперечисленные технологии реализуются по средствам применения определенных инструментов. Рассмотрим более подробно некоторые из них.

**Поведение руководителя.** Данный инструмент считается наиболее эффективным, но в тоже время и самым сложным. Руководитель должен «транслировать» ценности, правила и нормы, установленные в организации, а для этого он сам должен их принимать и действовать в соответствии с ними.

**Система стимулирования и мотивации.** При построении такой системы необходимо руководствоваться рядом принципов, которые основываются на выбранной организационной стратегии. В зависимости от нее выбираются методы и способы стимулирования и мотивации, которые будут применяться в организации.

**Критерии отбора в организацию.** Данный инструмент играет особую важную роль при формировании организационной культуры, т.к. именно от персонала зависит, будут приняты ценности и нормы, установленные в организации или персонал будет оказывать им сопротивление. Эффективное применение данного инструмента возможно при понимании того, какие сотрудники должны работать в организации со сложившейся организационной культурой. Если при подборе персонала данный фактор не будет учитываться, то существует высокая вероятность наступления риска

высокой текучести кадров и низком уровне «приживаемости» новых сотрудников.

Обучение персонала. Данный инструмент позволяет не только повысить уровень квалификации сотрудников организации, но и формировать у сотрудников желательное отношение к работе и компании. Обучение направляет сотрудников и позволяет им понять, какое поведение компания от них ожидает, и какое поведение будет поощряться, подкрепляться и приветствоваться. Обучение персонала направлено не только для развития имеющихся у сотрудников навыков и умений, но и на перспективное развитие потенциала работника. Обучение сотрудников должно проводиться в соответствии со стратегическим планом по развитию организации. Организационная культура в компании будет формироваться в соответствии выбранной стратегии, и подкреплять ее.

Организационные традиции и порядки. Установление в организации традиций и порядков оказывает большое влияние на формирование организационной культуры. В случае нарушения установленных порядков и традиций влияние организационной культуры на деятельность организации может быть не эффективным.

Заявления, призывы, декларации руководства. Данный инструмент позволяет влиять на сотрудников с эмоциональной стороны. Призывы, лозунги и декларации руководства призваны мотивировать сотрудников, заряжать их энергией и несут в себе призыв к действию.

Широкое внедрение корпоративной символики. Данный инструмент позволяет сформировать у сотрудников чувство гордости за организации и усиливает их приверженность организации. Для эффективного применения данного инструмента символику необходимо разрабатывать в разных вариациях. Например, для упаковки готовой продукции, рекламных материалов, оформлении предприятия, транспортных средствах, рабочей одежде, сувенирной продукции и т.д [61].

### **1.3 Методы и показатели оценки эффективности организационной культуры**

Организационная культура влияет на все бизнес-процессы, происходящие в организации. Степень ее влияния можно оценить путем определения уровня текучести кадров, степени управляемости коллективом, уровня конфликтности и т.п. [15].

Основным показателем оценки эффективности организационной культуры является степень управляемости организации. Каждой организацией кто-то управляет. Под управлением принято понимать влияние субъекта на объект управления. Объект, в свою очередь реагирует на управление со стороны субъекта. Степень влияния и уровень управляемости может быть различным, в зависимости от действующей организационной культуры в организации.

Степень управляемости организации находит свое отражение в формах и скорости реагирования организации на принимаемые руководителем управленческие решения. При низкой скорости управляемости в организации могут возникать серьезные проблемы. Следовательно, данный показатель требует особого внимания при оценке организационной культуры.

Принято выделять два направления, по которым проводится оценка эффективности организационной культуры. Первое направление это показатели эффективности по развитию организационной культуры. Второе направление это оценка эффективности мероприятий по совершенствованию организационной культуры.

Изменения, происходящие в организационной культуре, зависят от многих факторов, например, от условий внешней среды и радикальности перемен, которые в ней происходят.

Для того, чтобы организационная культура показывала высокие результаты эффективности, необходимо: разрабатывать мероприятия в соответствии с существующей организационной культурой, т. е. необходимо



изучить действующую организационную культуру и использовать ее как основу; подкреплять и поддерживать мероприятия на всех уровнях; разрабатывать и осуществлять мероприятия в комплексе; производить постоянные замеры состояния организационной культуры, корректировку в случае отклонений или резко отрицательной реакции со стороны сотрудников [21].

К основным показателям, которые применяются при оценке эффективности организационной культуры относятся: изменение соотношения финансовых результатов и затрат на проведение мероприятий по развитию организационной культуры или соотношение прироста финансовых результатов и затрат на внедрение мероприятий по развитию организационной культуры. Мероприятия имеются в виду, такие как исследования организационной культуры, разработка модели подходящей организационной культуры, внедрение мероприятий по совершенствованию организационной культуры в практику (систему) управления персоналом.

Одним из самых эффективных методов оценки эффективности организационной культуры является индексный метод. Суть метода заключается в том, что проводится оценка относительных показателей, выражающих отношение уровня данного явления к уровню его в прошлом или к уровню аналогичного явления, принятому в качестве базы. Достоинство данного метода – сопоставимость полученных показателей и сквозной их характер.

Все показатели эффективности организационной культуры выражаются в количественных показателях.

В том случае, если за анализируемый период в организации не проводилось никаких мероприятий по совершенствованию организационной культуры, можно проводить сравнительный анализ основных показателей деятельности организации. Однако данный метод применяется редко, т.к. большинство организаций стремятся развиваться и совершенствовать свои внутренние процессы.

Для оценки организационной культуры используются различные методы, алгоритмы и технологии, наиболее распространенные из них: интервьюирование; анкетирование; анализ документации и процессов; аналитические сессии; фокус - группы; наблюдение за организационным процессом; опросы; изучение устного фольклора; изучение сложившихся в администрации правил, традиций, церемоний и ритуалов; изучение сложившейся практики управления; определение стадии жизненного цикла по Адизесу, Криббину, Грейнеру; тестирование [38].

Характеристика методик анализа организационной культуры.

Методика анализа Сате. В. Сате рассматривал влияние культуры на организационную жизнь через семь процессов: кооперация между индивидами и частями организации; принятие решений, контроль и коммуникации; посвященность организации; восприятие организационной среды и оправдание своего поведения. При этом процессы корреспондируются друг с другом. От того, как эти процессы протекают, зависит эффективность функционирования организации [33].

Метод Питерса – Уотермана Авторы известного бестселлера «В поисках успешного управления» Т. Питерс и Р. Уотерман обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации. Взяв за образец успешные американские фирмы и описав управленческую практику, они «вывели» ряд верований и ценностей организационной культуры, приведших эти компании к успеху: вера в действия и связь с потребителем; поощрение автономии и предприимчивости; рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности; знание того, чем управляешь; простая структура и немногочисленный штат управления; одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации.

Метод Патерсона. Суть метода состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей» интегрировать свои части в

одно единое целое и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями. Данная методика исходит из того, что ценности организационной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели.

Метод Квина – Рорбаха. Данная общая методика описывает ценности культуры организации в связи с каждым отдельным подходом к определению эффективности и сопоставляет перспективу одного подхода со всеми другими. Изменение конкурирующих ценностей в методе Квина - Рорбаха производится с помощью «шкалированных» вопросников. Поэтому метод может использоваться как эффективный инструмент организационной диагностики. В отличие от одновременных методов, в данном случае нельзя получить «единственно верный ответ» об эффективности организации. Метод выявляет недостатки, во всех четырех своих частях в той степени, в которой они присутствуют в деятельности организации.

Организационная культура оказывает влияние на показатели эффективности деятельности предприятия. В таблице 1.3 отражены коэффициенты, которые отражают эффективность деятельности предприятия под влиянием организационной культуры.

Таблица 1.3

## Показатели эффективности организационной культуры для организации

Показатель	Формула	Обозначения	Источник
1	2	3	4
Коэффициент текучести кадров	$K_t = K_u / Ч_{ср} * 100$	$K_t$ – коэффициент текучести; $K_u$ – количество уволенных сотрудников; $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность.	Ромашов, О. В. Формирование эффективной корпоративной культуры в условиях модернизации экономики // Вестник МГЛУ. - 2013. - №8 (641). – С.177-187
Коэффициент оборота по приему	$K_p = Ч_{пр} / Ч_{ср}$	$K_p$ – коэффициент оборота по приему; $Ч_{пр}$ – количество принятых работников за отчетный период;	Родионова, В. О. Системный подход к формированию организационной культуры

## Продолжение таблицы 1.3

1	2	3	4
		Чср – среднесписочная численность работников за отчетный период.	конкурентоспособного предприятия // Вестник ВГТУ. - 2015. - №9. – С.12-14
Коэффициент оборота по увольнению	$K_u = \text{Ч}_y / \text{Ч}_{ср}$	К <sub>у</sub> – коэффициент оборота по увольнению; Ч <sub>у</sub> – количество уволенных работников за отчетный период; Чср – среднесписочная численность работников за отчетный период.	Шарапов, А. Р., Гилязова А. А., Морозов А. В. Сравнительный анализ методик оценки эффективности инноваций // Вестник Казанского технологического университета. - 2016. - №17. – С.305-311
Коэффициент постоянства кадров	$K_{пос} = \text{Ч}_р / \text{Ч}_{ср}$	К <sub>пос</sub> – коэффициент постоянства кадров; Ч <sub>р</sub> – численность работников, проработавших в организации в течение всего года; Чср – среднесписочная численность работников за этот период	Дроздова, Е. М. Характеристика организационной культуры Сбербанка России // Вологдинские чтения. 2017. - №62.- С.49-50
Коэффициент общего оборота	$K_o = (\text{Ч}_п + \text{Ч}_y) / \text{Ч}_{ср}$	К <sub>о</sub> – коэффициент общего оборота	Гулей, Инга Арамовна Формирование и развитие организационной культуры в инновационной среде // СИСП. - 2016. - №3. – С.71
Сроки достижения целей	$K_{дц} = \text{Пф} / \text{Пп}$	К <sub>дц</sub> – коэффициент достижения целей Пф - фактический период выполнения поставленных целей; Пп - плановый период выполнения поставленных целей;	Гальдикас, Л.Н., Гальдикас Витаутас Адомович Организационная культура и ее влияние на результативность организации // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. - 2017. - №5. – С.69-73

## Продолжение таблицы 1.3

1	2	3	4
Эффективность планирования	$Эдц = Кдц1 / Кдц0$	Эдц - эффективность планирования; Кдц1 - коэффициент достижения целей за текущий период; Кдц0 - коэффициент достижения целей за предыдущий период	Гречкин, А. В. Особенности формирования организационной культуры на российских предприятиях // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. - 2015. - №1. – С.70-76
Производительность труда	$Пт = Q / Чраб.$	Пт – производительность труда Q - объем произведенной продукции за период Чраб – число рабочих	Зачиняев, С. Н. Сущностное понимание категории «Эффективность» при рассмотрении организационной культуры // Социально-экономические явления и процессы. - 2013. - №9 (055). – С.47-53.
Эффективность труда	$Эп = Пт1 / Пт0$	Эп - эффективность труда; Пт1 - производительность труда за текущий период; Пт0 - производительность труда за предыдущий период	Птускин, А.С., Анцев В. Ю., Витчук Н. А. Методика расчета показателей эффективности проекта внедрения инструментов бережливого производства // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. - 2014. - №5-1. – С.253-266.
Количество невыполнения распоряжений и заданий на одного работника	$Кнр = Нр / Чраб. ф$	Кнр - количество невыполнения распоряжений и заданий на одного работника Чраб.ф – фактическое число рабочих Нр - количество невыполнений распоряжений за период.	Райкова-мерц, Е.В. Организационная культура театра как предмет социально-психологического исследования // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Психология. Педагогика. - 2013. - №3-1. – С.76-90.

## Продолжение таблицы 1.3

1	2	3	4
Эффективность распорядительных функций руководителя	$Энр = K_{нр1} / K_{нрО}$	Энр - эффективность распорядительных функций менеджмента организации; K <sub>нр</sub> - коэффициент невыполнения распоряжений за текущий период; K <sub>нрО</sub> - коэффициент невыполнения распоряжений за предыдущий период	Королева, Л.А. Взаимодействие организационной культуры предприятия и системы экономической безопасности бизнеса // Бизнес в законе. - 2017. - №1. – С.264-267.

Вышеприведенные коэффициенты позволяют провести оценку на предприятии и определить, насколько персонал удовлетворен организационной культурой предприятия. Как показал теоретический анализ, если сотрудника будет устраивать организационная культура, то вероятность продолжительного периода работы в организации увеличивается. На предприятиях, где сотрудникам нравится организационная культура, где они разделяют ценности и цели компании, коэффициент текучести кадров будет низким, а коэффициент постоянства кадров наоборот, достаточно высоким. Сотрудники будут чувствовать себя частью организации и не захотят покидать ее без весомых причин.

Подведем итоги теоретического анализа, проведенного в первой главе:

Организационная культура – это система взаимосвязей, коммуникативных формальных и неформальных ценностей, устойчивость и эффективность которых являются показателями ее уровня.

Организационную культуру, мы определяем как элемент, присущий всем формальным системам и коммуникативным процессам организации, который наиболее полно проявляется в поведенческих моделях при взаимодействии с элементами внутренней и внешней среды, и, в основном, формирующий имидж организации.

Мы проанализировали труды нескольких авторов, занимающихся

изучением организационной культуры, и разделяем точку зрения Э. Шейна, который говорил, о том, что эффективность организационной культуры зависит от качества ее управления. В своих трудах он также говорил о том, что организационная культура основывается на артефактах, ценностях и базовых убеждениях.

Организационную культуру должны прививать своим сотрудникам руководители организации. Они должны принимать активное участие в ее формировании, поддержании и внесении изменений при необходимости. Однако в научной литературе еще не описаны методы, позволяющие беспрепятственно вносить изменения в уже сложившуюся организационную культуру.

Организационная культура состоит не только из принятых в ней норм и правил, но и текущей регламентированной деятельности. Если сотрудник, позволяет себе отклониться от принятых в организации стандартов, то на нем может сказаться, как положительное, так и отрицательное воздействие. Результат будет зависеть от организации сотрудником своей работы и рабочего места, качеством системы поощрения и стимулирования, стилем руководства, наличием или отсутствием контроля, внешним видом сотрудников, отношением к внешним и внутренним различиям.

Организационная культура имеет большое значение для успешной деятельности компании, но наиболее эффективна только при согласовании со стратегией компании.

## **Глава 2. Современное состояние организационной культуры в ООО «Дизайн-мебель»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Дизайн- мебель»**

Исследование организационной культуры проводилось на базе мебельной фабрики ООО «Дизайн-мебель». Организационно-правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью. Общество было создано 21.11.2014 г. В лице 1 человека, которые в настоящее время является генеральным директором. При необходимости состав учредителей может быть расширен, но не более чем на 50 человек. Если в состав ООО войдут более 50 человек, организация будет переоформлена и иметь форму открытого акционерного общества. Каждый новый учредитель будет обязан внести в уставной капитал денежные средства. ООО действует на основании Устава. В Уставе прописаны основные виды деятельности организации. Уставный капитал – 10 000 рублей. Изменения в Устав имеют право вносить только учредители ООО. Генеральный директор несет полную ответственность за деятельность ООО и риски финансовых потерь, которые могут возникнуть во время финансово-хозяйственной деятельности организации. ООО «Дизайн-мебель» относится к малому бизнесу. В связи с этим предприятие работает по упрощенной системе налогообложения. В налоговую инспекцию организация сдает годовую отчетность: налоговая декларация, отчет о прибылях ООО и об убытках.

Организационная структура предприятия состоит из 6 подразделений: дирекция, бухгалтерия, отдел кадров, производственный отдел, отдел продаж и склад. Каждое подразделение имеет одного руководителя – начальника отдела и нескольких сотрудников. В зависимости от функциональных обязанностей сотрудники подразделяются на рабочих и специалистов. Таким образом, можно говорить о том, что организационная структура предприятия



относится к линейному типу. Руководство предприятием осуществляет генеральный директор. Часть полномочий распределена между заместителем генерального директора и секретарем. В основном они выполняют исполнительские функции. Стратегическое управление предприятием осуществляется непосредственно генеральным директором. Оперативное управление входит в полномочия начальников структурных подразделений, а именно главного бухгалтера, начальника производственного отдела, начальника отдела продаж, заведующего складом и начальника отдела кадров. Генеральный директор контролирует работу своих прямых подчиненных, ставит перед ними цели и задачи, проводит систематические планерки. Управление рабочими и специалистами осуществляют исключительно начальники подразделений, что обеспечивает четкую субординацию и иерархию власти.

Таблица 2.1

Основные показатели экономической деятельности ООО «Дизайн-мебель» за 2015 – 2017 гг.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017г.	Абсолютное отклонение, (+,-)		Относительное отклонение,%	
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2015 г.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2015 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, руб.	9	9,6	9,8	+6	+8	106,6	108,9
Среднегодовая стоимость ОФ	12,5	13,6	13,6	+1,1	-	120,7	120,7
Себестоимость реализованной продукции, руб.	4,5	4,8	4,9	+0,3	+0,4	106,6	106,5
Прибыль от продаж, руб.	6,5	6,8	6,9	+0,3	+0,4	104,6	106,1
Прочие доходы и расходы, руб.	1,1	1,2	1,1	+0,1	-0,1	109,9	91,6
Прибыль до налогообложения, руб.	6,8	6,9	7	+0,1	+0,7	101,5	102,9
Чистая прибыль, руб.	2,8	2,7	2,6	-0,1	-0,2	96,4	92,8

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Управленческие расходы	0,9	1	1,1	+0,1	+0,2	111	122
Фондоотдача, руб.	0,4	0,4	0,6	-	+0,2	-	150
Рентабельность продаж, %	144,4	141,6	140,8	-2,8	-3,6	98,06	97,5

За рассматриваемый период наблюдается тенденция в увеличении выручки на 8,9%. Однако, необходимо отметить, что рентабельность продаж за 3 года снизилась на 2,5%. Снижение рентабельности продаж вызвано повышением себестоимости реализованной продукции на 6,5%. Наблюдая негативную динамику рентабельности продаж, руководство приняло меры по снижению непроизводственных затрат. В результате расходы были снижены на 8,4%. Исходя из показателей экономической деятельности предприятия, можно говорить о том, снижение непроизводственных расходов не повлияло на рентабельность продаж. Предположительно одной из причин снижения рентабельности продаж является слабая организационная культура. Сотрудники работают в некомфортных условиях, что приводит к снижению производительности труда. Производство не использует свои мощности в полном объеме, что приводит к высоким расходам на производство мебели. В то время как если бы сотрудники были удовлетворены организационной культурой и морально-психологическим климатом в коллективе, результаты производительности труда были бы выше, следовательно, и рентабельность продаж была бы увеличена.

Таблица 2.2

## Структура товарной продукции ООО «Дизайн-мебель»

Наименование продукции	2015г.		2016 г.		2017г.		В среднем за 2015-2017 гг.	
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Мебель для спальни	700000	23,3	900000	20,4	925000	20,5	841600	21,5
Мебель для гостиной	500000	16,6	800000	18,1	810000	18	703000	18
Мебель для столовой	400000	13,3	600000	13,6	650000	14,4	550000	14,1

## Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Мебель для прихожей	200000	6,8	400000	9,4	410000	9,1	336000	8,6
Детская мебель	600000	20	800000	18,1	830000	18,4	743000	19
Кухонная мебель	600000	20	900000	20,4	920000	19,6	726400	18,8
Итого по магазину	3	100	4,4	100	4,5	100	3,9	100

Согласно Уставу ООО «Дизайн-мебель» основным видом деятельности предприятия является производство мебели. В настоящее время на фабрике производится более 60 видов мебели в разных категориях. Ежегодно, себестоимость товарной продукции увеличивается, что вызвано увеличением цены на используемое сырье и материалы.

Таким образом, на основании социально-экономического анализа деятельности ООО «Дизайн-Мебель» можно сделать вывод, что компания находится на стадии развития и планомерно расширяет свои возможности и объемы производства. О чем свидетельствует положительная динамика экономических показателей.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Дизайн-мебель»**

Нормативно-правовой базой ООО «Дизайн-Мебель» являются следующие: Кодексы Российской Федерации, Федеральные законы Российской Федерации, Устав, Учетная политика.

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая, от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ; часть вторая от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ, часть третья от 26 ноября 2001 г. № 146-ФЗ и часть четвертая от 18 декабря 2006 г. № 230-ФЗ.

2. Налоговый кодекс Российской Федерации часть первая от 31 июля 1998 г. N 146-ФЗ и часть вторая от 5 августа 2000 г. N 117-ФЗ

3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ.

4. Федеральный Закон от 22.05.2003 № 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт».

Таблица 2.3

Анализ сильных и слабых сторон нормативно-правовой базы в  
ООО «Дизайн-Мебель»

Подсистема управления персоналом	Нормативно-правовые акты	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3	4
Планирование персонала	Положение о структурном подразделении	- низкие затраты на персонала	- кадровый резерв не формируется
Отбор и найм персонала	Алгоритм подбора и найма персонала	- отлаженная система подбора и найма персонала	- не используются инновационные методы подбора и найма персонала
Адаптация персонала	-	-	- процесс адаптации в организации не регламентирован
Развитие персонала	План-график курсов повышения квалификации	- высококвалифицированный персонал;	- финансовые затраты на обучение персонала
Мотивация персонала	Положение о материальной мотивации и оплате труда	- прозрачность системы мотивации персонала	- универсальная система мотивации, которая подходит не для всех сотрудников
Стимулирование персонала	Положение по оплате и стимулированию труда	- дополнительная мотивация персонала	- отсутствует заинтересованность сотрудников к получению дополнительных премий

Нормативно-правовая база предприятия включает в себя положения по основным подсистемам управления персоналом. В целом, каждая подсистема управления персоналом в ООО «Дизайн-мебель» имеет регламентирующие документы. Проблема заключается в том, что как со стороны руководителей, так и со стороны сотрудников некоторые пункты регламентирующих документов не выполняются, что приводит к низкой

удовлетворенностью трудом и ослабевает организационную культуру предприятия в целом.

Отношение персонала к организации и организационной культуре можно определить путем проведения анализа качественного и численного состава организации. В первую очередь проанализируем численный состав сотрудников ООО «Дизайн-мебель» по категориям: рабочие, руководители и специалисты предоставлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

## Анализ численности персонала за 2015 – 2017гг.

Категории персонала	Численность персонала, чел			Темп роста, % 2017г. к 2015г.
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	
Персонал, всего в том числе:	62	67	69	111,3
1.Руководители	6	6	6	-
2. Специалисты	41	46	48	117,07
3. Рабочие	15	15	15	-
Прибыло работников	3	5	2	66,6
Убыло работников	2	2	1	50

Спрос на мебель производства компании «Дизайн-мебель» ежегодно увеличивается, что вызывает потребность в увеличении численного состава организации. В основном на предприятии работают специалисты, т.к. именно они являются основным производственным ресурсом компании. За три года штат специалистов был увеличен на 17,07%. Далее проанализируем распределение персонала по возрасту, данные предоставлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

## Распределение персонала по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	2015г.	2016г.	2017г.	2017 г. в % к 2015 г.
До 20	-	-	-	-
20 – 30	30	37	37	123,3
30 – 40	20	19	19	95
40 – 50	12	11	11	91,6
50 – 60	-	-	2	100
Свыше 60	-	-	-	-
Итого	62	67	69	111,3

Организационная культура компании направлена на привлечение молодых и амбициозных специалистов, которые стремятся развиваться, что обуславливает большое число сотрудников возраста от 20 до 30 лет, при этом их число постоянно растет и к 2017 году увеличилось на 23,3%. В то время как сотрудников в возрасте от 30 до 40 лет стало меньше на 5%, а от 40 до 50 лет на 8,4%. Такая тенденция обусловлена тем, что сотрудники данных возрастных категорий не разделяют ценности и цели организации и организационную культуру в целом и покидают предприятие. Уход из организации опытных и профессиональных сотрудников может привести к снижению качества мебели. В связи с этим, руководству организации рекомендуется пересмотреть организационную культуру предприятия с учетом сотрудников находящихся в возрастной категории от 30 до 50 лет.

Рассмотрим распределение персонала по половой принадлежности. Данные представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Распределение персонала по полу в 2015 – 2017 гг.

	2015г.	2016г.	2017г.	2017 г. в % к 2015 г.
Женщины	38	40	43	113,1
Мужчины	24	27	26	108,3
Итого	62	67	69	111,3

Из таблицы видно, что на протяжении исследуемого периода в ООО «Дизайн-мебель» женщин больше, чем мужчин. Так в 2015 году доля женщин составляла 38 человек, а мужчин – 24. В 2016 году женщин было 40 человека, а мужчин соответственно 27. В 2017 году доля женщин также преобладала над долей мужчин – 43 на 26. Однако, численный состав женщин в основном не изменяется и за 3 года изменился всего лишь на 13,1%, в то время как численный состав мужчин прибавился на 8,3%.

Далее необходимо проанализировать численность персонала по трудовому стажу, данные для анализа представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Распределение персонала по трудовому стажу в 2015 – 2017 гг.

Группы работников по стажу, лет	2015г.	2016г.	2017г.	2017 г. в % к 2015 г.
До 5	62	67	69	111,3
Итого	62	67	69	111,3

Из таблицы видно, что все сотрудники компании работают в организации до 5 лет, т.к. организация осуществляет свою деятельность с 2014 года.

Также проведем анализ численности персонала по уровню образования. Данные для анализа предоставлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Распределение персонала по уровню образования в 2015 – 2017 гг.

Группы работников по уровню образования	2015г.	2016г.	2017г.	2017 г. в % к 2015 г.
Среднее	-	-	-	-
Среднее профессиональное	21	25	24	114,3
Незаконченное высшее	-	-	-	-
Высшее	38	38	41	107,9
Ученая степень	3	4	4	133,3
Итого	62	67	69	111,3

По данным таблицы можно сделать вывод, что большинство сотрудников в организации имеют высшее образование. При этом необходимо отметить, что за три года, прирост сотрудников с высшим образованием составил 7,9%. За три года один из сотрудников получил ученую степень, в связи с этим темп прироста составил 33,3%. Сотрудников со средним профессиональным образованием в 2017 году стало больше на 14,3%.

Проанализируем динамику кадровых процессов на основании данных отраженных в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Оценка движения рабочей силы ООО «Дизайн-мебель» за 2015 - 2017 гг.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, 2017 к 2015 гг., %
1	2	3	4	5
Численность персонала на начало года, чел.	62	67	69	111,3
Среднесписочное число работников, чел.	62	67	69	111,3
Принято на работу, чел.	3	5	2	66,6
Выбыло, чел., всего	2	1	1	50
Коэффициент оборота по приему работников	4,8	7,4	2,8	58,3
Коэффициент оборота по выбытию работников	3,2	1,5	1,4	43,75
Коэффициент текучести кадров	3,2	1,5	1,4	43,75
Коэффициент постоянства кадров	9,2	9,1	9,6	104,3
Коэффициент общего оборота	9,2	9,1	9,6	104,3

Оценка движения рабочей силы отражает «приживаемость» сотрудников в организации. На продолжительность работы сотрудника в организации влияет множество факторов, одним из них является организационная культура. Как уже отмечалось ранее, в компании в основном работают специалисты в возрасте от 20 до 30 лет, которые поддерживают и разделяют организационную стратегию предприятия. Подбирая персонал определенного типа предприятию удалось снизить коэффициент текучести кадров на 46,25% и увеличить коэффициент постоянства кадров на 4,3%. Однако, улучшение данных показателей не отражает качественный состав персонала. Зачастую, молодые специалисты не обладают достаточным опытом и знаниями для производства качественной мебели, что приводит к повышению количества брака и снижению рентабельности производства.



Таблица 2.10

Фонд оплаты труда сотрудников ООО «Дизайн-мебель» за 2015-2017 гг, руб.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонения (+,-),%
Фонд оплаты труда, в т.ч.:	18420000	19992000	20664000	112,2
Руководители	2880000	2952000	3024000	105
Специалисты	12300000	13800000	14400000	117,07
Рабочие	3240000	3240000	3240000	-

Исходя из данных таблицы 2.10, мы видим, что наибольшая часть Фонда оплаты труда выделяется на специалистов, т.к. их численный состав самый многочисленный. Средняя зарплата одного специалиста составляет 25000 рублей. Отклонения за три года составляют +17,07%. Увеличение фонда заработной платы специалистов произошло за счет расширения штата сотрудников. Средняя зарплата одного рабочего составляет 18000 рублей. За три года изменений в заработной плате данной категории сотрудников не было. Ежегодно, заработная плата руководителей увеличивается. Темп прироста к 2017 году составил 5%. В заключение анализа основных производственных показателей в ООО «Дизайн-мебель» составим SWOT-анализ.

Таблица 2.11

## Swot-анализ

S – strengths (сильные стороны)	Широкий ассортимент мебели
	Доступный уровень цен для потребителей
	Молодой и амбициозный персонал
	Высокий уровень постоянства кадров
W– weaknesses (слабые стороны)	Высокий уровень бракованной продукции
	Низкий уровень качественного состава организации
	Узкая направленность организационной культуры
O – opportunities (возможности)	Производство новой и уникальной продукции, которой еще нет на рынке
	Быстрые темпы роста и развития организации
	Увеличение производственных мощностей
	Завоевание большей доли рынка
T – threats (угрозы)	Производство мебели низкого качества
	Убытки из-за высокого уровня бракованной продукции
	Увеличение коэффициента текучести кадров за счет ухода профессиональных сотрудников в возрасте от 30 до 50 лет

Проведенный анализ системы управления персоналом показал, что привлечение молодых специалистов позволит организации развиваться быстрыми темпами. Однако существует и угроза того, что ориентируясь на массовое производство, будет снижено качество производимой мебели, что может повлечь за собой снижение потребительского спроса. Действующая на производстве организационная культура привлекает определенный тип сотрудников, что не однозначно влияет на организацию. Необходимо провести более глубокий анализ организационной культуры ООО «Дизайн-мебель», чтобы разработать перспективные пути ее дальнейшего развития.

### 2.3 Анализ развития организационной культуры в ООО «Дизайн-мебель»

Действующая организационная культура оказывает влияние на показатели эффективности деятельности организации. Отделом кадров были определены основные критерии, на которые будет ориентироваться компания при оценке эффективности действующей организационной культуры. Данные для расчетов предоставлены руководителем отдела кадров (таблица 2.12).

Таблица 2.12

#### Исходные данные для проведения экономических расчетов

Показатель	Ед.измерения	Данные
Фактический период выполнения поставленных целей (Пф)	дней	216
Плановый период выполнения поставленных целей (Пп)	дней	185
Коэффициент достижения целей за текущий период (Кдц1)	-	0,79
Коэффициент достижения целей за предыдущий период (Кдц0)	-	0,85
Объем произведенной продукции (Q)	шт.	61
Число рабочих (Чраб)	чел.	69
Производительность труда за период (Пт1)	шт.	0,93
Производительность труда за предыдущий период (Пт0)	шт.	0,88
Фактическое число рабочих (Чраб.ф)	чел.	69
Количество невыполненных распоряжений за период	шт.	44
Коэффициент невыполненных распоряжений за текущий период	-	0,63
Коэффициент невыполненных распоряжений за предыдущий период	-	0,7

Определив основные данные для расчетов показателей влияния организационной культуры на деятельность организации, отразим их в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Показатели деятельности ООО «Дизайн-мебель» под влиянием действующей организационной культуры

Показатель	Результат
Сроки достижения целей	185/216=0,85
Эффективность планирования	0,85/0,79=1,07
Производительность труда	61/69=0,88
Эффективность труда	0,88/0,93=0,94
Количество невыполнения распоряжений и заданий на одного работника	44/69=0,63
Эффективность распорядительных функций руководителя	0,63/0,7=0,9

Анализ действующей документации и результаты проведенных опросов подтверждают негативное влияние действующей организационной культуры на персонал. Исходя из данных таблицы 2.13 видно, что сроки достижения цели занимают дольше времени, чем изначально планируется руководством. Однако, необходимо отметить, что показатели по планированию улучшились по сравнению с предыдущим периодом. Это связано с тем, что руководство принимает меры по улучшению сложившейся ситуации в организации. Производительность труда на предприятии ниже на 12% установленных норм, а эффективность труда снижена на 6%. Сотрудники достаточно часто не выполняют распоряжения руководителей. Из всех приказов за исследуемый период было выполнено только 63% распоряжений. Не выполнение приказов руководителей снижает эффективность распорядительных функций руководителей и в настоящий момент показатель составляет 90%.

Расчеты наглядно указывают, что действующая организационная культура недостаточно эффективна для организации. Для определения основных проблем среди сотрудников компании был проведен опрос. Респондентами были 48 человек – специалисты работающие в организации,

из них 71,4% – мужчины, 28,6% – женщины. Средний возраст респондентов – от 20 до 50 лет.

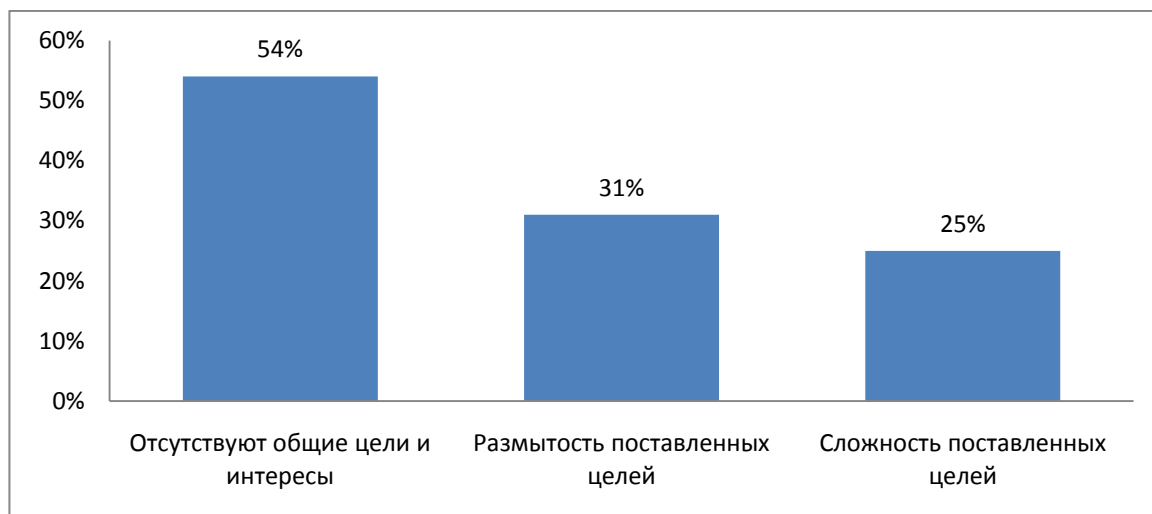


Рис.2.1 – Причины долгосрочности выполнения целей

Большинство респондентов считает, что цели не достигаются в установленный срок из-за отсутствия общих целей и интересов среди сотрудников организации. Такое положение дел приводит к затяжному выполнению поставленных целей и оказывает негативное влияние на показатели эффективности деятельности организации.

Для анализа сложившейся организационной культуры в ООО «Дизайн-мебель», а также социально-психологического климата в коллективе, были использованы следующие методы и методики: метод «полярных культур»; методика Г.Хофштеде и Д. Боллинже (приложение 1).

Анализ результатов метода «полярных культур». Все опрошенные заявили, что считают организационную культуру чрезвычайно важной для деятельности любой компании, и их, в частности, но под организационной культурой все понимали абсолютно разное. Как правило, это был лишь ее поверхностный уровень: интерьер помещений офиса; дизайн окружающего организационного пространства; традиции, обряды, символика; организационный климат.

Почти никто не упоминал о таких понятиях, как ценности, цели, миссия компании и т.п. Однако все были единодушны в том мнении, что в ООО «Дизайн-мебель» не все так благополучно, как того хотелось бы и что

необходимы организационные изменения. Большинство сотрудников компании считают, что организационная культура – это дружеские взаимоотношения с коллегами, традиции, обряды, материальные льготы и вознаграждения.

На данный момент в компании сложилась такая ситуация, когда определяющим фактором работы в ООО «Дизайн-мебель» для сотрудников является хороший уровень заработной платы. Ответы на вопрос «Довольны ли Вы своей заработной платой» распределились следующим образом:

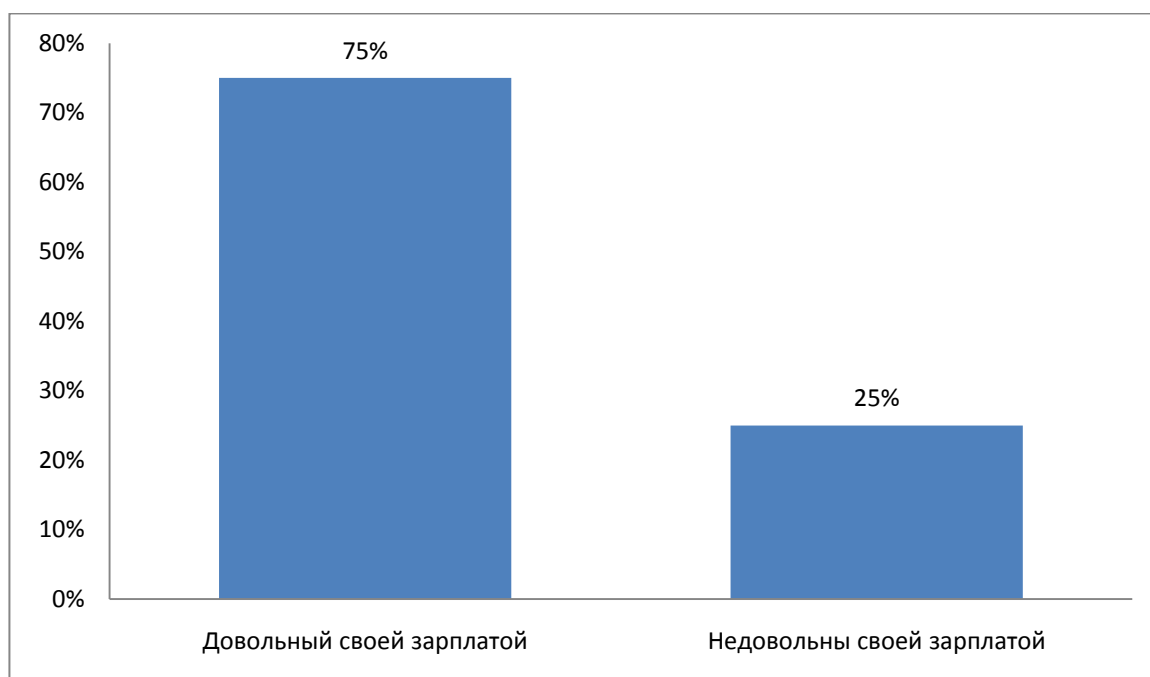


Рис. 2.2. Степень удовлетворенности зарплатой в компании

Таким образом, из рисунка 2.2 мы видим, что около 75 % респондентов удовлетворены своей заработной платой, считают, что она соответствует их квалификации и имеет достойный уровень относительно аналогичных позиций в Белгороде. Но хорошей зарплаты недостаточно для того, чтобы удержать людей в коллективе. Это значит, что человек, получающий предложение с зарплатой немного выше, сразу переходит в другую организацию. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня (материальные), у него возникают потребности иного плана: в достойном положении в коллективе, самореализации и т.п.

Также следует отметить, что в ООО «Дизайн-мебель» в результате анкетирования было выявлено практически полное отсутствие организационной идеологии, выраженной, в первую очередь, в отсутствии закрепленных письменно правил поведения, рекламного слогана, а также легенд и мифов о компании и ее создателях.

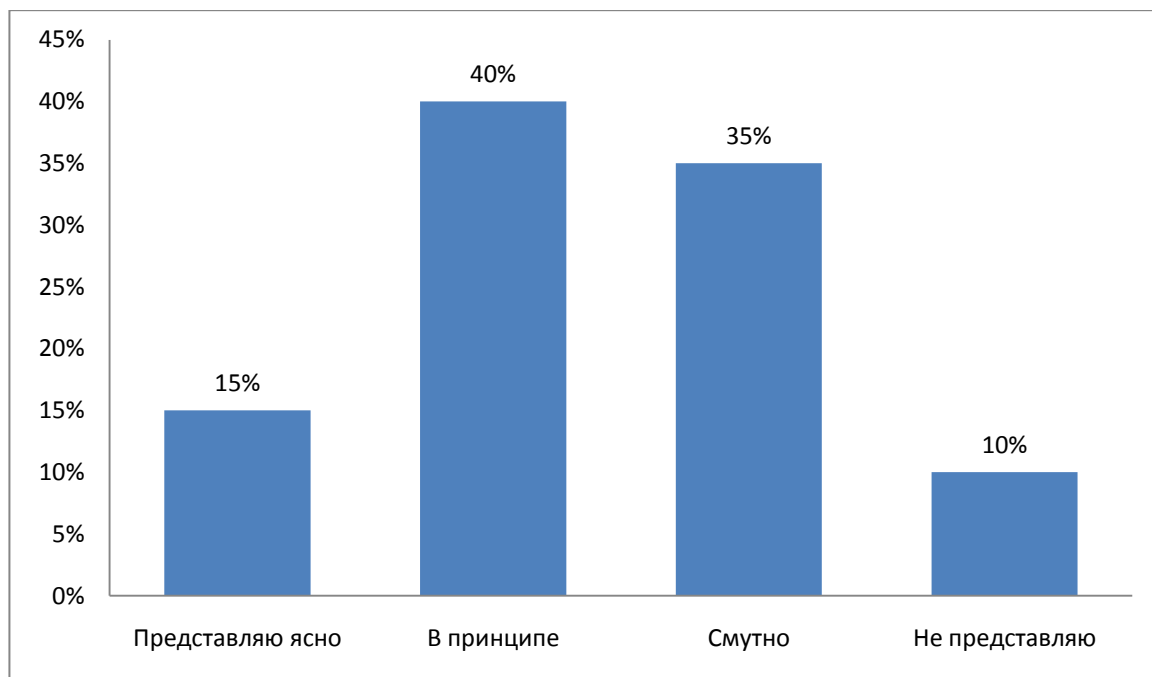


Рис. 2.3. Распределение ответов о миссии компании

Таким образом, из рисунка 2.3, мы можем сделать вывод, что из-за отсутствия идеологии пути развития и приоритеты бизнеса ООО «Дизайн-мебель» не очень ясны сотрудникам, что отрицательно влияет на инициативу. Очень часто рядовым работникам неясны те или иные действия администрации, что вызывает с их стороны естественное сопротивление вводимым новшествам. Также это приводит к искаженному восприятию организации сотрудниками, так как любые факты трактуются по-разному в зависимости от контекста.

Также было выявлено, что в компании плохо действуют внутренние коммуникационные связи, отсутствует четко налаженная прямая и обратная связь.

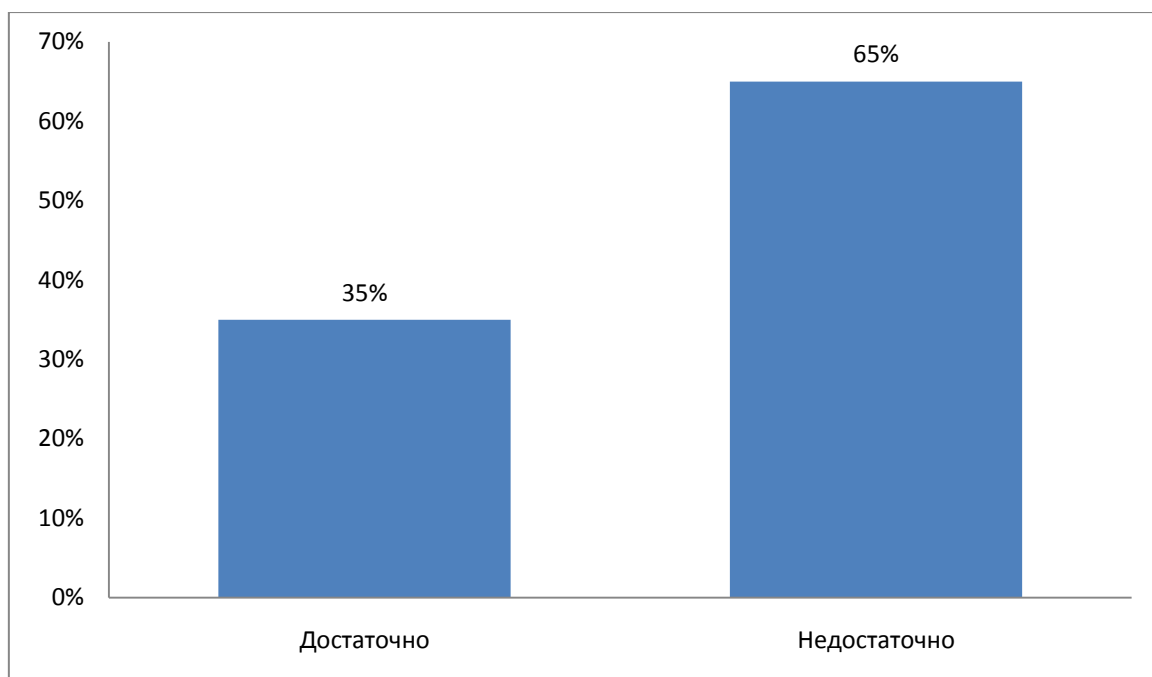


Рис. 2.4. Распределение ответов на вопрос: Достаточно ли у Вас информации, необходимой для работы?

Как видно из рисунка 2.4, большинство работников ООО «Дизайн-мебель» жалуются на недостаток информации, необходимой для работы. В основном, сотрудники работают так, как умеют, что приводит к высокому уровню брака, например, при производстве мебели.

Среди положительных черт организационной культуры ООО «Дизайн-мебель» можно выделить: традицию отмечать День рождения компании; сотрудников поздравляют со значимыми для них событиями (день рождения, свадьба и т.д.), в преддверии праздников организуются корпоративные мероприятия для сотрудников (новый год, 23 февраля, 8 марта).

Диагностика организационной культуры ООО «Дизайн-мебель» по методике Г.Хофштеде и Д. Боллинже. Анализируя ответы сотрудников компании, представленные в сводной таблице (приложение 2). В результате анализа ответов была составлена таблица показателей организационной культуры.

Таблица 2.14

## Анализ показателей организационной культуры по методике

Г.Хофштеде и Д.Боллинже

Слабая организационная культура	Сильная организационная культура
Дистанция власти	
	Руководство организации приветствует инициативы сотрудников. Руководители всегда готовы выслушать новые предложения со стороны персонала и внедрить их с целью расширения производства.
Тенденция к избеганию неопределенности	
Сопrotивление персонала в возрасте от 30 до 50 лет внедрению инноваций.	
Индивидуализм-коллективизм	
Корпоративные мероприятия проводятся без приглашения членов семей, что является проблемой для большинства сотрудников. Сотрудники не объединены общими целями и задачами. Низкий интерес к работе в команде. Напряженный морально-психологический климат между сотрудниками разных возрастных категорий.	
Мужественность-женственность	
	Сотрудники организации стремятся развиваться и развивать организацию, что приводит к быстрым темпам роста производства.

Проведенное исследование позволило выявить следующие проблемы в организационной культуре ООО «Дизайн-Мебель»:

Экономический анализ показателей эффективности организационной культуры и опрос сотрудников организации показал, что сотрудники не объединены общими интересами, целями и задачами, что приводит к увеличению сроков достижения целей.

На основании данных таблицы 2.13, можно говорить о низкой производительности труда. Экономические расчеты подкрепляются проведенным анализом по методике Г.Хофштеде и Д.Боллинже. Методика позволила выявить, что морально-психологический климат в организации



достаточно напряженный и как следствия производительность труда персонала снижена, и сотрудники не выполняют установленные нормы.

Низкий уровень дисциплинированности сотрудников. Согласно проведенному экономическому анализу, на одного сотрудника приходится 63% не выполненных заданий от руководителя, что говорит о низком уровне дисциплинированности сотрудников.

### Глава 3. Рекомендации по совершенствованию организационной культуры ООО «Дизайн-мебель»

#### 3.1 Пути совершенствования организационной культуры в ООО «Дизайн-мебель»

Аналитический обзор организационной культуры в ООО «Дизайн-мебель» позволил выявить ряд проблем, влияющих на эффективность деятельности организации. В рамках написания выпускной квалификационной работы была разработана программа, направленная на совершенствование организационной культуры в ООО «Дизайн-мебель» (табл.3.1).

Таблица 3.1

#### Программа по совершенствованию организационной культуры ООО «Дизайн-мебель»

Параметры	Компоненты программы
1	2
Основные проблемы, выявленные в организации	- разобщенность сотрудников организации; - низкая производительность труда; - низкий уровень дисциплинированности сотрудников.
Причины проблемных зон в организации	Сотрудники организации не объединены общими целями и интересами, что приводит к недопониманию и долгосрочному достижению целей. Разные интересы сотрудников и частые конфликты привели к тому, что в организации наблюдается напряженная морально-психологическая обстановка, что в свою очередь влияет на производительность труда. Коллектив организации можно назвать молодым, т.к. все сотрудники работают в ней менее 4-х лет. В основном штат сотрудников составляют молодые и амбициозные специалисты, которые еще не прониклись духом компании. В связи с этим уровень дисциплинированности в организации низкий..
Способы достижения целей (мероприятия)	- проведение мероприятий по тимбилдингу; - организация для сотрудников семинара по управлению конфликтами.
Результаты	- повысятся сроки достижения целей на 15%; - увеличится производительность труда на 5%; - повысится эффективность планирования на 12% - повысится эффективность труда на 6%;

## Продолжение таблицы 3.1

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- снизится количество невыполнения распоряжений и заданий на одного работника на 27%;</li> <li>- повысится эффективность распорядительных функций руководителя на 10%.</li> </ul>
Риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не качественное проведение тимбилдинга;</li> <li>- низкий уровень усвоения материала семинара сотрудниками организации.</li> </ul>
Пользователи	Сотрудники ООО «Дизайн-мебель»

Проведение мероприятий по тимбилдингу. В настоящий момент в компании нет сотрудника, который смог бы организовать мероприятия по тимбилдингу. В связи с этим, руководство организации рекомендуется обратиться к компании, специализирующейся на предоставлении данного вида услуг. Специалисты разработают для компании программу тимбилдинга, организуют площадку для проведения мероприятия и транспорт до места проведения мероприятия. В зависимости от разработанной программы будет выбран тип питания или дополнительные услуги. Все расходы будут сведены в единую смету. Представители компании будут согласовывать все вопросы непосредственно с руководителями организации или ответственным лицом. По результатам проведения тимбилдинга будет проведено дистанционное анкетирование сотрудников и предоставлена обратная связь, подведены итоги. Стоимость организации тимбилдинга составляет 11 000 рублей.

Для сотрудников ООО «Дизайн-мебель» будет организован семинар по управлению конфликтами. Продолжительность семинара 2 дня (16 академических часов), включая перерывы на кофе и обед. Семинар, будет проведен в корпоративном формате. Стоимость семинара для всех сотрудников коллектива – 50 000 рублей.

Таблица 3.2

## Календарный план-график по программе

Название задачи	Длительность, дни	Дата начало работ	Дата окончания работ
Организация тимбилдинга			
Поиск организации для проведения тимбилдинга	5	1.09.2018	5.09.2018
Составление программы тимбилдинга	5	6.09.2018	11.09.2018
Согласование сметы по тимбилдингу	1	12.09.2018	12.09.2018
Проведение тимбилдинга	1	13.09.2018	13.09.2018
Анализ результатов	3	14.09.2018	16.09.2018
Организация семинара «Управление конфликтами»			
Поиск спикера для проведения семинара	5	17.09.2018	22.09.2018
Согласование проведения семинара (дата, смета и т.д.)	2	24.09.2018	26.09.2018
Проведение семинара	2	27.09.2018	29.09.2018
Анализ результатов	3	30.09.2018	2.10.2018
Итого	27	1.09.2018 – 2.10.2018	

Предложенные мероприятия будут внедряться в организацию планомерно на протяжении 1 месяца. Начало реализации программ запланировано на 1 сентября 2018 года.

Для проведения данных мероприятий необходимы различного рода затраты. Анализ затрат на выполнение предложенных мероприятий представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3

## Анализ затрат на реализацию программы

Мероприятие в зависимости от выявленной проблемы	Ресурсы	Затраты, руб.
Проведение мероприятия по тимбилдингу	Временные; денежные; информационные; человеческие	11000
Семинар «Управление конфликтами»	Временные; денежные; информационные; человеческие	50000
Итого		61000

Таким образом, общая сумма затрат на проведение мероприятий по совершенствованию организационной культуры ООО «Дизайн-мебель» составит 61 0000 рублей. Так как в организации нет сотрудника, который

мог бы правильно провести мероприятие по тимбилдингу, организация будет обращаться к профессиональному тренеру. Стоимость одного дня тренинга по тимбилдингу у тренера, которого выбрала организация – 11 000 рублей. Для всех сотрудников организации будет организован семинар по управлению конфликтами. Организация семинара передана в консалтинговую компанию «Ресурс», которая работает в данной области. В пакет услуг входит: приглашение тренера, раздаточный материал, аренда помещения, питание. Стоимость – 50 000 рублей. Также проанализируем возможные риски от реализации предложенных мероприятий (табл. 3.4).

Таблица 3.4

#### Риски программы

Мероприятие	Риск	Действие по предотвращению
1	2	3
Проведение мероприятий по тимбилдингу	Не качественное проведение тимбилдинга	Анализ предыдущего опыта других организаций, сотрудничавших с выбранной компанией для проведения тимбилдинга
Проведение семинара по управлению конфликтами	Низкий уровень усвоения материала семинара сотрудниками организации	Контроль полученных знаний методом тестирования. Введение штрафных санкций для сотрудников не прошедших тест

Своевременное предупреждение рисков позволит избежать негативных последствий при их наступлении.

Разработанная программа по совершенствованию организационной культуры для ООО «Дизайн-мебель» позволит повысить ряд показателей эффективности деятельности организации. Положительные изменения внутри организации приведут и к внешним изменениям, например к увеличению прибыли компании.

### 3.2 Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Программа по совершенствованию организационной культуры будет влиять на следующие показатели: сроки достижения целей, эффективность планирования, производительность труда, эффективность труда, количество невыполнения распоряжения и заданий на одного работника, эффективность распорядительных функций руководителя.

Сроки достижения целей  $(216/216)*100\%=100\%$ .

Эффективность планирования  $(0,89/0,79)*100\%=112\%$ .

Производительность труда  $(69/69)*100\%=100\%$ .

Эффективность труда  $(0,93/0,93)*100\%=100\%$ .

Количество невыполнения распоряжений и заданий на одного работника  $(69/69)*100\%=100\%$ .

Эффективность распорядительных функций руководителя  $(0,7/0,7)*100\%=100\%$ .

Проведем сравнительный анализ показателей до и после реализации разработанных мероприятий (табл.3.5).

Таблица 3.5

Сравнительный анализ показателей до и после реализации мероприятий

Показатель	До, %	После, %	Отклонения, %
1	2	3	4
Сроки достижения целей	85	100	15
Эффективность планирования	107	112	5
Производительность труда	88	100	12
Эффективность труда	94	100	6
Количество невыполнения распоряжений и заданий на одного работника	63	100	27
Эффективность распорядительных функций руководителя	90	100	10

Изменение показателей эффективности организационной культуры будет способствовать увеличению прибыли предприятия на 1%.

$$9800000 * 0,01 = 98\ 000 \text{ рублей}$$

Из расчетов видно, что благодаря разработанным мероприятиям доходы фирмы увеличатся на 98 000 рублей.

$$\text{Эф} = \text{П} - \text{З} \quad (3.1)$$

Где,

Эф – эффективность;

П – прибыль;

З - затраты

$$98\,000 - 61\,000 = 37\,000 \text{ рублей}$$

Чистая прибыль от реализации разработанных мероприятий составляет 37 000 рублей.

$$\text{Ок} = \text{З} \backslash \text{Эф} \quad (3.2)$$

Где,

Ок – окупаемость;

З – затраты;

Эф – эффективность.

$$61\,000 \backslash 37\,000 = 1,6$$

Срок окупаемости после реализации программы по совершенствованию организационной культуры составляет 1 год и 6 месяцев.

Социальная эффективность проекта включает в себя следующие изменения:

1. Повышение уровня качества жизни сотрудников. За счет изменения организационной культуры улучшится морально-психологический климат в коллективе. Сотрудники будут получать меньший стресс на работе, что положительно будет сказываться на качестве их жизни.

2. Изменится масштаб свободного времени сотрудников. За счет мероприятий по тимбилдингу коллектив станет более дружным и сплочённым, что позволит проводить коллегам свой досуг более продуктивно.

3. Улучшатся условия труда, а именно снизится текучесть кадров за счет улучшения морально-психологического климата в коллективе.

## Заключение

Изучение организационной культуры – это междисциплинарное направление исследований, которое находится на стыке нескольких областей знаний, таких как менеджмент, организационное поведение, социология, психология, культурология. Именно междисциплинарный подход создает с одной стороны, определенные сложности в процессе познания организационной культуры, но с другой – открывает возможность комплексно и эффективно управлять предприятием.

Организационная культура во многом определяет внутреннюю среду предприятия, а также его адаптивность к изменениям внешней среды, поэтому требует самого пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент не только сам зависим от некультурной среды организации, но и должен, в свою очередь, оказывать влияние на ее формирование и развитие. Поэтому овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без организационно-культурного подхода, дающего комплексное понимание процессов развития и функционирования различных предприятий с учетом поведения людей в гибких динамических адаптивных структурах.

Организационная культура отражает то, как решаются проблемы на основе взаимодействия с внешней средой организации, интеграции внутренних ресурсов и усилий, создания единой языковой терминологии, инновационного стиля руководства, таких оценок поведения персонала, которые побуждают к полному использованию своего потенциала.

Отсюда основными характерными показателями состояния организационной культуры являются:

1. Методология разработки стратегических целей компании на основе формирования ее миссии.
2. Реакция высшего руководства на критические ситуации, возникающие в настоящее время почти в каждой организации под воздействием внешних факторов.



3. Показатели стиля руководства и поведения менеджеров в отношении своих подчиненных.
4. Показатели критериев подбора персонала и его развития.
5. Социально-психологический климат в коллективе компании.
6. Система мотивации и стимулирования труда работников компании.

Опыт многих успешных предприятий показывает взаимосвязь организационной культуры и эффективности его деятельности. Декларирование делового кредо руководством компании во внешних взаимодействиях с партнерами и клиентами, а также во внутренних взаимодействиях с персоналом – это заявка на ведение основательного бизнеса, как говорят в России, «всерьез и надолго». Организационная культура компании – это, в первую очередь, ее индивидуальность, фактор, который обращает на себя внимание партнеров и клиентов. Другими словами, организационная культура, проявляемая во внешней ситуации, имеет рекламное и маркетинговое значение.

Организационные ценности и ведущие цели выступают основой для стратегического и ежегодного планирования деятельности компании. Сформулированные ценности, цели, нормы и правила делового поведения внутри компании способствуют консолидации персонала, снижению уровня конфликтности в подразделениях, лучшему взаимопониманию между сотрудниками в деловых взаимодействиях, более эффективному объединению работников относительно достижения общей цели.

Кроме того, правила, принятые в организации, способствуют успешному управлению людьми, поскольку руководитель получает возможность обосновывать свои распоряжения не только при помощи личной аргументации и обращения к своему индивидуальному опыту. Руководитель использует убедительные аргументы для своих управленческих воздействий, обращаясь к объективным правилам и нормам, общим для всех работников компании. Система внутренних требований,

выраженная в содержании организационной культуры компании, по существу, является ее «законодательной базой», социально-психологическим «трудовым кодексом», законы которого обязательны для всех работников компании.

Следует, однако, помнить, что быстрого изменения организационной культуры не может быть. Систематическая работа по формированию и развитию организационной культуры в будущем дает достаточно высокую отдачу. Сегодня уже никого не приходится убеждать в том, что основную стоимость бизнеса создают люди, т.е. персонала компании. Поэтому многие руководители осознают необходимость построения оптимальных, взаимовыгодных и уважительных отношений со своим «главным ресурсом». Об этом свидетельствуют результаты деятельности многих предприятий, достигших всеобщего признания, чей брэнд известен всем.

Таким образом, в ходе проведенного исследования были сформулированы следующие выводы:

1. Понятие организационной культуры отличается исключительной сложностью, многогранностью и охватывает всю сферу деятельности компании. Оно объединяет в себе внутренне связанный набор характеристик на нескольких уровнях или срезах.

2. Возникновение и развитие организационной культуры – сложный и неоднозначный процесс. Культура организации создается людьми, т.е. является результатом человеческих действий, мыслей, желаний. На процесс возникновения, развития и изменения культуры любой организации оказывает влияние целый ряд факторов внутренней и внешней среды.

3. Каждая организация имеет свою собственную культуру, которая складывается на протяжении всего ее развития и определяет функционирование организации. В центре любой организационной культуры находятся представления о том, какими должны быть отношения членов данной организации, чтобы она могла существовать как некое устойчивое и продуктивное целое.

5. Существующая модель организационной культуры не должна быть раз и навсегда принятой в окончательном виде. Независимо от того, имеет ли компания уже сложившуюся культуру или находится в стадии ее формирования, руководители предприятия должны следить за тем, чтобы этот процесс не вышел из-под контроля.

В качестве объекта исследования для написания выпускной квалификационной работы послужило ООО «Дизайн-мебель». В целом, как показал анализ деятельности, компания имеет хорошие перспективы развития. Однако перед руководством компании стоит несколько проблем, которые можно решить посредством изменения организационной культуры. Основные проблемы заключаются в низкой дисциплинированности сотрудников, разобщенности сотрудников и низкой производительности труда.

В рамках написания выпускной квалификационной работы был разработан ряд мер, направленных на совершенствование действующей организационной культуры. А именно, было предложено: организовать семинар по «Управлению конфликтами» и мероприятия по тимбилдингу. Общая стоимость программы – 61 000 рублей. Срок окупаемости программы – 1 год и 6 месяцев.

В результате реализации мероприятий по совершенствованию организационной культуры будут достигнуты следующие результаты: повысятся сроки достижения целей на 15%; увеличится производительность труда на 5%; повысится эффективность планирования на 12%; повысится эффективность труда на 6%; снизится количество невыполнения распоряжений и заданий на одного работника на 27%; повысится эффективность распорядительных функций руководителя на 10%.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Об архивном деле в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон Рос. Федерации от 22 октября 2004 № 125-ФЗ // КонсультантПлюс : справ. правовая система. – Электрон. дан. – М., 2015 – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 30.05.2015).
2. Об утверждении Методических рекомендаций по разработке инструкций по делопроизводству в федеральных органах исполнительной власти [Электронный ресурс] : приказ Федерального архивного агентства от 23 декабря 2009 г. № 76 // КонсультантПлюс : справ. правовая система. – Электрон. дан. – М., 2015 – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 30.05.2015).
3. Об утверждении Инструкции по делопроизводству в Министерстве образования и науки Российской Федерации власти [Электронный ресурс] : приказ Министерства образования и науки РФ от 30 декабря 2010 г. № 2232// КонсультантПлюс : справ. правовая система. – Электрон. дан. – М., 2015 – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 21.05.2015).
4. Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон Рос. Федерации от 29.12.2012 № 273-ФЗ // КонсультантПлюс : справ. правовая система. – Электрон. дан. – М., 2015 – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 18.05.2015).
5. ГОСТ Р 7.0.8-2013. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения. - М.: Изд-во стандартов, 2013 - 8 с.
6. ГОСТ Р 6.30-2003. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов. - М.: Изд-во стандартов, 2013. - 16 с.
7. ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Управление документами. Общие требования. – М.: Изд-во стандартов, 2017. – 22 с.

8. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая: офиц. текст. - М.: Эксмо, 2017. - 656 с. - (Российское законодательство).
9. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих: утв. Постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. № 37. - М.: Гросс-Медиа, 2015. - 192 с.
10. Об обществах с ограниченной ответственностью: федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ. - М.: Омега-Л, 2016. - 48 с.
11. Алешина, Л. А., Заглада Т. П. Исследования организационной культуры предприятия // Молодой ученый. — 2016. — №18. — С. 222-227. — URL <https://moluch.ru/archive/122/33755/> (дата обращения: 25.03.2018).
12. Андрющенко, О.В., Фокина Т. П. Методологические и методические аспекты использования ОСАИ как инструмента диагностики и изменения организационной культуры // Основы ЭУП. - 2014. - №3 (15). – С.62-68.
13. Васяев, А.П. Организационная культура как фактор повышения эффективности деятельности организации в современных условиях / А.П. Васяев // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2014. №53 С. 91-102.
14. Воронов, А.А., Муратова А.Р. Оценка эффективности реализации стратегии управления организационными конфликтами // Региональная экономика: теория и практика. 2014. № 14. С. 2-9.
15. Выпряжкин, Б.С. Организационная культура как инструмент повышения эффективности деятельности корпорации (на примере ОАО «Российская самолетостроительная корпорация МиГ») // Армия и общество. - 2008. - №4. – С.70-76.
16. Гальдикас, Лариса Николаевна, Гальдикас Витаутас Адомович Организационная культура и ее влияние на результативность организации // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. - 2017. - №5. – С.69-73

17. Галкина, Т.П. Социология управления: от группы к команде. [Текст] / Т.П. Галкина. - М. : Экономика, 2014. 400 с.
18. Гуськова, Н.Д., Малясова М.М. Система формирования организационной культуры промышленного предприятия на основе этики управления // Лидерство и менеджмент. – 2014. – Том 1. – № 1. – с. 27-36.
19. Голдуин, Л. К вопросу об управлении организационной культурой // Известия БГУ. - 2016.- №2. – С.32-35.
20. Грошев, И.В. Организационная культура: Учебник [Текст] / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - М. : ЮНИТИ, 2015. - 535 с.
21. Гречкин, Андрей Викторович Особенности формирования организационной культуры на российских предприятиях // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. - 2015. - №1. – С.70-76
22. Гуськова, Н.Д., Малясова М.М. Формирование системы этики управления, направленной на развитие организационной культуры промышленного предприятия // Креативная экономика. – 2013. – Том 7. – № 11. – с. 75-82.
23. Гулей, Инга Арамовна Формирование и развитие организационной культуры в инновационной среде // СИСП. -2016. - №3. – С.71
24. Данакин, Н.С., Демененко И.А., Шавырина И.В. Клиентоориентированная организационная культура вуза в условиях социально-экономического развития региона // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 5 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/05/11630> (дата обращения: 21.02.2018).
25. Демидова, Е.В. Организационная культура и ее влияние на организационную эффективность // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 5.
26. Дроздова, Е. М. Характеристика организационной культуры Сбербанка России // Вологдинские чтения. 2017. - №62.- С.49-50.

27. Егоров, С.В., Пятилетова Л.В. Основной вопрос философии в аспекте влияния культуры на экономику // Гуманитарные научные исследования. 2017. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2017/03/22092> (дата обращения: 12.01.2018).
28. Жаклин М. Организационная культура и лидерство // Вестник АГТУ. - 2018. №4. – С. 101-104.
29. Заболотских, М.М., Пятилетова Л.В. Феноменология культуры: взаимосвязь культурных явлений (на примере этикета) // Современные научные исследования и инновации. 2018. № 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2018/02/85764> (дата обращения: 12.02.2018).
30. Зачиняев, Сергей Николаевич Сущностное понимание категории «Эффективность» при рассмотрении организационной культуры // Социально-экономические явления и процессы. - 2013. -№9 (055). – С.47-53.
31. Зятева, Г. С. Проблемы формирования организационной культуры студентов // Вестник БГУ. - 2012. - №1 (1). – С.119-122
32. Калинин, В.В. К вопросу о модели управления на основе культуры // Современные научные исследования и инновации. 2013. № 7 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2013/07/25665> (дата обращения: 12.01.2018).
33. Исмаилова, Е.В. Зависимость трудовой мотивации операторов химического предприятия от репрезентации организационной культуры // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Психология. - 2014. - №1 (15). – С.51-66.
34. Казанцева, А.Е., Пятилетова Л.В. Проблема определения культуры // Современные научные исследования и инновации. 2017. № 11 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2017/11/84755> (дата обращения: 15.01.2018).
35. Казанцева, А.Е., Пятилетова Л.В. Эволюция понятия «культура» // Гуманитарные научные исследования. 2017. № 11 [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2017/11/24577> (дата обращения: 12.01.2018).

36. Калашников, А.И. Этнические особенности корпоративной культуры в контексте организационной лояльности сотрудников // Педагогическое образование в России. 2014. №5. – С.202-208.
37. Козырь, Н.С., Мальков А.А. Основные компоненты корпоративной культуры // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 7 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/07/9383> (дата обращения: 20.02.2018).
38. Козырь, Н.С., Натаова С.М. Классификация организационных структур управления предприятий // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 3 (42). С. 12-20.
39. Козлов, И.И. Современные тенденции влияния организационных ценностей на индивидуальные ценности сотрудников // Гуманитарные научные исследования. 2014. № 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2014/01/5487> (дата обращения: 16.01.2018).
40. Королева, Людмила Алексеевна Взаимодействие организационной культуры предприятия и системы экономической безопасности бизнеса // Бизнес в законе. -2017. - №1. – С.264-267.
41. Конакова, О.В. К вопросу влияния организационной культуры на деятельность компании // Вестник ЧелГУ.- 2015. - №1 (356). – С.62-67.
42. Куликова, О.И. Формирование адаптивной организационной культуры и устойчивое развитие промышленного предприятия // Российское предпринимательство. – 2013. – Том 14. – № 16. – с. 15-23.
43. Кузнецов, Ю.В., Мелякова Е.В. Теория организации: учебник для бакалавров. [Текст] / Ю.В.Кузнецов, Е.В.Млякова. – М: Юрайт, 2015. – 365 с.
44. Леграс Дж. Управление организационной культурой // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. - 2013. - №21 (154). – С.64-74.
45. Мингалева, Ж.А., Широнина Е.М. Преобразование организационной культуры // Креативная экономика. – 2013. – Том 7. – № 1. – с. 102-106.



46. Михайлова Анна Викторовна, Попова Людмила Николаевна, Попова Саргылана Анатольевна Корпоративный имидж как инструмент эффективности организации (на примере ооо «Киэргэ») // Теория и практика общественного развития. - 2013. - №7. – С.241-245.

47. Могдоева, М.П., Николаева Л.В. Организационная культура как основа управленческой культуры // Международный студенческий научный вестник. – 2016. – № 5-3.; URL: <http://eduherald.ru/ru/article/view?id=15964> (дата обращения: 25.03.2018).

48. Ницак, Н.Н. Влияние организационной культуры на эффективное функционирование предприятий // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XXXIII междунар. науч.-практ. конф. № 1(33). – Новосибирск: СибАК, 2014.

49. Новицкий, И.Б. Организационная культура (для бакалавров) [Текст] / И.Б. Новицкий. - М.: КноРус, 2013. - 272 с.

50. Оубринер, У. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «Организационная культура» и «Корпоративная культура» // Вестник ТГУ. - 2017. - №9. – С.78-85

51. Пряжников, Н.С., Камнева Е.В., Полевая М.В. Профессиональная деформация в контексте доминирующей организационной культуры, «корпоративной этики» и приоритетов кадровой политики страны // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 9 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/09/12481> (дата обращения: 22.02.2018)

52. Птускин, Александр Соломонович, Анцев Виталий Юрьевич, Витчук Наталья Андреевна Методика расчета показателей эффективности проекта внедрения инструментов бережливого производства // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. - 2014. -№5-1. – С.253-266.

53. Працук, М. Основания, принципы, признаки и элементы корпоративной культуры // ИВД -. 2013.- №4. – С.2-13.

54. Райкова-мерц, Екатерина Валерьевна Организационная культура театра как предмет социально-психологического исследования // Изв. Саратовского университета. Нов. сер. Сер. Философия. Психология. Педагогика. - 2013. - №3-1. - С.76-90.

55. Ромашов, О. В. Формирование эффективной корпоративной культуры в условиях модернизации экономики // Вестник МГЛУ. - 2013. - №8 (641). –С.177-187.

56. Родионова, В. О. Системный подход к формированию организационной культуры конкурентоспособного предприятия // Вестник ВГТУ. -2015. - №9. – С.12-14.

57. Свиначенко, В.Г., Горбунов А.Н., Кузнецов А.П. Некоторые аспекты детерминации и изучения корпоративной культуры в структуре поиска оптимальных условий ее формирования // Психология, социология и педагогика. 2014. № 10 [Электронный ресурс]. URL: <http://psychology.snauka.ru/2014/10/3704> (дата обращения: 12.01.2018).

58. Свиркин, В.В., Пятилетова Л.В. Материальная и духовная культура // Гуманитарные научные исследования. 2018. № 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2018/02/24840> (дата обращения: 01.03.2018).

59. Середа, А.Ю., Пятилетова Л.В. Универсальное и уникальное в организационной культуре // Гуманитарные научные исследования. 2018. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2018/03/24858> (дата обращения: 12.03.2018).

60. Ситалиев, Д.С. Роль и место организационной культуры в процессе управления организацией // Психология, социология и педагогика. 2017. № 5 [Электронный ресурс]. URL: <http://psychology.snauka.ru/2017/05/8181> (дата обращения: 15.01.2018).

61. Ситалиев, Д.С. Влияние информационных технологий на организационную культуру организации // Психология, социология и

педагогика. 2017. № 5 [Электронный ресурс]. URL: <http://psychology.snauka.ru/2017/05/8184> (дата обращения: 15.01.2018).

62. Ситалиев, Д.С. Обучение персонала как важнейший механизм организационной культуры // Психология, социология и педагогика. 2017. № 5 [Электронный ресурс]. URL: <http://psychology.snauka.ru/2017/05/8185> (дата обращения: 11.01.2018).

63. Ситзе, С. Организационная культура и социальная адаптация // Вестник ВИ МВД России. -2017. - №2. – С.107-108.

64. Соломанидина, Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: Учебно-методические материалы [Текст] / Т.О. Соломанидина. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 395 с.

65. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие [Текст] / Т.О. Соломанидина. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 624 с.

66. Старкова, Н.О. Показатели оценки уровня управления организационным развитием малого предприятия // Наука Кубани. 2013. № 4. С. 68-72.

67. Старкова, Н.О. Оценка организационного развития малого предприятия // Экономика и предпринимательство. 2015. № 2 (55). С. 905-909.

68. Теплова, Л.Е. Организационная культура: теоретические основы и методология исследования : Монография. [Текст] / Л.Е. Теплова. – Белгород: Кооперативное образование. 2014. 198 с.

69. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 151 с.

70. Трохина, М.М. Практические аспекты формирования организационной культуры промышленного предприятия // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 4 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/04/11461> (дата обращения: 22.02.2018).

71. Федорова, М.С., Быкова А.В. Анализ и совершенствование организационной культуры торговых предприятий (на примере сети магазинов спортивной одежды «Адидас») // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2013. № 9 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/09/3010> (дата обращения: 20.02.2018).

72. Холопова, Л. А., Полянская А. А. Организационная культура как фактор успешного развития организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2014. – № 9. – С. 16–20.

73. Шарапов, А. Р., Гилязова А. А., Морозов А. В. Сравнительный анализ методик оценки эффективности инноваций // Вестник Казанского технологического университета. - 2016. - №17. – С.305-311

74. Швиден, Х. Структура корпоративной культуры // Вестник ЮУрГУ. Серия: Социально-гуманитарные науки. - 2015. - №10 (269). – С.148-150.

75. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Шейн. - СПб.: Питер, 2013. - 352 с.

76. Щербинина, Д.А. Корпоративная культура как способ повышения эффективности работы сотрудников // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 2 – С.145-154.

77. Элдридж, Э. Формирование и развитие организационной культуры в инновационной среде // СИСП. - 2014. - №3.- С.61-65

78. Юхнева, Е.А. Оценка организационной культуры и моделей коллективного поведения в системе стратегического планирования // Российское предпринимательство. – 2014. – Том 15. – № 19. – с. 62-73.

79. Ясько, Б.Я. Современные теоретические и методологические подходы к исследованию организационного стресса // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. -2013. - №3 (123). – С.163-167

80. Яхонтова, Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. [Текст] / Е.С.Яхонтова – СПб.: Питер, 2013. 272 с.