

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему: Совершенствование организационной культуры на предприятии (на примере  
ООО «РН-Транспорт г. Нефтеюганск»)

Студент

А.С. Бучинскене

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук Л.Л. Кифа

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Бучинскене Алла Сергеевна.

Тема работы: «Совершенствование организационной культуры на предприятии (на примере ООО «РН-Транспорт г. Нефтеюганск»)».

Научный руководитель: кандидат пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры.

Объект исследования – общество с ограниченной ответственностью «РН-Транспорт» в городе Нефтеюганск.

Предмет исследования – повышение конкурентоспособности организации с помощью развития мотивации персонала.

Методы исследования – теоретический анализ, изучение финансово-экономической отчетности, опрос и наблюдения по теме исследования.

В бакалаврской работе были рассмотрены теоретические основы организационной культуры. Также был проведен анализ деятельности предприятия и действующей на предприятии организационной культуры. На основании полученных результатов были разработаны мероприятия с целью совершенствования организационной культуры, подходящей в современных условиях для сотрудников.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материала параграфов 2.2, 3.1, 3.2 и приложений могут быть использованы специалистами организации, решающей проблему совершенствования организационной культуры.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 23 источников и 8 приложений. Общий объем работы, без приложения, составляет 68 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 15.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты организационной культуры на предприятии .....	6
1.1 Сущность и значение организационной культуры для предприятия .....	6
1.2 Принципы организационной культуры и методы ее оценки.....	19
2 Анализ деятельности и организационной культуры на предприятии ООО «РН-Транспорт» г. Нефтеюганск.....	26
2.1 Характеристика деятельности предприятия.....	26
2.2 Исследование организационной культуры на предприятии.....	37
3 Рекомендации по совершенствованию организационной культуры на предприятии ООО «РН-Транспорт» .....	43
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры предприятия.....	43
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	45
Заключение .....	51
Список используемой литературы и используемых источников.....	54
Приложение А Оценка эффективности управления ООО «РН- Транспорт» .....	57
Приложение Б Характеристика организационной культуры в зависимости от ее типа.....	58
Приложение В Опросник «Уровень организационной культуры».....	59
Приложение Г Профили организационной культуры .....	60
Приложение Д Стиль руководства.....	61
Приложение Е Управление работниками .....	62
Приложение Ж Стратегические цели.....	63
Приложение И Критерии успеха .....	64

## Введение

Организационная культура, как показывает многолетняя практика, имеет значение в деятельности организации, и, в конечном счете, на ее конкурентоспособность. Особенно важна культура и единое ее понимание всеми сотрудниками в современных условиях переходного периода. Чем выше организационная культура, тем успешнее компания. Это доказывают успешные предприятия, например, такие как Twitter, Газпром, Роснефть и др. Организационная культура влияет на деловую репутацию предприятия, что позволяет быть успешными на рынке товаров и услуг, а также формировать сильную команду сотрудников. Руководитель организации должен организовывать мониторинг организационной культуры для того, чтобы выстраивать стратегию развития предприятия, принимать управленческие решения, что, в свою очередь, будет способствовать получению высоких производственных результатов.

Актуальность выбранной темы обусловлена возрастающей важностью функции менеджмента в современных условиях. С развитием рыночных отношений проблема выбора и совершенствования организационной культуры актуализируется в процессе приобретения преимуществ среди конкурентов.

Правильный выбор модели, оптимизация и адаптация организационной культуры управления – это значительный этап, ведь трансформационные процессы все больше влияют на изменение архаичных функционирующих систем управления. На актуальность изучения организационной культуры существенное влияние оказала ситуация с пандемией COVID-19. В условиях, когда люди работают в изоляции, дистанцирования друг от друга, когда трансформировались производственные процессы, а люди не могли продемонстрировать свои профессиональные умения, особенно важно формирование организационной культуры или сохранения уже имеющихся правил, традиций и т.д.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры на предприятии - ООО «РН-Транспорт» города Нефтеюганск.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты организационной культуры на предприятии;
- провести анализ деятельности и организационной культуры на предприятии ООО «РН-Транспорт» г. Нефтеюганск;
- разработать рекомендации по совершенствованию организационной культуры на исследуемом объекте.

Объект исследования – ООО «РН-Транспорт» г. Нефтеюганск.

Предмет исследования – организационная культура в ООО «РН-Транспорт» г. Нефтеюганск.

В выпускной квалификационной работе для анализа и оценки корпоративной культуры были использованы следующие методы: поэлементной качественной оценки; определение типа организационной культуры по методике Т.О. Соломанидиной, К. Камероном и Р. Куинном. OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument); метод опроса.

Структура исследования: введение, основная часть, разделенная на три раздела, заключение, список используемых источников и 8 приложений.

# **1 Теоретические аспекты организационной культуры на предприятии**

## **1.1 Сущность и значение организационной культуры для предприятия**

Ориентация экономики в условиях санкций и внешних факторов обуславливает необходимость торгово-производственных компаний формировать эффективную организационную культуру, тесно связанную со структурными особенностями управления предприятием. В научной литературе существует много определений понятия «организационная культура».

Обычно, под организационной культурой понимается способ, которым менеджмент добивается выполнения задач (или в какой «Дела делаются») [3]; система общих предположений, ценностей и убеждений, которые показывают людям, какая манера поведения уместна на рабочем месте, а какая – недопустима [14].

Под таким углом, организационная культура может рассматриваться как «личность» организации, которая характеризуется определенным стилем поведения в условиях, когда людям не предписывают, что делать [1].

Шейн Э. считает организационную культуру совокупностью базовых предположений, ценностей, артефактов, которые, во-первых, делятся группой в ходе процесса решения проблем, связанных с влиянием внешней среды и необходимостью внутренней интеграции; во-вторых, оказываются настолько эффективными, что распространяются на каждого нового члена с целью передачи знаний по восприятию и преодоления трудностей [12].

В свою очередь, новичок с первых шагов социализации вносит свою долю в обогащение и углубление, как вышеупомянутых знаний, так и предположений.

Со временем оказалось, что не все исследователи разделяют взгляд Э. Шейна. Некоторые ученые настаивают на том, что организационная культура не может рассматриваться как унитарное явление, другие оспаривают базовую, по мнению Э. Шейна, функцию поддержания социальной структуры и подчеркивают ограниченность его подхода сосредоточенностью на анализе организационных изменений. Как следствие, с целью усовершенствования и предоставления модели большей понятности, а также достижения культурной стабильности были предложены две фундаментальные новации:

Во-первых, включение дополнительных элементов (в частности, символов) в перечень атрибутов культуры (более подробно составляющие культуры приведены в таблице 1).

Таблица 1 – Составляющие элементы организационной культуры

Элементы	Описание элементов организационной культуры
Поведенческие закономерности	Стиль поведения, считается достойным. Отдельные элементы описываются окулистикой, такесикой, проксемикой, кинесикой (в том числе, приемлемый одежду) и др.
Нормы	Стандарты поведения (объем планируемой работы, ответственности за нее, степень риска, проведение свободного времени)
Верования	Набор убеждений о том, что делает организацию успешной и, наоборот, является барьером на пути достижения цели; осознаются со временем и опытом; превращаются в истории и мифы; является одним из средств мотивации
Ценности	Доминирующие принципы, которые направляют ежедневное поведение и является сердцевинными для организации (прежде всего, о том, что нельзя делать) к ценностям, в частности, относятся положения профессиональной этики
Миссия	Социально ответственная цель, философия компании, определяющая отношение к клиентам, акционеров, поставщиков, конкурентов и т.д.
Правила	Кодекс поведения, положения которого обязательны для всех; определяет межличностные отношения персонала и отношение к аутсайдерам
Организационный климат	Атмосфера, через ощущение безопасности и комфорта должно способствовать росту приверженности потребителей и сотрудников
Механизм достижения цели	Методы повышения эффективности деятельности; особенности процесса управления (выявление основных критериев при принятии

	решений, постановки целей, способы стимулирования инноваций координация и коммуникация)
--	---

### Продолжение таблицы 1

Элементы	Описание элементов организационной культуры
Инфраструктура	Физические атрибуты и организационная структура, обеспечивающих внедрение убеждений в жизни, в том числе, системы подотчетности, мотивации, наказаний
Истории и мифы	Передаются из уст в уста, часто - на профессиональном сленге; помогают связать поступки с последствиями; обычно касаются конкретного героя; способствуют укреплению корпоративного духа, доверия к высшему менеджменту; за негативный пример – стимулируют дисциплину;
Ритуалы, обряды	Формальные меры, носящие повторяющийся характер, и соответствуют различным событиям в жизни коллектива (прием на работу коллеги, перевыполнение плановых показателей, юбилей компании, повышение определенных лиц; каждое утро тренинги, которые настраивают на позитив и т.д.)
Артефакты	Видимые символы (газета, значки, цвет мебели и помещения) и процессы (взаимодействие сотрудников между собой и руководством), важность которых трудно понять постороннему человеку
Язык	Центральный аспект организационной культуры; профессиональный лексикон, используемый членами организации; набор символов, делится осведомленными, в круг которых не так легко попасть
Опасения	Страх перед последствиями, которые будут иметь место за игнорирование ценностей, норм, правил, общих целей; неуверенность в собственных силах и возможности качественно выполнять порученное т.д.

Во-вторых, обеспечение более значительной децентрализации этих элементов, то есть замена регулирования на координацию связи между ними [5].

Дальнейшее развитие теории позволило определить организационную культуру с точки зрения трех отдельных наук организационной психологии, организационной социологии и организационной антропологии.

Организационные когнитивные антропологи рассматривают организационную культуру как систему общего знания или познания. Иначе говоря, придерживаются мнения, что культура является ничем иным, как



образованием человеческого разума. Бихевиористы дополняют это определение за счет учета общих убеждений, восприятия и ожидания, которые наблюдаются у индивидов и являются ключом к пониманию организационного поведения [11].

Социологи обогащают концепцию внутренней согласованностью, договоренностями и настроением, которые принимаются как принадлежащие всеми звеньями системы; ограничениями прав собственников и руководителей в пользу наемных работников среднего и низшего уровней [4]. Как показал анализ доминирующих теорий, исследовать природу организационной культуры целесообразно в трех направлениях: интеграции, дифференциации и фрагментации.

Интеграционный подход базируется на утверждении, что культура понимается путем тщательного изучения всего, что является общим или согласованным в рамках организации; дифференциальный – на уверенности, что «культурный консенсус» может иметь место только в конкретной группе (среди высшего менеджмента, специалистов, технических работников и т.д.), то есть изначально предполагает наличие различных субкультур; фрагментационный – отсутствие как одинакового восприятия, так и существенных различий во взглядах и поведении (при этом внимание концентрируется на выявлении неоднозначности и противоречивости как ключевого фактора в понимании культуры) [8].

Комбинация трех подходов не только гарантировала получение полной объективной картины, но и позволила выделить функции организационной культуры, основными из которых можно считать контроль поведения, поощрение стабильности, «создание действенной системы управления и обмена знаниями» [10], «источников идентичности» [17] и «привязанности миссии организации» [10].

Если сравнить компанию с организмом человека, то выяснится, что организационная культура фактически выполняет функцию иммунной системы: предотвращает проникновение «вредных мыслей» и появлению

«плохих людей», которые могут угрожать организации, то есть обеспечивает определенный уровень иммунитета в отношении факторов, способных нарушить «правильную» работу.

Существует и другая общая черта: в случае, когда организационная культура является шаткой, нестабильной, слабой, ошибки в управлении, подобно инфекции, вызывают разрушительные последствия и, наоборот, всяческая поддержка культурных традиций и требований сопровождается улучшением показателей деятельности предприятия [4].

Функции организационной культуры могут быть положены в основу разработки определения организационной культуры в широком смысле, по которому она толкуется как культура:

- определяет общие закономерности когнитивных интерпретаций или коллективного восприятия поступков, мыслей, решений;
- вдохновляет, мотивирует, обеспечивает эмоциональный комфорт и чувство безопасности и, как следствие, приверженность работников;
- создает и внедряет в жизнь модель верного поведения;
- разрабатывает систему идентификации, устанавливает границы, которые позволяют отделить членов организации от тех, кто не имеет к ней непосредственного отношения;
- управляет повседневной жизнью, контролирует ход производственного процесса, предотвращает возникновение проблем.

В узком смысле автор предлагает рассматривать организационную культуру как инструмент повышения конкурентоспособности организации путем создания атмосферы справедливости, ответственности, приверженности компании с целью достижения целевых показателей и реализации миссии. Однако эту роль организационная культура способна играть только в случае, когда она сильна. Эпитет «сильная», как правило, применяется к культуре, когда она разделяется всеми членами организации,

определяет мысли и поведение сотрудников. «Слабая», - так называют культуру, которая за красивым лозунгом, скрывает негодность выполнять одну из описанных выше функций [14]. В таблице 2 представлены черты сильной организационной культуры и дано их описание.

Таблица 2 – Черты сильной организационной культуры

Черты	Описание
Честность	предоставление точных и полных сведений по любым вопросам; честный и тактичный обмен опытом, мыслями, выводами, знаниями; избежание злоупотребления информацией в собственных интересах; налаживание системы коммуникаций.
Открытость	учет альтернатив при принятии решений; разработка различных критериев для анализа альтернатив; отказ от подгонки фактов под критерии; готовность мыслить нестандартно, принимать другое мнение и / или отстаивать собственную, идти на риск в случае необходимости.
Справедливость	обеспечение защиты и поддержки сотрудников, прежде всего тех, кто вносит значительный вклад в развитие бизнеса; в случае конфликта, превращение его в преимущество для всех; недопустимость получения вознаграждения одной группой за счет другой; соответствие мотивации заслугам; предсказуемость и первого, и второго для всех без исключения сотрудников.
Оптимизация результатов	делегирование полномочий с учетом способностей и квалификации; умение подражать лучшему опыту других фирм; попытка поделиться собственным достоянием, особыми навыками, изобретениями, которые повысили эффективность работы; создание команды, каждый член которой способен заменить другого в случае необходимости.
Источник опыта	собственный успех и ошибки, прежде всего, в сфере, тем или иным образом связанной с финансовыми потоками; умение отвечать за просчеты и неудачи, анализировать их причины, прогнозировать последствия и разрабатывать меры по недопущению повтора; способность принимать решения, решающие как для каждой отдельной личности, так и для компании в целом; осознанное желание повышать квалификацию.
Осведомленность	преимущества от соблюдения организационной культуры, которые должен находить для себя каждый работник (содействие карьерному росту, приобретению новых навыков, повышение самооценки, сложности задач, степени ответственности, появление ощущения принадлежности к группе, незаменимости и т.д.).

Организационная культура может классифицироваться и другим образом по причине ее уникальности как на микро-, так и на макроуровне. Данная классификация представлена в приложении А.

Так, организационная культура отличается от национальной, охватывающей в том числе, историю страны, язык, религию, а также обусловленные ими моральные нормы и ценности. Организационная культура не имеет столь всеобъемлющего характера. Ее влияние является более узким и специфическим, она лишь помогает человеку определиться с местом и ролью в коллективе. Эта «узость» требует, однако, способности быстро меняться и адаптироваться к новым условиям; другими словами, приводит динамичность организационной культуры [12].

Исследователи также доказали, что культура носит композиционный характер, то есть имеет одинаковый смысл и в группе (на уровне субкультуры), и в организации в целом. Хотя этот вывод остается эмпирическим, организационная культура и субкультуры являются теоретически изоморфными, так как в целом они влияют на поведение через совместные социальные нормативные сигналы [14].

В середине любой структуры возникают противоречия, вызванные разнообразием восприятия ценностей и верований отдельными лицами; осознание ими информации, изменений, нововведений различными способами (одно и то же событие кто-то рассматривает как шаг вперед, а кто-то - как лишнюю проблему). Принося свой интерес (недовольство) в группу, она (лицо) создает своего рода микроклимат, который будет влиять на производительность этого коллектива. Это влияние объясняется такой характеристикой организационной культуры, как способность порождать эмоциональную реактивность: очевидно, что артефакты, ритуалы, мифы не имеют никакого значения, если не будут вызывать положительных эмоций, настраивают на качественную работу, или негативную, которые будут служить своего рода сигналом о необходимости внесения изменений в организационную культуру [1].

Последней особенностью организационной культуры, которую хотелось бы упомянуть, является ее способность обеспечивать «преемственность поколений», связь между прошлым и настоящим, рабочим

и работодателем. Согласно последнему, Чарльз Хэнди, гуру менеджмента восьмидесятых годов прошлого века, условно разделил культуру на четыре основные категории:

- культура власти (что может распространяться как сверху донизу, так и наоборот. Последняя ситуация имеет место, скорее, на предприятиях малого и среднего бизнеса);
- задания (фокусируется на достижении целей в эффективный способ);
- роль (в основном касается бюрократов, для которых соблюдение правил становится смыслом жизни);
- человек (подчеркивает важность индивида в компании) [19].

Итак, организационная культура определяется как определенный набор ценностей и норм, которые являются общими для отдельных лиц и групп в организации, а также способ, которым они взаимодействуют между собой и с заинтересованными сторонами вне компании. Организационная культура находит проявление в артефактах, языке, мифах и ритуалах, обеспечивает основу для формирования общего мнения, которую можно использовать для направления поведения и интерпретации опыта. Основные функции организационной культуры заключаются в обусловленной организационной идентичности, обеспечении стабильности, снижении угрозы проникновения извне деструктивных элементов.

Рассмотрев определения понятия «организационная структура», можно сделать вывод, что организационная структура является частью системы управления, так называемым «элементом в отлаженном механизме», формируется как по горизонтали, так и по вертикали, т.е. пронизывает все уровни управления, что обеспечивает эффективное управление организацией. На рисунке 1 представлен состав организационной культуры.

Конечно, на организационную культуру предприятия немаловажное значение оказывают и объективные элементы. Внешний вид сотрудников, элементы униформы, ее цвета – все должно быть соблюдено в едином стиле,

цветовой гамме. Униформа сотрудников содержит также эмблему организации, отражающую миссию. Внешний вид сотрудников должен быть опрятным, никакой грязной, запятнанной или плохо выглаженной, линялой униформы.

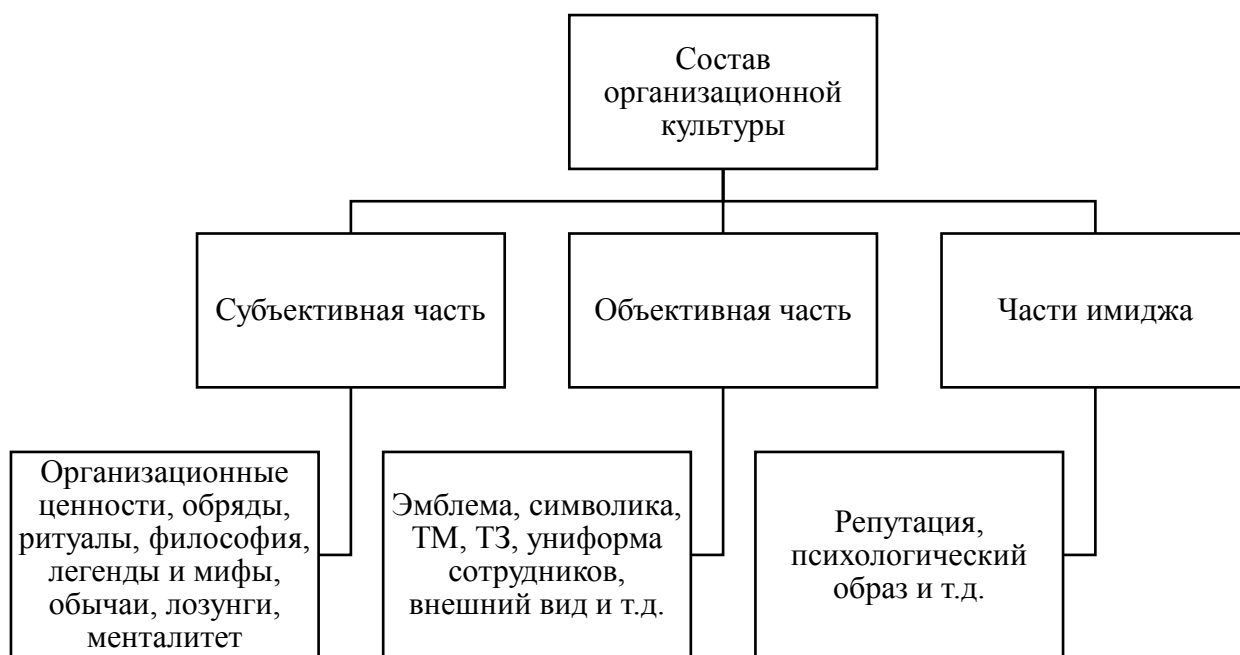


Рисунок 1 – Состав организационной культуры

Что касается элементов имиджа, то репутация организации также должна поддерживаться на должном уровне. Сотрудники предприятия не должны в рабочее время аморально себя вести, разлагать коллектив. Также и психологический образ важен для имиджа организации, ведь нервный, дерганный, неуверенный или наоборот, чересчур активный сотрудник не вызовет никаких положительных эмоций у клиентов.

На организационную культуру будут оказывать влияние как внутренние, так и внешние факторы. К внешним факторам, как правило, относят с недавнего времени организацию деятельности в условиях пандемии. Структурные изменения организационной культуры коснулись жизнедеятельности всех организаций и почти всего земного шара. Пандемия позволила выделить все человечество в единую организацию.

Поскольку системообразующим признаком организации является наличие общей цели, то у человечества она сейчас сформулирована: победа над коронавирусом. «Пандемия провела свою «пересортировку» человечества, его организаций и множества трудоспособных людей. Учитывая распространившуюся практику обсуждать противостояние коронавирусу в военных терминах («война», «борьба», «линия фронта», «потери» и т.п.) можем представить организации и их сотрудников, как распределившихся на трех основных «линиях»:

- первая линия («линия огня», «фронт») – это сверхинтенсивная и сверхнормативная работа в прямом соприкосновении с инфекцией (больницы, армейские подразделения войск бактериологической и химической защиты);
- вторая линия («небезопасный тыл») - повседневная контактная работа с другими людьми (неинфекционные клиники, полиция, МЧС, производственные и сельскохозяйственные предприятия, доставка, банки, продовольственные магазины, почта, СМИ и др.);
- третья линия («тыл», обеспечение) – продолжение штатной работы в непривычных условиях (дистанционное обучение, работа на удаленных рабочих местах);
- четвертая линия («скамейка запасных») – трудоспособные профессионалы, вынужденные временно прекратить работу или потерявшие работу» [2].

В рамках нашего исследования, мы рассмотрим третью и четвертую линию позиций сотрудников. В условиях коронавируса организационная культура находится в критическом состоянии. Наблюдается «нарушение нормального распределения уровня профессиональной нагрузки, активности, занятости и степени угрозы для здоровья и жизни работников. Привычные, устоявшиеся культурные и даже профессиональные нормы и стандарты проходят испытание на прочность и пригодность в новых условиях,

организационная культура под давлением новых средовых факторов начинает трансформироваться. «Старая» культура организаций (культура «вчерашнего дня») в ряде случаев просто не оставляет шансов на выживание (не только организационное выживание, но и физическое)» [2].

В условиях пандемии обозначилась новая форма занятости так называемая «удалёнка». Удаленная форма работы требует новых подходов к формированию и развитию организационной культуры, поскольку теперь эта форма занятости закреплена в Трудовом кодексе РФ.

На формирование организационной культуры будет влиять и форма собственности. Законодательство РФ определяет, какая организационная форма возможна при создании организации, что относится к факторам внутренней среды. Выбор организационной формы является индивидуальным или коллективным решением владельцев предприятия. Поэтому этот фактор подлежит регулированию, в отличие от действующего законодательства, которое является фактором, к которому необходимо приспосабливаться.

Исследования показали, что распространенные случаи изменения предприятием одной организационной формы на другую. По большей части «это случается тогда, когда изначально выбранная организационная форма предприятия, по определенным причинам превращается в фактор негативного действия, например, не дает возможность использовать определенные механизмы привлечения инвестиционных ресурсов, создает угрозы поглощения предприятия конкурентами» [20].

«На формирование и использование организационной структуры управления влияет также величина предприятия. Это также фактор внутренней среды предприятия, действие которой могут регулировать владельцы или руководители предприятия. Существуют примеры, которые указывают на то, что величина предприятия, безусловно, является одним из определяющих факторов, которые влияют на величину организационной структуры управления, численность функциональных и линейных связей в



организационной структуре управления, географическую диверсификация структурных подразделений, количество работников в организации. Невзирая на это, фактом остается неопределенность характера влияния этого фактора на эффективность использования организационной структуры управления предприятием» [20].

Учитывая это, такой фактор, «как величина предприятия, необходимо постоянно контролировать, исследовать его взаимосвязь с другими факторами, реализовывать мероприятия, направленные на то, чтобы положительные денежные потоки превышали отрицательные денежные потоки, а вложение средств на развитие организационной культуры управления обеспечивало ожидаемый прирост показателей экономического развития предприятия» [13].

«Проведенные исследования показали, что повышение уровня автоматизации производства уменьшает численность работников производственных структурных подразделений, повышает требования до уровня подготовки персонала предприятия, вызывает рост количества управленческих структурных подразделений предприятия» [16].

Собственно говоря, культура управления выстраивается так, чтобы установлены предприятием цели можно было реализовать. То есть «выполнения заданий, которые относятся перед структурными подразделениями предприятия, являются предпосылкой реализации целей предприятия.

В соответствии с построенной классификацией цели организации являются фактором внутренней среды предприятия, которые можно регулировать.

Потребность регулирования действия этого фактора на процесс формирования и использования организационной структуры управления предприятием возникает тогда, когда установлены цели – неадекватные, то есть недостаточно количественно и качественно определены, но не

определены во времени или срок их реализации установлен нереалистично» [22].

Среди факторов, которые влияют на формирование и использование организационных структур управления предприятиями, выделена также интегрированность предприятия в производственно-хозяйственные структуры.

«Проведенные исследования показали, что около трех тысяч отечественных предприятий, в определенной степени, интегрированные в разные производственно-хозяйственные структуры. Это инновационные кластеры, ассоциации, концерны, консорциумы, научно-производственные объединения. От характера интеграции (уставное объединение или договорное объединение) зависит, или этот фактор подлежит регулированию, или нет. Решения об интеграции предприятия в определенную производственно-хозяйственную структуру могут принимать владельцы предприятия, его руководители, а могут формировать конкуренты, которые поглощают предприятие. Учитывая это, обстоятельства, при которых происходит интеграция предприятия в определенные производственно-хозяйственные структуры, также определяют возможность регулирования действия этого фактора на формирование и использование организационной структуры управления предприятием» [22].

«Исследования показали, что не укомплектования кадрами структурных подразделений часто являются причиной организационных изменений, которые приводят к ликвидации или объединению двух и больше структурных подразделений в один.

Следовательно, укомплектованность структурных подразделений предприятия кадрами необходимой квалификации также является фактором внутренней среды предприятия, который влияет на формирование и использование организационной структуры управления предприятием. Его действие на исследуемый объект могут регулировать руководители предприятия.

Характер этого фактора со временем может изменяться, потому руководителям предприятий необходимо следить за ним и реализовывать такую кадровую политику, чтобы квалификация персонала предприятия перманентно росла, количество трудовых конфликтов уменьшались, а заинтересованность работников в результатах деятельности повышалась.

Следовательно, эффективность управления – один из основных показателей усовершенствования управления, определяется сопоставлением результатов управления и инвестиционных ресурсов, которые тратятся на их достижение» [22].

## 1.2 Принципы организационной культуры и методы ее оценки

Анализ публикаций по проблеме развития корпоративной культуры доказывает, что многие вопросы остаются нерешенными. В общем, авторы акцентируют внимание на принципах корпоративного управления. Авторы исследуются и анализируют принципы корпоративной культуры ведущих компаний мира. Эти исследования показывают, что эффективные предприятия декларируют принципы своей деятельности. Основные принципы некоторых компаний приведены в таблице 3 [13], [16], [22].

Таблица 3 – Принципы некоторых ведущих компаний мира, способствуют развитию корпоративной культуры

Компания	Принципы
Merck	<ul style="list-style-type: none"><li>– «корпоративная социальная ответственность;</li><li>– безупречное совершенствование во всех аспектах компании;</li><li>– инновация, основанная на науке;</li><li>– честность и прямота;</li><li>– прибыль от работы в пользу человечества» [16].</li></ul>

### Продолжение таблицы 3

Компания	Принципы
Nordstorm	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «сервис для клиента – прежде всего;</li> <li>– тяжелая работа и индивидуальная производительность;</li> <li>– никогда не останавливаться на достигнутом;</li> <li>– быть частью чего-то особенного» [16].</li> </ul>
Philip Morris	<ul style="list-style-type: none"> <li>– право на свободу выбора;</li> <li>– выиграть – победить других в честной борьбе;</li> <li>– поощрение инициативы;</li> <li>– тяжелая работа и постоянное совершенствование» [23].</li> </ul>
Sony	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «поднятие японской культуры и национального статуса;</li> <li>– быть новатором, не следовать других, делать невозможно;</li> <li>– поощрение индивидуальных способностей и производительности» [22].</li> </ul>
Walt Disney	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие цинизма</li> <li>– принятие и пропаганда «благотворительных американских ценностей»;</li> <li>– творчество и воображение;</li> <li>– сосредоточено внимание к каждой детали;</li> <li>– сохранение и контроль магии Disney» [23].</li> </ul>
IBM	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «сильные убеждения, ценности и культура;</li> <li>– уважение к личности;</li> <li>– пожизненный наем;</li> <li>– прием высококвалифицированных работников;</li> <li>– возможность карьерного роста;</li> <li>– длительная подготовка;</li> <li>– единый статус; система аттестации и собеседований» [22].</li> </ul>

Подходы к формированию принципов организационной культуры разные у ведущих компаний. Но можно отметить и общие подходы, а именно принцип социальной ответственности через служение обществу. Современные компании не видят продуктивности только в зарабатывании и увеличении своего финансового положения. Уважающие себя компании возлагают на себя, прежде всего, ответственность перед обществом за то, чем они занимаются. Компании ставят во главу угла своей профессиональной деятельности максимальное удовлетворение собственно человеческих интересов. Также следует отметить, что крупные корпорации особое внимание уделяют личности своих сотрудников. Единство мировоззрения, единство действий и поведения, преданность – вот принципы работы

современной компании. На основе проведенных исследований можно заметить, что принципы организационной культуры разноплановые, по-разному трактуются и существенно отличаются, а значит, целесообразно рассмотреть основные принципы организационной культуры, уточнить их содержание и систематизировать. Исследованиями принципов организационного управления и практика деятельности предприятий позволяет сформировать принципы, которые способствуют развитию организационной культуры. При формировании корпоративной культуры следует опираться на общие и специальные принципы, которые представлены на рисунке 2 [10].

Работающие сотрудники в организации, всецело принимая ожидания и веру, конструируют свое окружение из коллег, выстраивают понятный язык общения, состоящий как из профессиональных понятий, так и из личностных, ведут себя так, чтобы их воспринимали, проявляют адекватные эмоции и чувства.



Рисунок 2 – Принципы организационной культуры

Поведение персонала внутри фирмы тесно связано с нормами поведения, вытекающими из разделяемых работниками действий, ожиданий, верований.

Можно сделать выводы, что принципы организационной культуры формируют принимаемые всеми членами коллектива адекватные модели поведения для различных ситуаций.

С каждым годом внимание к важности организационной культуры набирает все большие обороты. Ведь она является одним из источников нематериальной мотивации, а значит и стимулирует экономический рост предприятия. Кроме того, мониторинг динамического развития предприятия позволяет контролировать даже незначительные изменения в текущем состоянии, увидеть тенденции развития и результативность уже проведенных мероприятий. Именно поэтому внедрение диагностики организационной культуры имеет важную практическую значимость на любом предприятии.

Процесс диагностики имеет четкую последовательность и инструментарий. В работе А.А. Овчаренко указано, что «диагностика организационной культуры – это целостная система теоретических и эмпирических, логически последовательных, методологических, методических и организационно-технических процедур, главной целью которых, является получение достоверных данных о состоянии организационной культуры на предприятии, которые способствуют получению новых знаний для решения конкретных задач и дальнейшего практического их использования» [15].

Согласно К. Камерону содержательность процесса диагностики корпоративной культуры определяется методологическими принципами.

Кроме того, в трудах А.А. Овчаренко описаны наиболее распространенные подходы к оценке и диагностике корпоративной культуры: холистический, метафорический, этнографический и количественный. Однако представленные подходы являются достаточно трудоемкими и занимают много времени. В реальных условиях наиболее

пригодны методики Э. Шейна, К. Камерона и Р. Куинна, Д. Денисон, Т. Дела и А. Кеннеди, методика Г. Захарчина.

Таким образом, Э. Шейн предлагает «окунуться» в социально-культурные процессы предприятия и не опираться на количественные методы диагностики, потому что они являются недостаточно достоверными и адекватными для корпоративной культуры. Однако, с другой стороны, данное исследование занимает много времени, предусматривает использование только внешних консультантов, а, следовательно, имеет высокую стоимость.

Следующий метод, предложенный К. Камероном и Р. Куинном – метод ОСАИ (Organizational Culture Analysis Instrument). Он предусматривает проведение опроса работников предприятия, на основе которого определяются шесть основополагающих признаков (рисунок 3) [23]:

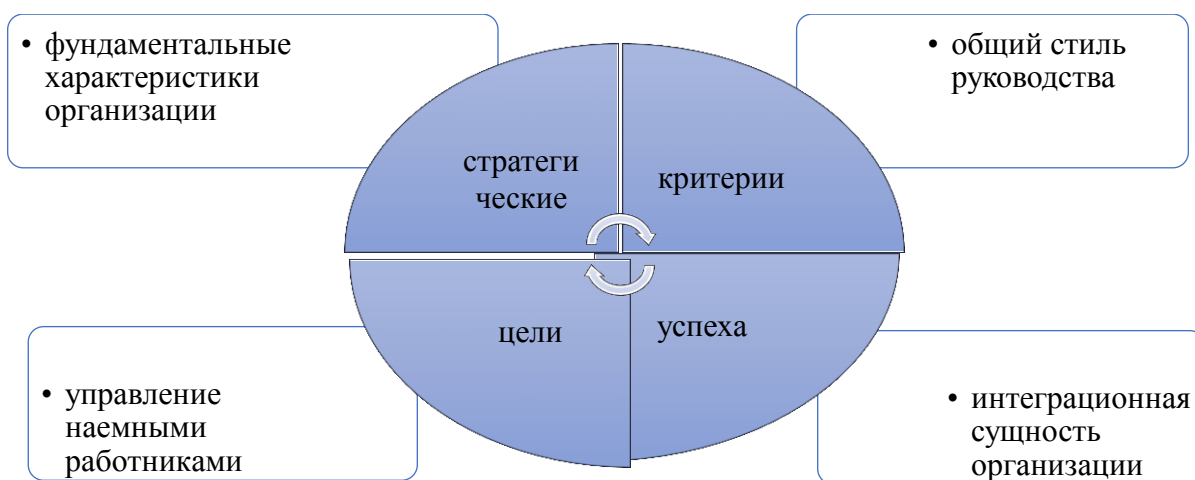


Рисунок 3 – Основополагающие принципы организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна

Следует заметить, что данный метод целесообразно использовать, чтобы отличить его культуру от других, и указать на важнейшие характеристики деятельности предприятия. Поэтому данный метод также не является идеальным, ведь не удовлетворяет в полной мере потребности

экономической диагностики. Однако, как экспресс-оценка организационной культуры данная методика является достаточно эффективной.

В свою очередь, Д. Денисон предложил «шкалу конкурирующих ценностей, которая характеризуется 12-ю индексами – четыре проявления организационной культуры: миссия, устойчивость, степень вовлечения в деятельность организации, адаптивность и каждый из четырех проявлений характеризуется тремя показателями. Таким образом, данное исследование имеет много преимуществ относительно времени и затрат» [15].

В методике «диагностики корпоративной культуры по Т. Делом и А. Кеннеди выделяют два критерия для описания «чистых» типов культур: скорость обратной связи и степень риска. В результате образовалось четыре группы корпоративных культур: мачо, инвестиций, упорной работы и процесса.

И еще одна известная методика – это методика Г. Захарчина, которая дает возможность оценить корпоративную культуру на основе реализации ее функций. Она включает анализ следующих показателей: коэффициент образовательного уровня персонала, коэффициент стабильности персонала предприятия, коэффициент трудовой дисциплины, коэффициент удовлетворения от работы и коэффициент конфликтности. И кроме «обобщающих показателей, характеризующих непосредственно экономическую эффективность и уровень организационной культуры предприятия, рассчитываются показатели, определяющие социальный эффект мероприятий» по усовершенствованию организационной культуры» [6].

Например: «снижение текучести кадров, повышение трудовой дисциплины, рост образовательного и профессионального уровня сотрудников, повышение уровня оплаты труда, увеличение числа претендентов на получение места работы в данной организации и т.п.» [21]

Дополнительно предлагается рассчитать такие показатели как удовлетворение от работы, уровень улучшения социально-психологического



климата в организации, уровень трудовой и исполнительской дисциплины, уровень организационной «преданности», уровень активности персонала, уровень развития персонала. И отдельное внимание надо уделить показателям эффективности корпоративного имиджа и уровню деловой репутации, которые покажут впечатления, которые производит организация на целевую аудиторию и деловые и общественные круги.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что сложность формирования организационной культуры как фундамента для повышения конкурентоспособности предприятия стала чрезвычайно актуальной. Для обеспечения эффективной деятельности предприятия стали учитываться не только материальные и финансовые ресурсы, но и организационная культура предприятия. Она до сих пор является управленческим инструментом, который может влиять на производительность труда персонала и эффективность менеджмента в целом.

Проанализировав трактовки понятий «организационной культуры» отечественных и зарубежных ученых, мы сформировали собственное определение, которое наиболее содержательно описывает наше понимание данного понятия. Итак, организационная культура – это совокупность идей, ценностей, методов управления, общепринятых норм и правил поведения, основанных на личном опыте основателей организации, которые разделяются всеми ее работниками с целью обеспечения ей целостного и стабильного существования на рынке.

## **2 Анализ деятельности и организационной культуры на предприятии ООО «РН-Транспорт» г. Нефтеюганск**

### **2.1 Характеристика деятельности предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «РН-Транспорт» предоставляет юридическим и физическим лицам различные виды услуг. Среди них, «услуги спецтехники, грузопассажирских и вахтовых перевозок, легкового транспорта» [1]. «Предприятие сертифицировано по стандартам: «ISO 9001 в области качества, ISO 14001 в области экологического менеджмента и OHSAS 18001 в области безопасности труда и охраны здоровья», что указывает на высокое качество предоставляемых услуг» [10].

В 2018 году была сформирована структура Общества, которая существует и по сей день. Свою деятельность Общество ведет по всей России от Краснодара до Сахалина.

Рассматривая в рамках выпускной квалификационной работы организационную культуру Общества, следует, прежде всего, остановиться на сотрудниках, результат деятельности которых напрямую влияет на показатели любой организации.

При изучении персонала, в первую очередь проводят анализ его численности, структуры, текучести кадров. Численность кадров ООО «РН-Транспорт» г. Нефтеюганск не большая, всего 75 человек. Это показатель 2021 года. В 2020 году кадровый состав работающих в организации, был на 10,7% меньше. Анализ структуры персонала по групповому составу представлен в динамике за 2020-2021 гг. рисунке 4.

Число сотрудников увеличилось за счет открытия новых ставок среди оперативного персонала. Так в 2021 году было принято на работу новых сотрудников 7 человек. Остальные изменения произошли внутри штатного расписания в коллективе.

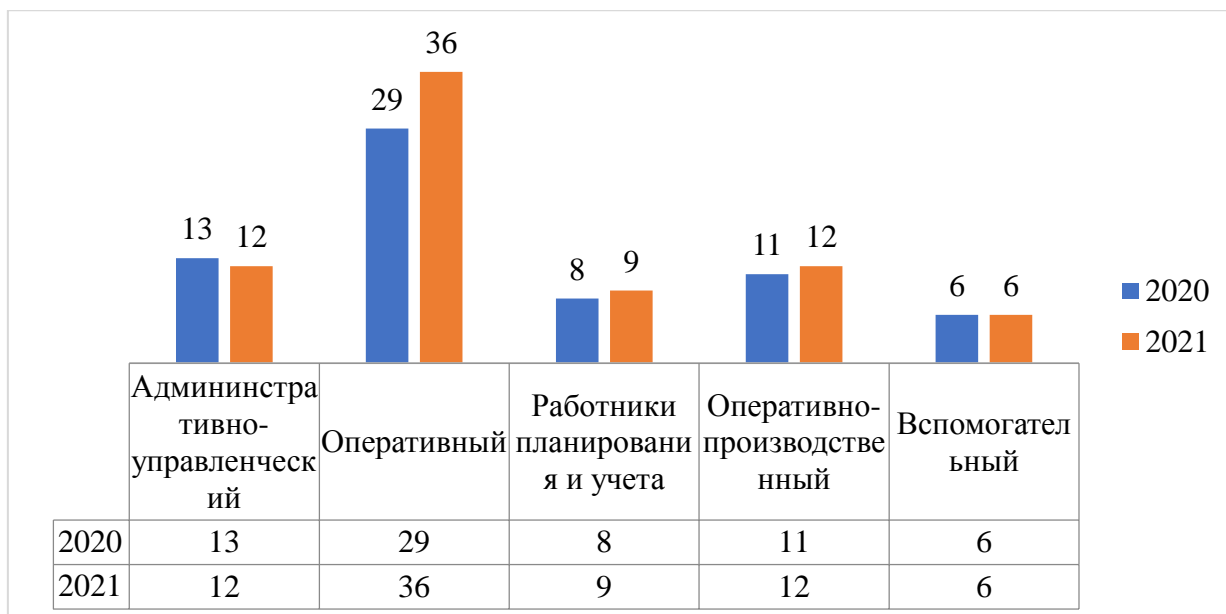


Рисунок 4 – Анализ структуры кадров ООО «РН-Транспорт» г.Нефтеюганск за 2020-2021 гг., чел.

Стоит обратить внимание на уменьшение количества сотрудников среди административно-управленческого персонала. Снижение незначительное, всего один человек или на 11,2 %, но все снижение ставок произошло. Если учесть, что было добавлено 7 ставок оперативного персонала, то можно сделать вывод, что Общество смещает акцент в пользу сотрудников, выполняющих непосредственную работу, а не управленческого персонала. В «2021 году наибольшую долю занимает оперативный персонал, удельный вес которого составляет половину от всех работников. Наименьшую долю занимает вспомогательный персонал, удельный вес которого 8 %». Одним из важных показателей деятельности организации является текучесть кадров. Как правило, сотрудники не увольняются из тех организаций, где создаются условия для продуктивной деятельности, где заботятся как о моральном, так и материальном благополучии кадров. На рисунке 5 представлены данные по количеству уволенных и принятых сотрудников ООО «РН-Транспорт» за период 2019-2021 г.г.

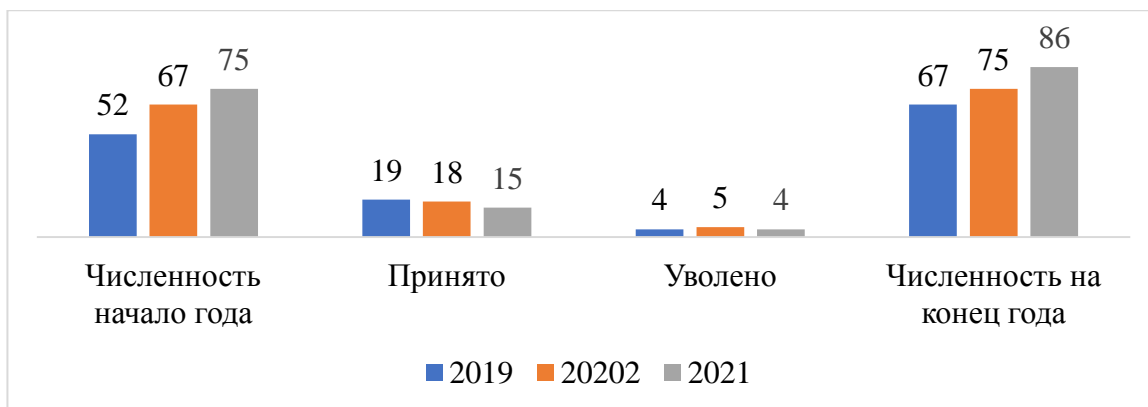


Рисунок 5 – Анализ движения кадров в ООО «РН-Транспорт» г.Нефтеюганск за 2019-2021 г., чел.

За период с 2019 года по 2021 год было принято на работу 52 человека. Уволилось за этот же период 13 человек. Среди причин увольнения было собственное желание, связанное с изменением семейных обстоятельств и состояние здоровья. Ни один работник не был уволен по отрицательным мотивам, а также не уволился из-за неудовлетворительных условий труда или плохого психологического климата в коллективе. Также на состояние трудовых ресурсов и эффективность их использования оказывает влияние и уровень образования работников, который рассмотрен на рисунке 6.

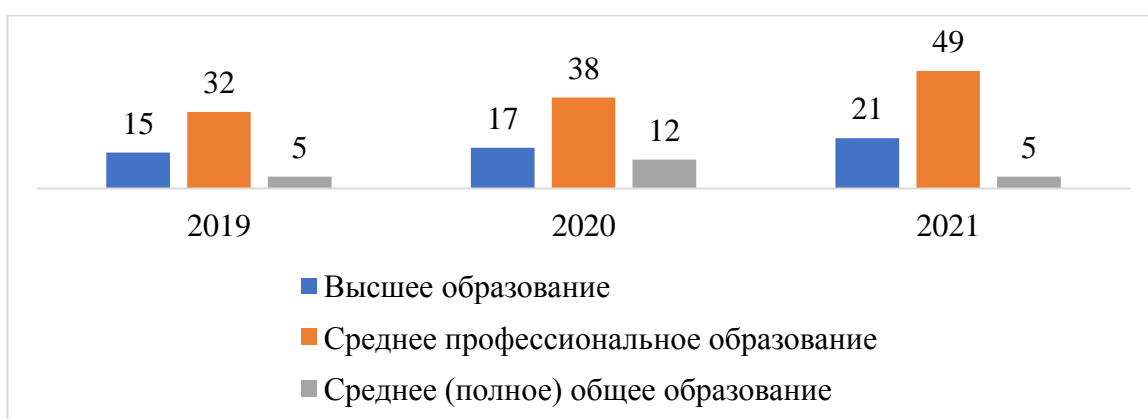


Рисунок 6 – Оценка уровня образования работников ООО «РН-Транспорт» г. Нефтеюганск, чел.

Анализ уровня образования сотрудников показывает, что растет количество людей с высшим образованием (рост в 2021 году составил 40% в сравнении с 2019 годом), причем высшее образование получили уже работающие сотрудники. Соответственно уменьшилось количество работников со средним профессиональным образованием и средним (полным) общим образованием.

Изучение возраста работников Общества представляется интерес для формирования кадровой политики. Возрастной состав работников ООО «РН-Транспорт» г.Нефтеюганск представлен на рисунке 7.

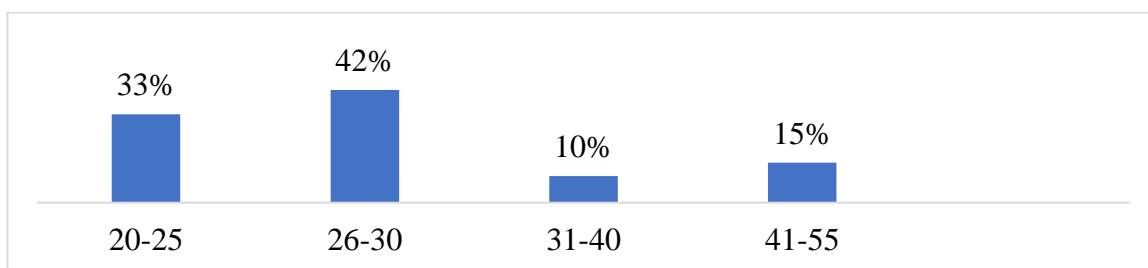


Рисунок 7 – Анализ возрастного состава работников ООО «РН-Транспорт» г. Нефтеюганск за 2021 год, чел.

Количество работников ООО «РН-Транспорт» составляет 75 человек, в возрасте от 20 до 55 лет. «Каждый второй работник находится в возрасте от 26 до 30 лет, каждый третий в возрасте от 20 до 25 лет. «Наименьший удельный вес занимают 7 человек в возрасте от 31 до 40 лет, удельный вес которых 10 %. Чуть больше работников, а именно 52%, находятся в возрасте, когда происходит профессиональное становление личности и стремление совершенствоваться в профессии, а также стремление строить карьеру» [21].

Производительность труда работников оказывает существенное влияние на эффективность труда. Был проведен анализ данного показателя, результаты которого представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ показателей производительности труда ООО «РН-Транспорт»

Показатели	2020	2021	Отклонение	Темп роста, %
Товарооборот, тыс. руб.	130521,52	133879,23	+3357,71	102,57
Среднесписочная численность работников, чел.	67	75	+8	111,94
Количество дней в периоде, дн.	365	365	0	100
Продолжительность рабочего дня, час.	10	10	0	100
Фонд рабочего времени, чел.-час.	228900	265300	+36400	115,9
Выработка, тыс. руб.	1948,08	1785,06	-163,02	91,63
Трудоёмкость на 1 тыс. руб., чел.-час.	1,72	1,92	+0,2	111,63

Анализ показателей производительности труда показал, что выработка в 2020 году составила 1785,06 тыс. руб., что на 163,02 тыс. руб. или на 8,4 % меньше, чем в 2019 году (1948,08 тыс. руб.). Снижение произошло за счет увеличения среднесписочной численности работников на 8 человек или на 11,94 %. Влияние на увеличение выработки оказало увеличение среднесписочной численности работников, так как темп его роста (111,94 %) превышает темп роста товарооборота. Увеличение численности работников, при увеличении товарооборота ведет к повышению всех показателей».

Управление персоналом происходит через адаптацию вновь принятых на работу сотрудников. Для того, чтобы период адаптации сокращался и был положительным, необходимо разрабатывать и внедрять программы. Так, в ООО «РН-Транспорт» г. Нефтеюганск разработаны программы стажировки для каждой группы работников, которые позволяют в короткие сроки адаптироваться на новом месте, изучить особенности производства и формируют первые практические навыки. Программа составлена так, чтобы вновь прибывший на работу сотрудник, не был перегружен информацией, а сами знания последовательно укладывались в голову вместе с практикой.

На предприятиях применяют различные методы управления персоналом. Среди них можно отметить экономический метод. В 20-веке

считалось, что экономический метод - один из эффективных методов воздействия на работников. В настоящее время проведено множество исследований, указывающих на то, что материальное вознаграждение занимает не первое место среди методов воздействия на работника. Самое важное, что должно быть в материальном вознаграждении – это понятная система оплаты труда, выплаты премиальных и система наказания.

Отбор кадров осуществляется в соответствии с нормативно-правовыми актами, а именно, предъявляются требования к уровню образования, к направлению подготовки, к состоянию здоровья, отсутствие проблем с законом. После проверки документов, заполняются анкеты, и выдается заключение о принятии на работу или дается обоснованный отказ.

На предприятии проводится оценка уровня профессионализма работников путем проведения плановых аттестаций и внеплановых срезов профессиональных знаний.

«Аттестация проводится на основании Положения об аттестации. Аттестация проводится «сверху вниз»: администратор, завотделом и далее продавцы (в зависимости от категорий). Процедурно это реализуется через определение в Приказе последовательно установленных дат проведения аттестации для различных категорий персонала» [4].

Для филиала города Нефтеюганска проводится аттестационный экзамен, согласно утвержденному алгоритму представленного на рисунке 8:

Оценка знаний в рамках аттестационного экзамена производится по пятибалльной шкале в границах от +2 до -2. «В соответствии со шкалой производится оценка знаний сотрудника в числовом значении: «+ 2» – «выдающиеся», «+1» – «выше ожидаемого», «0» – «на ожидаемом уровне», «-1» – «ниже ожидаемого», «-2» – «неудовлетворительно» [17].

Аттестационная комиссия утверждается заранее. Комиссия работает в утвержденном составе не менее 1 года. Число членов комиссии должно быть нечетным, но не менее трех человек.

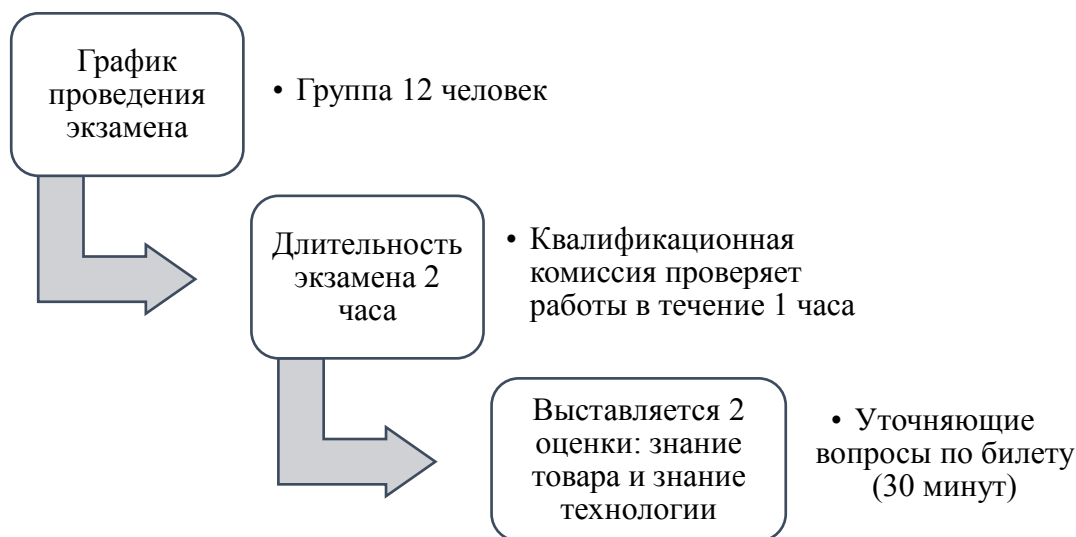


Рисунок 8 – Алгоритм проведения аттестационного экзамена ООО «РН-Транспорт» г. Нефтеюганск

В состав комиссии входят представители Общества разного уровня, как правило, административные работники, менеджеры по персоналу. Если аттестация сотрудников проводится по графику, то внеплановый срез знаний может быть проведен в любое время руководителем или административным работником.

В управлении персоналом важную роль выполняет руководитель. Успешное руководство будет зависеть от того какие функции выполняет руководитель. Можно выделить следующие функции:

- проведение качественного анализа потребности в персонале и составление штатного расписания;
- непосредственное участие в процессах рекрутмента;
- четкое установление границ компетенции;
- делегирование некоторых своих полномочий персоналу;
- организация и внедрение системы обучения и консультирования персонала;
- информирование персонала по кадровым вопросам;
- создание действующей системы мотивации персонала;
- «четкая система контроля (оценка и учёт результатов)



- деятельности персонала»;
- «разработка системы стимулирующих выплат»;
- ротация кадров» [11].

Таким образом, качество работы руководителя оценивают по следующим показателям: текучесть кадров, уровень квалификации сотрудников, «выполнение плановых экономических показателей ТП, репутация организации на рынке труда и среди аналогичных предприятий, общая атмосфера внутри коллектива и заинтересованность сотрудников в достижении поставленных целей» [11].

«Для руководителей ООО «РН-Транспорт» г. Нефтеюганск также проводятся плановые аттестации на основании Положения об аттестации, основными задачами которой является:

- оценка соответствия личных качеств, профессиональных навыков и знаний топ-менеджера требованиям Компании.
- оценка эффективности достижения топ-менеджером поставленных целей и выполнение задач в срок.
- определение области и направления развития, оценка необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки топ-менеджера.
- приведение в соответствие уровня оплаты уровню квалификации топ-менеджера» [21].

Организационная культура ООО «РН-Транспорт» нацелена на формирование команды. В этой связи проводится мастер-классы, тренинги, обучение командообразованию, успешной адаптации новых сотрудников. Разработаны и реализуются программы по дистанционному обучению внутри компании. По итогам тренингов выданы сертификаты и свидетельства о прохождении обучения.

Мотивация персонала, как материальная, так и нематериальная также можно сказать, на первом месте в компании.

К нематериальной мотивации, например, относится такая «традиция, как «утренний развод», целью которого является «разбудить» сотрудников, похвалить за результаты предыдущего дня, выделить отличившихся поименно (публичная похвала!) и настроить на работу. Здесь разрешается юмор (возможно, конкурс на лучший анекдот), далее обсуждаем текущие цели и планы, четко распределяем работу с выделением зоны ответственности. Еще один пример нематериальной мотивации – это личная похвала руководителя с достигнутыми результатами» [11].

К «материальной мотивации относятся личные премии по итогам полугодия (мы представляли номинации для награждения, такие как: «За самое большое количество обслуженных клиентов», «За самую большую внесенную прибыль», «За здоровый образ жизни», а также персонал был награжден билетами на совместное посещение кинотеатра и боулинга» [11].

Помимо оценки эффективности управления, проведенной выше, необходимо обратить внимание на то, как непосредственно руководство ООО «РН-Транспорт» г. Нефтеюганск оценивает социально-экономическую эффективность управленческой точки зрения, оценка которого представлена на рисунке 9.

Анализ полученных данных указывает на то, что эффективность управления довольно низкая (17.9 баллов). Таким образом, «руководству необходимо в дальнейшем совершенствовать и внедрять новые наиболее эффективные действия, реализация которых повысит степень эффективности управления до оптимального уровня.

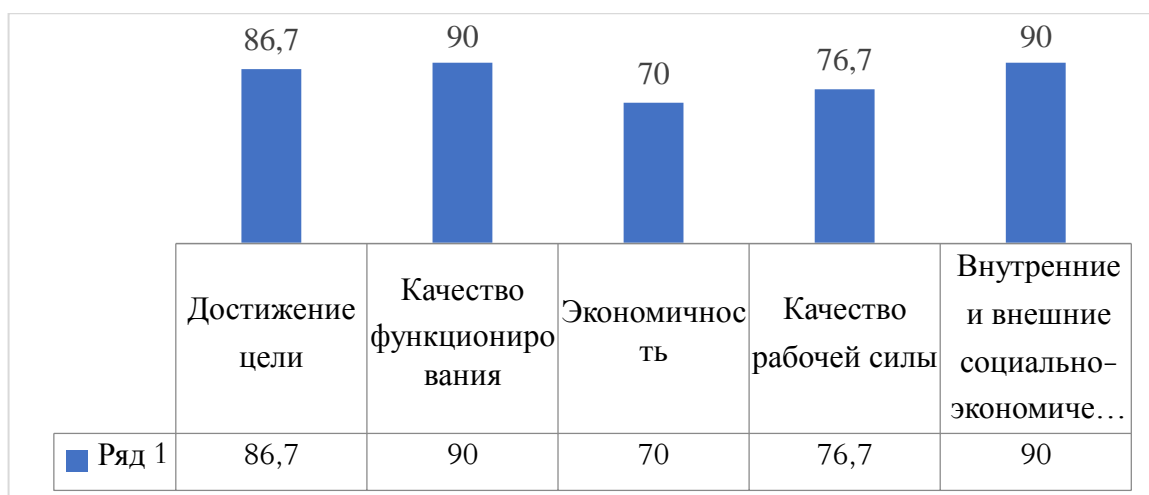


Рисунок 9 – Оценка эффективности управления ООО «РН-Транспорт» г. Нефтеюганск, баллы

На основе проведенного анализа системы управления ООО «РН-Транспорт» г. Нефтеюганск можно выделить отрицательные и положительные моменты в организации управления персоналом» [21]. Преимущества и недостатки в управлении персоналом представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Преимущества и недостатки системы управления персоналом ООО «РН-Транспорт» г.Нефтеюганск

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– «Стажировка кадров на новом рабочем месте»;</li> <li>– «При отборе на вакантную должность преимущества у кандидатов с опытом работы, что позволяет экономить время и средства на обучение»;</li> <li>– «Создание условий для эффективной адаптации новых сотрудников в короткие сроки через неформальную обстановку»;</li> <li>– «Обязательный учет мнений и оценок сотрудников качеством системы управления персоналом» [23].</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «Формирование краткосрочной кадровой политики»;</li> <li>– «Отсутствие четкости в кадровой политики»;</li> <li>– «Отсутствие кадрового резерва»;</li> <li>– Установление ограничений по возрасту;</li> <li>– Отсутствие ротации кадров как по горизонтали, так и по вертикали;</li> <li>– Недостаточная проработка методов и приемов материального и морального стимулирования;</li> <li>– Недостаточно проработанная система оплаты сверхурочных часов.</li> </ul>

Указанные недостатки негативно влияют на организацию системы управления персоналом ООО «РН-Транспорт» г. Нефтеюганск, а именно сотрудники часто уходят на больничный, пользуются возможностью взять отпуск без содержания. Руководству предприятия необходимо нивелировать указанные недостатки, так как игнорирование ими негативно влияет на конечный результат работы организации.

Для рационального использования трудового резерва, для своевременного обеспечения организации персоналом, для эффективности работы кадров необходимо четко определить основные направления работы с персоналом (требования к персоналу, оплата труда, материальное стимулирование).

Отсутствие долгосрочного планирования. Подбор кадров осуществляется лишь в тот момент, когда возникает острая необходимость заполнения вакансий. При этом «допускается ряд ошибок: запаздывание в обеспечении производственного процесса необходимыми кадрами, прием персонала, не совсем соответствующего требованиям из-за срочной потребности в приеме» [10].

Отсутствие кадрового резерва. Нехватка работников особенно ощутима во время отпусков и болезни. Это отражается на конечном результате деятельности предприятия в этот период времени (происходят сбои в работе, имеющемуся персоналу приходится выполнять сверхурочную работу).

«Возрастной ценз. Возрастной ценз, конечно, имеет ряд плюсов (энергичность, меньше подвергаются заболеваниям, не состоящие в браке) и ряд минусов. Такой отбор отсеивает более опытных претендентов. Образование и компетентность зачастую не могут заменить опыт» [18].

## 2.2 Исследование организационной культуры на предприятии

Исследование организационной культуры проведем на основании комплексной методики оценки организационной культуры, включающей в себя сочетание количественных и качественных методов оценки. Количественная сторона исследования включает в себя:

- сочетание социологических исследований (проведение тестирования и опроса персонала на предприятии с помощью наиболее оптимального набора вопросов в тест-таблицы);
- элементы методики Камерона и Куинна (распределение баллов между отдельными утверждениями и установления соответствия организационной культуры миссии организации, выявление уровня организационной культуры отдельных сфер деятельности организации);
- использование структурно-параметрической модели как базы для расчета уровня культуры различных групп персонала и определения общего уровня организационной культуры;
- анкетный опрос различных групп персонала с целью определения направлений развития организационной культуры в условиях пандемии.

«Перед расчетом было проведено анкетирование персонала организации на основе опросника изучения уровня организационной культуры, разработанного ведущими российскими психологами, а результаты опроса сведены в таблицу. Каждому из работников соответствующих звеньев было предложено анкету с 29 утверждениями, и необходимо было оценить каждое из утверждений по 10-балльной шкале» [4].

Интерпретация результатов опроса: «индекс организационной культуры определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее – 0. Показатели свидетельствуют о

следующих уровнях организационной культуры: 261-290 – очень высокий, 175-260 – высокий, 115-174 – средний, ниже 115 – имеет тенденцию к деградации» [9]. На основе результатов опроса рассчитано общее количество баллов по каждому работнику, а также для каждого уровня сотрудников. Результаты представлены на рисунке 10.



Рисунок 10 – Индекс организационной культуры ООО «РН-Транспорт»

Таким образом, мы видим, что уровень организационной культуры директора (топ-менеджера) и менеджеров среднего звена можно отнести к высокому (249 и 205 баллов соответственно), а вот уровень организационной культуры рядовых сотрудников отнесем к среднему (169 баллов). Полученные результаты опроса рядовых сотрудников указывают на то, что организационная культура сформирована, количество баллов ближе к верхней границы средних показателей, но все же имеют место недовольство персонала заработной платой, системой поощрения и наказания, организацией некоторых процессов. По повышению организационной культуры рядовых работников надо разрабатывать мероприятия.

С помощью анкетного опроса «Уровень организационной культуры» мы определили степень согласия с приведенными утверждениями, которые представлены в таблице 6.

Результаты опроса показали, что в коллективе наблюдается состояние «заметное уныние». Сотрудников ничто не радует, работа им неинтересна, испытывают чувство неудовлетворенности.

Таблица 6 – Секции опросника «Уровень организационной культуры»

Группа персонала/секция	Работа	Коммуникация	Управление	Мотивация и мораль	Средний балл состояния в коллективе
Директор (топ-менеджер)	9	7	7	8	7,7
Менеджеры среднего звена	5	3	4	6	4,5
Рядовые сотрудники	3	2	3	2	2,5
Средний балл состояния в коллективе	5,7	4	4,7	5,3	4,9

Причем, чем ниже рангом персонал, тем больше неудовлетворённости. Так, руководители высшего звена пребывают в «мажорном» состоянии, т.е. готовность к действию, никаких сумрачных лиц, никакого недовольства, а вот менеджеры среднего звена и рядовые сотрудники демонстрируют состояние «уныния».

Для наглядности представим состояние в коллективе в виде рисунка 11.

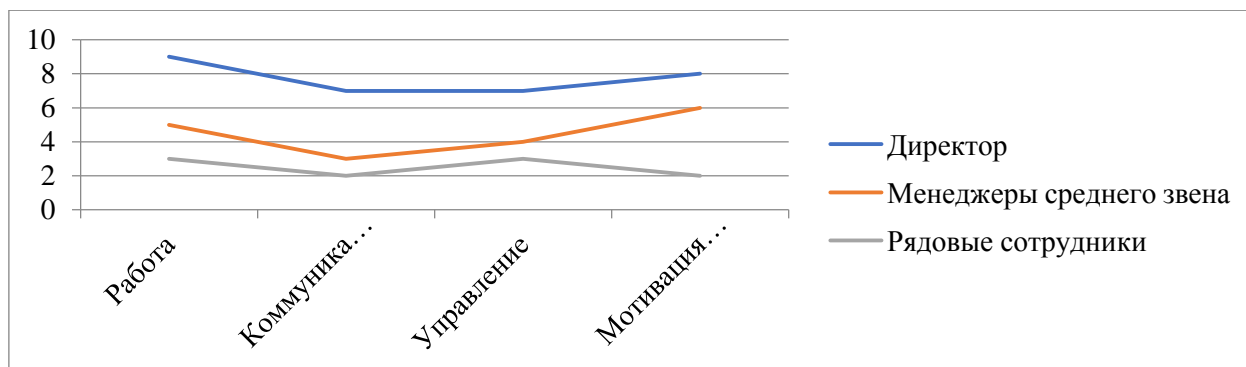


Рисунок 11– Уровень состояния сотрудников ООО «РН-Транспорт»

Для более детального установления низких показателей результата опроса персонала, мы провели опрос с использованием интервью. Сотрудникам задавался один вопрос «Как вы думаете, почему руководители высшего ранга чувствуют себя удовлетворенными по показателям «работа,

коммуникации, управление, мотивация и мораль», а менеджеры среднего звена и рядовые сотрудники – менее удовлетворенными. Ответы распределились следующим образом, 83% опрошенных считают, что в условиях пандемии они не защищены никак, ни материально, ни морально, не чувствуют поддержку как со стороны руководства, так и коллег.

На вопрос « Можно ли сохранить и развивать организационную культуру в условиях удаленной работы?» 67% дали отрицательный ответ, 33% не дали ответа на этот вопрос. Большая часть сотрудников (92%) утвердительно ответили, что организационная культура в современных условиях, а именно в условиях пандемии, связанной с коронавирусом требует новых подходов.

В рамках изучения организационной культуры было проведено исследования с применением методики К. Камероном и Р. Куинном. Инструмент оценки Камерона–Куинна OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument).

В исследовании приняло участие 46 человек. Полученные результаты мы можем распространить на тех, кто не принял участие, так как 46 человек составляют 61% от общего количества сотрудников Общества.

Сотрудники ответили на вопросы стандартизированного вопросника OCAI Кима Камерона и Роберта Куинна. Полученные результаты при обработке были усреднены и был составлен профиль организационной культуры ООО «РН-Транспорт» г. Нефтеюганск.

Результаты опросы представлены в таблице 7, которые и определили координаты каждого типа организационной культуры.

Анализ профиля существующей организационной культуры, по мнению сотрудников Общества, показывает, что в настоящее время все профили почти в равной степени присутствуют организационной культуры с выраженным уклоном к рыночному типу.



Таблица 7 – Типы организационной культуры ООО «РН-Транспорт» г. Нефтеюганск

Сегодняшняя организационная культура		Предпочитаемая организационная культура	
В (Рынок)	33,0	А (Клан)	31,3
А (Клан)	26,2	В (Рынок)	27,5
Б (Адхократия)	21,1	Б (Адхократия)	27,0
Г (Бюрократия)	19,2	Г (Бюрократия)	10,8

Можно сделать предположение, что сотрудники воспринимают организационную культуру ООО «РН-Транспорт» г. Нефтеюганск как стабильную и сложившуюся. Как правило, такой профиль организационной культуры, относится к организациям, располагающимся на пике своего развития. Ценности рыночной культуры (В) можно безоговорочно признать доминирующими в данном Обществе.

Современные реалии требуют от организации формирования именно адхократического вида корпоративной культуры, что позволяет ему сохранить свои позиции в сфере деятельности.

Достаточно высокие показатели иерархического (бюрократического) типа корпоративной культуры тоже закономерны. Только обеспечение надежного и предсказуемого развития организации через четкое распределение полномочий, стандартизированные правила и процедуры, согласованные механизмы контроля и учета, контроль над сотрудниками позволили обеспечить эту предсказуемость, а вместе с ней – рентабельность организации.

Показатели клановой организационной культуры достаточно высокие. Это характеризует Общество как «семью», где разделяются ценности, есть сплоченность, высокий уровень обязательств, работа выстраивается по «бригадному методу», каждый сотрудник чувствует заботу о себе и есть «отец-основатель».

Предпочитаемый профиль организационной культуры, по мнению сотрудников учреждения, должен остаться прежним, а именно в связке организационной культуры «клановая-адхократическая-рыночная», но с усилением в сторону клановости.

Анализ предпочитаемой организационной культуры несколько другой: сотрудники отдают предпочтение клановому, адхократическому и рыночному типу с уменьшением иерархической культуры. Показатели по первым трем типам практически одинаковые (31,3-27,0-27,5 соответственно). Выраженность иерархического типа культуры снизилась в ответах сотрудников почти в два раза.

Итак, можно сделать вывод, что в ООО «РН-Транспорт» уровень организационной культуры можно отнести к среднему. Результаты опроса показали, что в коллективе наблюдается состояние «заметное уныние». Причем, чем ниже рангом персонал, тем больше неудовлетворённости. Большая часть сотрудников (92%) утвердительно ответили, что организационная культура в современных условиях, а именно в условиях пандемии, связанной с коронавирусом требует новых подходов.

Проведенное исследование позволило выявить доминирующий тип организационной культуры ООО «РН-Транспорт» г. Нефтеюганск с помощью вопросника «Инструмент оценки организационной культуры» К.Камерона и Р.Куина. Доминирующим типом в текущее время является клановая. Это свидетельствует о том, что организации должна быть свойственна следующая характеристика:

«Организация подобно большой семье и держится вместе благодаря преданности и традиции. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой сплоченности коллектива. Это очень дружественное место работы, где система ценностей не навязывается извне, а создается самими членами организации».

### **3 Рекомендации по совершенствованию организационной культуры на предприятии ООО «РН-Транспорт»**

#### **3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры предприятия**

Результаты исследования организационной культуры показали, что ее уровень не высокий. В этой связи нами были разработаны предложения для ее совершенствования. В первую очередь изменения коснулись системы вознаграждения. Несмотря на то, что материальное вознаграждение как стимул не стоит на первом месте, наши предложения коснулись именно этого пункта. Так, учитывая мнение рядового персонала, система вознаграждения была пересмотрена в сторону справедливости. Система начисления премий и доплат за сверхурочную работу была усовершенствована, а именно внедрен двойной контроль сверхурочной работы. Суть его состоит в том, что сверхурочные часы отмечает сам сотрудник и его непосредственный руководитель. Подсчет сверхурочной работы происходит каждую неделю на планерки бригады. В этом случае исключается возможность приписки дополнительных часов. Также теперь учитывается сложность и объем выполненной работы, исполненной в сверхурочное время.

Кроме этого, была пересмотрена система морального поощрения сотрудников всех уровней. Внедрена система дополнительных «творческих» отпусков от одного до трех дней с сохранением заработной платы. Приказ о предоставлении творческого отпуска размещается на доске объявлений так, чтобы все сотрудники его видели. При предоставлении творческого отпуска учитываются все показатели, в том числе и отношения сотрудника с коллективом в рамках корпоративного кодекса.

Была также разработана и внедрена система стимулирования труда сотрудников с учетом индивидуального подхода, а именно учета

психологической совместимости работников и симпатий между ними, характерологические особенности, способности выполнять ту или иную задачу. Таким образом, руководитель мог распределять поручения между рядовыми сотрудниками, объединяя их в группы с учетом совместимости, что позволило получать результаты быстро и высокого качества.

Разработана система ротации кадров. В этом направлении применена система объективной оценки потенциала сотрудника, а именно соответствие уровня образования и желаемой должности, психологическая характеристика сотрудника, профессиональная характеристика. В контексте этого мероприятия была разработана система, включающая ежемесячный контроль и подсчет по каждому рабочему его заслуг и производительности труда.

Также руководством были проведены мероприятия по улучшения условия труда персонала, в частности был усилен контроль соблюдения техники безопасности на объектах, была усовершенствована информационная база для работы. Разработана эффективная система ротации кадров. Для этого внедрена ставка менеджера по управлению человеческими ресурсами – HR-менеджера, что позволило вести профессиональный подбор и отбор кадров на вакантные места, учитывая, в том числе, и личные качества, чему раньше не уделялось особое внимание.

Кроме этого, был сформирован кадровый резерв с учетом, как горизонтального замещения, так и вертикального. Была проведена работа по формированию резерва взаимозамещения сотрудников. В современных условиях пандемии, когда идет высокий уровень заболеваемости, данные о взаимозаменяемости сотрудников, будут крайне необходимы. Причем был проведен анализ замещения двух-трех должностей, а также на одну должность двух-трех сотрудников. Также была разработана система повышения квалификации и стажировок сотрудников, как с отрывом, так и без отрыва от производства.

Коллектив Общества поддержал внедрение неформальных периодических собраний сотрудников - таких как совместное проведение

свободного времени, и организация корпоративных вечеринок на праздники. «На развитие организации влияет групповая сплоченность, а также направленность групповых норм и ценностей. Некоторый уровень групповой сплоченности способствует более высоким групповым показателям, слишком сильная сплоченность в сочетании с неподходящей для развития организации направленности ценностей и норм фактически снижает эти показатели, поскольку она подавляет возможности группы изменяться и приспосабливаться. Редкие периодические собрания сотрудников способствуют более сплоченному коллективу, и как следствие – снижению уровня конфликтности и повышению межличностного доверия» [21].

Создана «система наставничества» для новичков с привлечением более опытных кадров. Отбор в наставники проводился в первую очередь с учетом желания сотрудника и его характерологических, психологических и профессиональных способностей. Руководством введена система поощрения за работу наставником, которая сочетает в себе как материальное поощрение, так и моральное. В результате реализации предложенных мероприятий был проведен повторный опрос персонала после внедрения методов повышения уровня организационной культуры на предприятии.

### **3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий**

На основе результатов повторного опроса было подсчитано общее количество баллов по каждому работнику, а также для каждого уровня сотрудников. Результаты расчета приведены на рисунке 12.

Повторный опрос показал, что уровень организационной культуры вырос на всех уровнях от директора до рядовых сотрудников. Так, уровень организационной культуры топ-менеджера вырос на 12%, менеджеров среднего звена на 23%, а рядовых сотрудников на 45%.

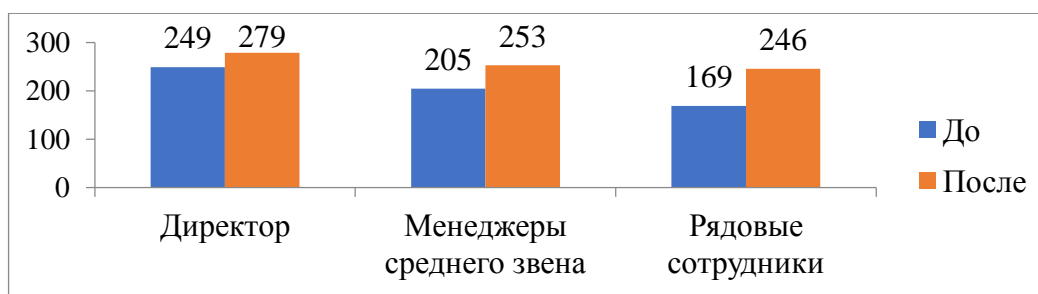


Рисунок 12 – Динамика уровня организационной культуры ООО «РН-Транспорт», баллы

В целом по предприятию уровень организационной культуры вырос в среднем на 27%. Все это указывает на эффективность реализованных мероприятий по повышению организационной культуры.

Также был проведен повторный опрос с целью определения уровня организационной культуры. Результаты опроса по секциям представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Результаты опроса сотрудников ООО «РН-Транспорт» по секциям

Группа персонала/ секция	Работа	Коммуникация	Управление	Мотивация и мораль	Средний балл состояния в коллективе
Директор (топ-менеджер)	9	8	8	8	8,25
Менеджеры среднего звена	5	5	6	7	4,5
Рядовые сотрудники	4	5	5	5	2,5
Средний балл состояния в коллективе	5,7	4	4,7	5,3	4,9

Результаты опроса показали, что состояние сотрудников в коллективе сменилось на «мажорное». Появилось больше оптимизма, уверенности в завтрашнем дне, желании работать с полной отдачей. Для наглядности представим состояние сотрудников в коллективе в сравнении на рисунке 13.

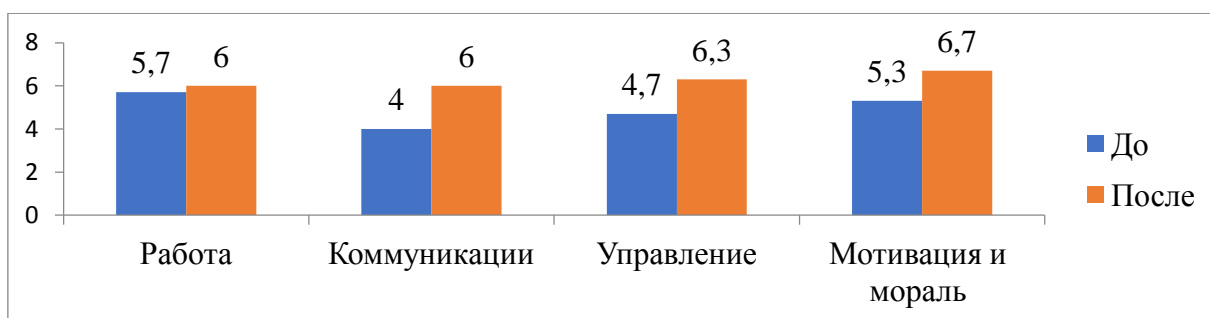


Рисунок 13 – Средний уровень организационной культуры по отдельным секциям ООО «РН-Транспорт» г. Нефтеюганск (в сравнении)

Показатели по всем секциям стали выше. Средний уровень состояния сотрудников оценивается как «мажорный».

Рассчитаем коэффициенты организационной культуры предприятия в таблице 9.

Таблица 9 – Расчет коэффициентов организационной культуры ООО «РН-Транспорт» г. Нефтеюганск

Коэффициенты ОК	Расчет по формуле
$K_T$ – коэффициент ОК топ-менеджеров	$K_T = (T / B_{\max}) = 279/290 = 0,96$
$K_M$ – коэффициент ОК менеджеров среднего звена	$K_M = (M / B_{\max}) = 253/290 = 0,87$
$K_C$ – коэффициент ОК рядовых сотрудников	$K_C = (C / B_{\max}) = 246/290 = 0,85$

Рассчитаем уровень реальной модели (СМ) организационной культуры предприятия:

$$PM = K_{C1} \times K_{M1} \times K_{T1} = 0,96 \times 0,87 \times 0,85 = 0,71$$

На основе расчетов базовой и реальной моделей организационной культуры можно рассчитать абсолютную и относительную величину изменения корпоративной культуры.

Абсолютная величина изменения (АИ) уровня организационной культуры:

$$AI = PM - BM = 0,71 - 0,35 = 0,36.$$

Относительная величина динамики изменения (ОИ) организационной культуры:

$$OI = PM \div BM = 0,71 \div 0,35 = 2,03$$

Так что можно сделать вывод, что динамика изменения уровня организационной культуры оказалась положительной, что свидетельствует об эффективности внедренных мероприятий по повышению уровня культуры в организации (таблица 10).

Таблица 10 – Динамика изменения среднего уровня корпоративной культуры по отдельным секциям ООО «РН-Транспорт» г. Нефтеюганск

Название секции	Уровень ОК базовой модели соответствующей секции БМ <sub>i</sub> (до внедрения соответствующих мероприятий), баллов	Уровень ОК реальной модели соответствующей секции РМ <sub>i</sub> (после внедрения соответствующих мероприятий), баллов	Абсолютное отклонение (РМ <sub>i</sub> - БМ <sub>i</sub> ), баллов	Относительное отклонение (РМ <sub>i</sub> /БМ <sub>i</sub> )*100% - 100%, %
1 Работа	5,7	6	0,3	5,3
2 Коммуникации	4	6	2	50
3 Управление	4,7	6,3	1,6	34
4 Мотивация и мораль	5,3	6,7	1,4	10

Из таблицы 10 видно, что по всем четырем секциям прослеживается положительная динамика изменения организационной культуры. Наиболее значительный рост показателей мы видим в секции коммуникация и управление.

Изобразим графически изменение уровня корпоративной культуры по секциям (рисунок 14).



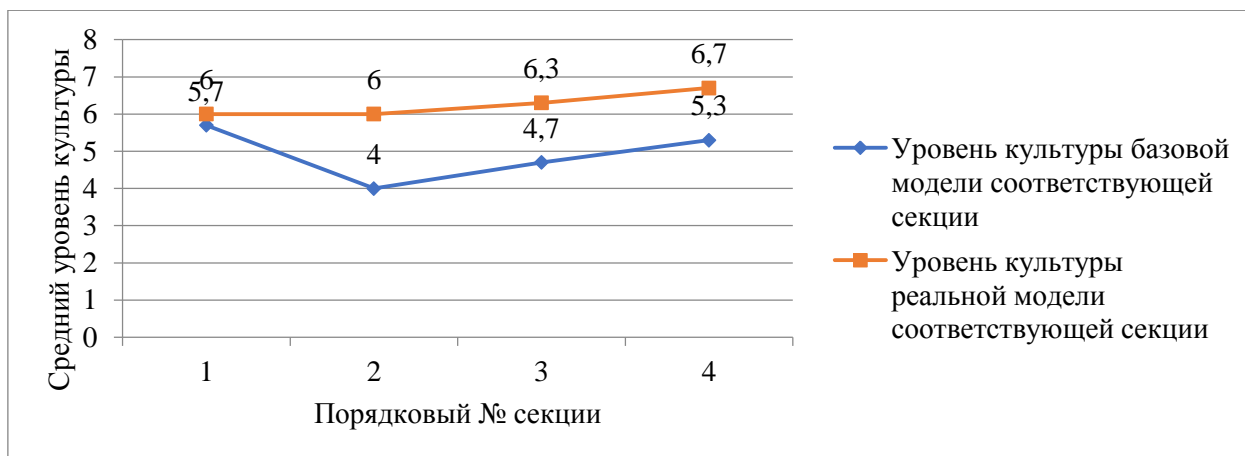


Рисунок 14 – Динамика изменения среднего уровня организационной культуры ООО «РН-Транспорт» г. Нефтеюганск

Изобразим графически изменение уровня культуры отдельных категорий персонала (рисунок 15).

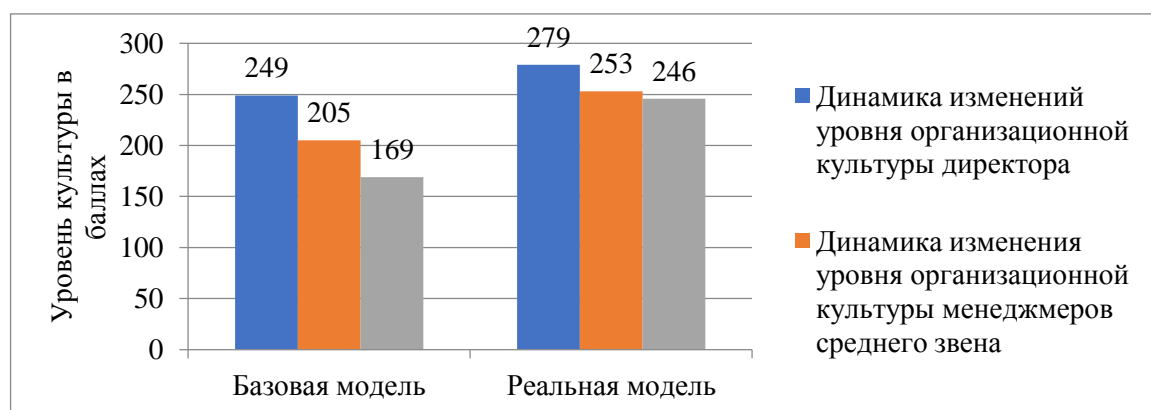


Рисунок 15 – Динамика изменения уровня организационной культуры отдельных категорий персонала предприятия

Повторное интервью сотрудников показало, что почти все 93% после проведенных мероприятий стали чувствовать себя более защищенными, уверенными в завтрашнем дне, не смотря на продолжение пандемии. Они почувствовали, что руководители готовы сохранить коллектив и благосостояние сотрудников, а также поддерживать организационную культуру в организации.

Таким образом, «организационная культура должна рассматриваться как важный нематериальный ресурс, способный существенно влиять на эффективность функционирования предприятия и формирование его рыночной стоимости. Корпоративная культура представляет собой сложную и многоаспектную систему ценностей, убеждений, деловых принципов, норм поведения, традиций, которая обеспечивает социальные связи, коммуникативно-информационное общение, гармонизирует отношения между работодателями и наемными работниками» [10].

Корпоративная культура способствует также более эффективной адаптации организации к внешней среде, служит механизмом интеграции внутренних организационных процессов. Главная роль корпоративной культуры в организации состоит в том, что она помогает сплочению коллектива, формированию чувства коллективной ответственности, а также поддерживает баланс в социально-трудовых отношениях.

Установлено, что ценности организации являются ядром организационной культуры, на основе которого формируются нормы, традиции и формы поведения в организации. Именно ценности, принятые и задекларированные учредителями и наиболее авторитетными работниками предприятия, чаще всего становятся ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а, следовательно, обеспечивается эффективное достижение цели и целей организации. Ценности служат стимулом, необходимым условием для любого типа взаимодействия в системе социально-трудовых отношений.

Объективные причины, вызванные необходимостью изменения организационной культуры, требуют комплексного решения проблем эффективного взаимодействия социальных и экономических факторов в деятельности коммерческого предприятия. Конечной целью изменения организационной культуры является повышение доходности предприятия. Этот показатель в свою очередь напрямую связан с трудовым потенциалом сотрудников и эффективным менеджментом организации» [4].

## Заключение

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Организационная культура определяется как определенный набор ценностей и норм, которые являются общими для отдельных лиц и групп в организации, а также способ, которым они взаимодействуют между собой и с заинтересованными сторонами вне компании. Организационная культура находит проявление в артефактах, языке, мифах и ритуалах, обеспечивает основу для формирования общего мнения, которую можно использовать для направления поведения и интерпретации опыта. Основные функции организационной культуры заключаются в обусловленной организационной идентичности, обеспечении стабильности, снижении угрозы проникновения извне деструктивных элементов.

Проанализировав трактовки понятий «организационной культуры» отечественных и зарубежных ученых, мы сформировали собственное определение, которое наиболее содержательно описывает наше понимание данного понятия. Итак, организационная культура – это совокупность идей, ценностей, методов управления, общепринятых норм и правил поведения, основанных на личном опыте основателей организации, которые разделяются всеми ее работниками с целью обеспечения ей целостного и стабильного существования на рынке.

Исследование было проведено на примере ООО «РН-Транспорт», которое предоставляет услуги спецтехники, грузопассажирских и вахтовых перевозок, легкового транспорта. ООО «РН-Транспорт» является специализированным транспортным предприятием внутреннего сервиса ПАО «НК «Роснефть» с развитой филиальной сетью.

В работе использована «комплексная методика диагностики уровня ОК предприятия. В основе этой методики лежит структурно-параметрическая модель С.К. Самайбековой. Для определения этих коэффициентов

предложено использование комплексного опросника, содержащего в себе вопросы по четырем основным секциям работы предприятия: мотивация и мораль; управления; работа; коммуникации» [17].

Также была использована методика OCAI К. Камероном и Р.Куинном (Organizational Culture Assessment Instrument). С помощью стандартизованных вопросов определяется существующий тип организационной культуры и предпочитаемый.

Итак, можно сделать вывод, что в ООО «РН-Транспорт» уровень организационной культуры можно отнести к среднему. Этот уровень определяется по результатам опроса рядовых сотрудников. Полученные данные свидетельствуют о том, что они не совсем довольны своей работой в коллективе, поэтому организационная культура этого предприятия требует соответствующих мер по ее совершенствованию. Для более детального установления низких показателей результата опроса персонала, был проведен опрос с использованием интервью. Полученные ответы распределились следующим образом, 83% опрошенных считают, что в условиях пандемии они не защищены никак, ни материально, ни морально, не чувствуют поддержку как со стороны руководства, так и коллег. Большая часть сотрудников (92%) утвердительно ответили, что организационная культура в современных условиях, а именно в условиях пандемии, связанной с коронавирусом требует новых подходов.

Проведенное исследование позволило выявить доминирующий тип организационной культуры ООО «РН-Транспорт» г. Нефтеюганск с помощью вопросника «Инструмент оценки организационной культуры» К.Камерона и Р.Куина. Доминирующим типом в текущее время является клановая культура. Это свидетельствует о том, что организации должна быть свойственна следующая характеристика:

«Организация подобно большой семье и держится вместе благодаря преданности и традиции. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой сплоченности

коллектива. Это очень дружественное место работы, где система ценностей не навязывается извне, а создается самими членами организации».

Было предложено «проводить расчет коэффициентов текучести кадров и стабильности персонала. Предложенные в работе данные позволяют руководству фирмы наглядно понять динамику изменения корпоративной культуры и сделать для себя соответствующие выводы.

Кроме комплексной методики в работе было предложено также набор рекомендаций по повышению уровня культуры, своеобразную программу по совершенствованию организационной культуры предприятия. Уникальность такого набора определяется тем, что все его составляющие можно применять практически на каждом предприятии.

На основе проведенных в работе расчетов было выявлено, что общий коэффициент уровня организационной культуры на предприятии после внедрения мероприятий по совершенствованию культуры повысился с 0,35 до 0,71 – то есть на 49,3%. В основном это объясняется значительным повышением уровня культуры рядовых сотрудников.

Также определена положительная динамика изменения среднего уровня организационной культуры по отдельным секциям: так, по секции «Работа» относительное отклонение в положительную сторону составило 5%, «Коммуникации» 50%, «Управление» 34%, а по секции «Мотивация и мораль» относительное отклонение составило 10%. Также снизился коэффициент текучести кадров с 0,2 до 0,04 и достиг естественного уровня. Соответственно, повысился показатель стабильности персонала с 80 до 96%. В общем, все эти показатели динамики указывают на значительное повышение уровня организационной культуры на предприятии».

## Список используемой литературы

1. Аджиев В. MS: корпоративная культура разработки ПО / В. Аджиев // Открытые системы. – 2018. – № 1. – С. 45-51.
2. Аксеновская Л.Н. Пандемия: трансформация организационной культуры и ее этико-смысловых кодов [Электронный ресурс] / Материалы XI Международной научно-практической конференции. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp> (дата обращения 02.05.2022)
3. Байтеряков С. Корпоративная культура и Лодочные движения в компании / С. Байтеряков // Корпоративная культура. – 2016. – № 1. – С. 17-19.
4. Бала А.И. Формирование принципов корпоративной культуры / А.И. Балла // Сборник тезисов докладов III международной научно-практической конференции "Методология и практика менеджмента на пороге XXI века: общегосударственные, отраслевые и региональные аспекты". – Полтава: ПУСКА, 2016. – С. 96-97.
5. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебн. пос. / Б. Генкин. – М.: Норма-Инфра, 2019. – 384 с.
6. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: Учеб. пос. – М.: Дело, 2019. – 496 с.
7. Гордиенко В.П. Психологические портреты профессиональных организационных культур [Электронный ресурс] / В.П. Гордиенко, Л.В. Копец. – Режим доступа: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/naukma/Ped/2007\\_71/11\\_gordienko\\_vi.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/naukma/Ped/2007_71/11_gordienko_vi.pdf) (дата обращения: 05.05.2022).
8. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб: Питер, 2018. – 320 с.
9. Карамушка Л.Н. Психология управления учреждениями среднего образования: монография / Л.Н. Карамушка – М.: Ника-центр, 2019. – 332 с.

10. Квит С. Главное достижение нашего университета – это корпоративная культура / С. Квит // Высшая школа. – 2018. – № 4. – С. 48-50.
11. Коллинз Д. Основные ценности или дальновидности Вашей компании / Д Коллинз, А. Поррас // Персонал. – 2018. – № 1. – С. 92-100.
12. Корпоративная культура: Учеб. пособие. / Под общ. ред. Л. Хаета. – М.: Центр учебной литературы, 2018. – 403 с.
13. Лукашевич Ю.Л. Организационная культура как предпосылка эффективной организации маркетинговой деятельности на предприятии [Электронный ресурс] / Ю.Л. Лукашевич. – Режим доступа: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evu/2011\\_17\\_2/Lukashevych.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2011_17_2/Lukashevych.pdf) (дата обращения: 25.04.2022).
14. Методика диагностики организационной культуры Д. Денисон / Denison Consulting [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.denisonconsulting.com> (дата обращения: 15.05.2022).
15. Овчаренко А.А. Методика и процесс диагностики корпоративной культуры в условиях интернационализации бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://confcontact.com/2007nov/ovcharenko.html> (дата обращения: 01.05.2022).
16. Питель Н.Я. Корпоративная культура предприятия в условиях глобализации / Н.Я. Питель // Информационная экономика. – 2019. – № 6. – С. 62-65.
17. Самайбекова С.К., Оценка и формирование корпоративной культуры коммерческого предприятия // Автореф. диссерт. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. – спец. № 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: предпринимательство. – Санкт Петербург, 2007. – 18 с.
18. Самарцева А. Сценарии изменения корпоративной культуры / А. Самарцева, Т. Фомина // Корпоративная культура. – 2020. – № 3. – С. 8-16.

19. Фурман А.В. Идея профессионального методологирования: монография / А.В. Фурман. – Ялта-Тернополь: Экономическая мысль, 2018. – 205 с.

20. Шевченко А.М. Организационная культура как фактор организационного развития образовательных организаций [Электронный ресурс] / А.Н. Шевченко – Режим доступа: <http://www.sworld.com.ua/index.php/uk/pedagogy-psychology-and-sociology-311/institutional-and-economic-psychology-311/7435-organzatsyna-culture-ucchinnik-organzatsynogo-rozvitku-osvtnh-organzatsy> (дата обращения: 28.04.2022).

21. Янковская Л.А. Оптимизация трудового потенциала в системе менеджмента персонала промышленного предприятия / Л.А. Янковская // Актуальные проблемы экономики. – 2016. – № 9. – С. 56-60.

22. Carpenter Carpenter, M.; Bauer, T.; Erdogan, B. (2012) Management Principles. Chapter 8: Organizational Culture [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.0/s12-organizational-culture.html> (дата обращения: 26.04.2022).

23. Keaton, J. (2018). Communication& Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experience. 2nd edition. Chapter 2: Unpacking Organizational Culture. SAGE Publications, Inc. 2018, 232 p. [Electronic Resource]. – Mode of Access: [http://www.sagepub.com/upm-data/37697\\_2.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/37697_2.pdf) (дата обращения: 20.04.2022).



## Приложение А

### Оценка эффективности управления ООО «РН- Транспорт»

Таблица А.1 - Оценка эффективности управления ООО «РН-Транспорт» г. Нефтеюганск

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах (0 – 1)
Достижение цели	1. Степень достижения цели;	0.9
	2. Сохранение организации как целостности;	0.7
	3. Получение прибыли.	1.0
Качество функционирования	1. Соотношение централизации и децентрализации;	0.6
	2. Соподчиненность дерева целей и уровней иерархии;	0.8
	3. Эффективность текущей обработанной информации;	0.9
	4. Скорость и точность выделения информации по специальным запросам;	1.0
	5. Надежность информации;	1.0
	6. Своевременность информации;	1,0
	7. Наличие необходимой информации;	1,0
Экономичность	1. Затраты на подготовку управляющих;	0.1
	2. Затраты на консультирование управляющих;	0.1
	3. Эффективность управленческих решений;	0.8
	4. Точность управленческих решений;	1.0
	5. Надежность управленческих решений;	0.9
	6. Быстрота подготовки управленческих решений;	1.0
	7. Последовательность принятия управленческих решений.	1.0
Качество рабочей силы	1. Гибкость в системе продвижения по службе;	0.5
	2. Полномочия работников и их ответственность;	0.9
	3. Степень удовлетворения выполняемой работы.	0.9
Внешние и внутренние социально - экономические условия	1. Способность СТЭП факторного анализа;	0.8
	2. Наличие обоснованных целей;	1.0
-	Норма баллов: 22	-
-	ИТОГО:	17.9

## Приложение Б

### Характеристика организационной культуры в зависимости от ее типа

Таблица Б.1 - Характеристика организационной культуры в зависимости от ее типа

Тип	Характеристика
Инновационная (Адхократия)	Гибкая, открытая для новых идей; одобряет способность рисковать. Часто имеет место в компаниях с горизонтальной иерархией
Агрессивная (рациональная)	Достижение конкурентоспособности является основной целью функционирования организации; вопросы социальной ответственности и этичности поведения на рынке могут вообще не подниматься
Ориентированная на результат	Личный вклад и результат признаются приоритетом; вознаграждение связывается с показателями эффективности, а не стажа или лояльности
Стабильная (иерархическая)	Предполагаемая, ориентированная на жесткое соблюдение правил, сохранение статус-кво; бюрократическая. По стабильной внешней среды способствует достижению устойчивого уровня выпуска. Не способна быстро реагировать на изменения в окружении
Структурированная на человека	Акцент делается на правах, привилегиях, комфорте, интересах, уважении и достоинства работников с целью получения их расположения. Мнение коллектива имеет существенное значение
Командная (групп., клановая)	Особое внимание уделяется сотрудничеству, взаимозаменяемости, обмена знаниями и опытом, готовности оказать помощь
Предметно-ориентированная	Концентрируется на точности и соблюдении деталей, что немаловажно, например, в области гостеприимства и туризма
Неформальная	Материальные и нематериальные, конкретные и нечеткие проявления общих ценностей, верований и предположений; большее внимание, чем у других, уделяется церемониям, ритуалам
Формальная	Предпочитает ролям, процедурам, правилам; руководствуется миссией; четко формулирует ожидания, связанные с возможностями личности
Дисфункциональная	Базируется на поддержке нездоровой конкуренции, пассивного поведения, агрессивного отношения к коллегам, нагнетание страха, недоверия; отказе от желания иметь и отстаивать собственное мнение
Мягкая	Возникает в организациях, где пытаются одновременно достичь несколько, часто противоречивых целей (оценка результатов по индивидуальным показателям и сохранения дружеских отношений) или национальная культура накладывает определенные ограничения на менеджмент
Твердая	в отличие от мягкой, не ставит целью обеспечение благосостояния персонала; приоритетом является работа, а не социальные обязательства. Санкции за невыполнение задач и ошибки являются жесткими; вознаграждение - заслуженной и обязательным
Академическая	Отличается высоким профессионализмом персонала, который не подвержен менять место работы. Организация способствует карьерному и проф. росту
Свободная	Постоянно сталкивается с текучестью (преимущественно молодых) кадров, в поисках новых знаний и ощущений путешествуют из компании в компанию; ориентируется на реализацию проектов



Приложение Г

Профили организационной культуры

Клановая культура

Адхократическая культура

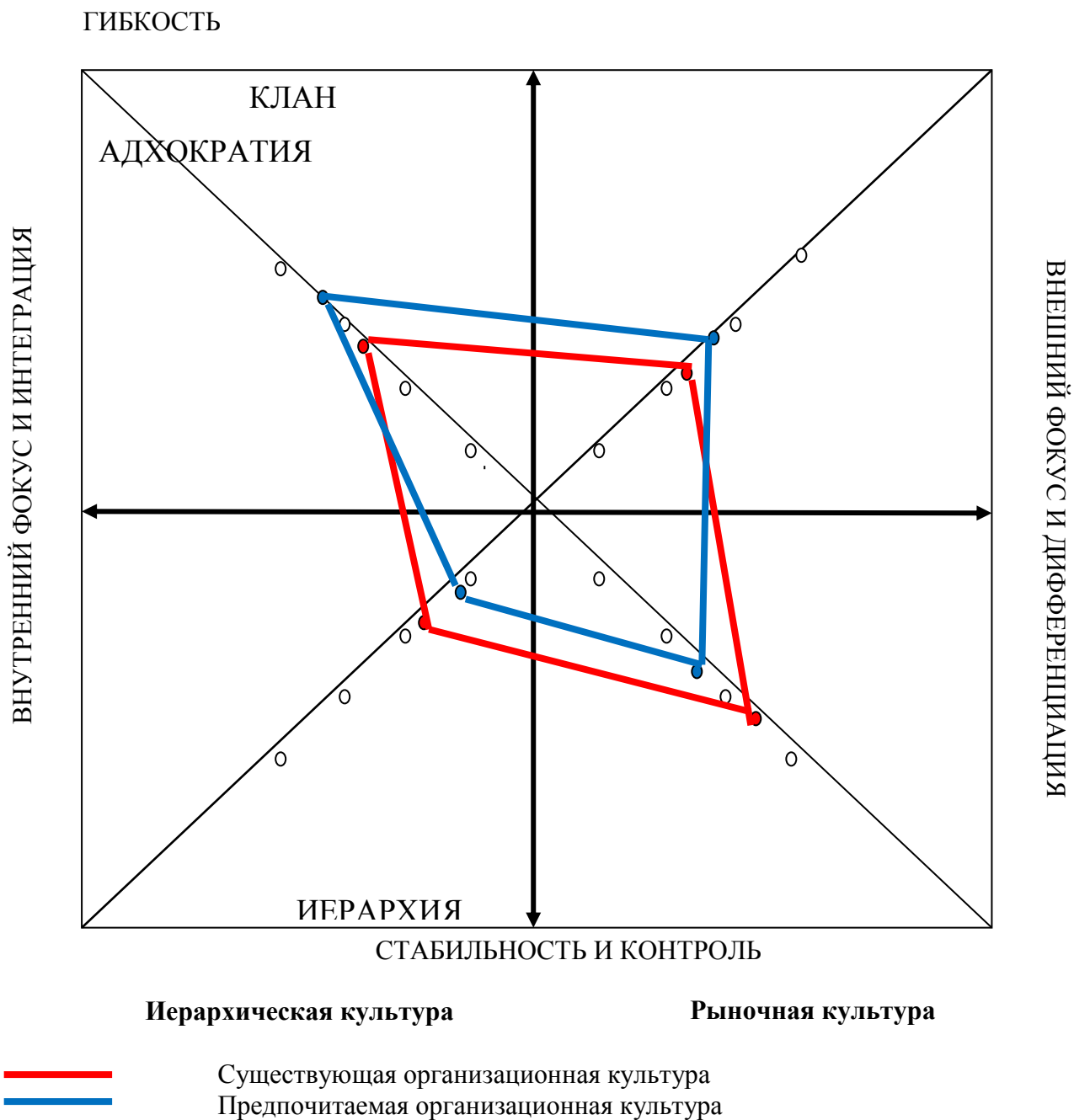


Рисунок Г.1 - Профили организационной культуры

Приложение Д  
**Стиль руководства**

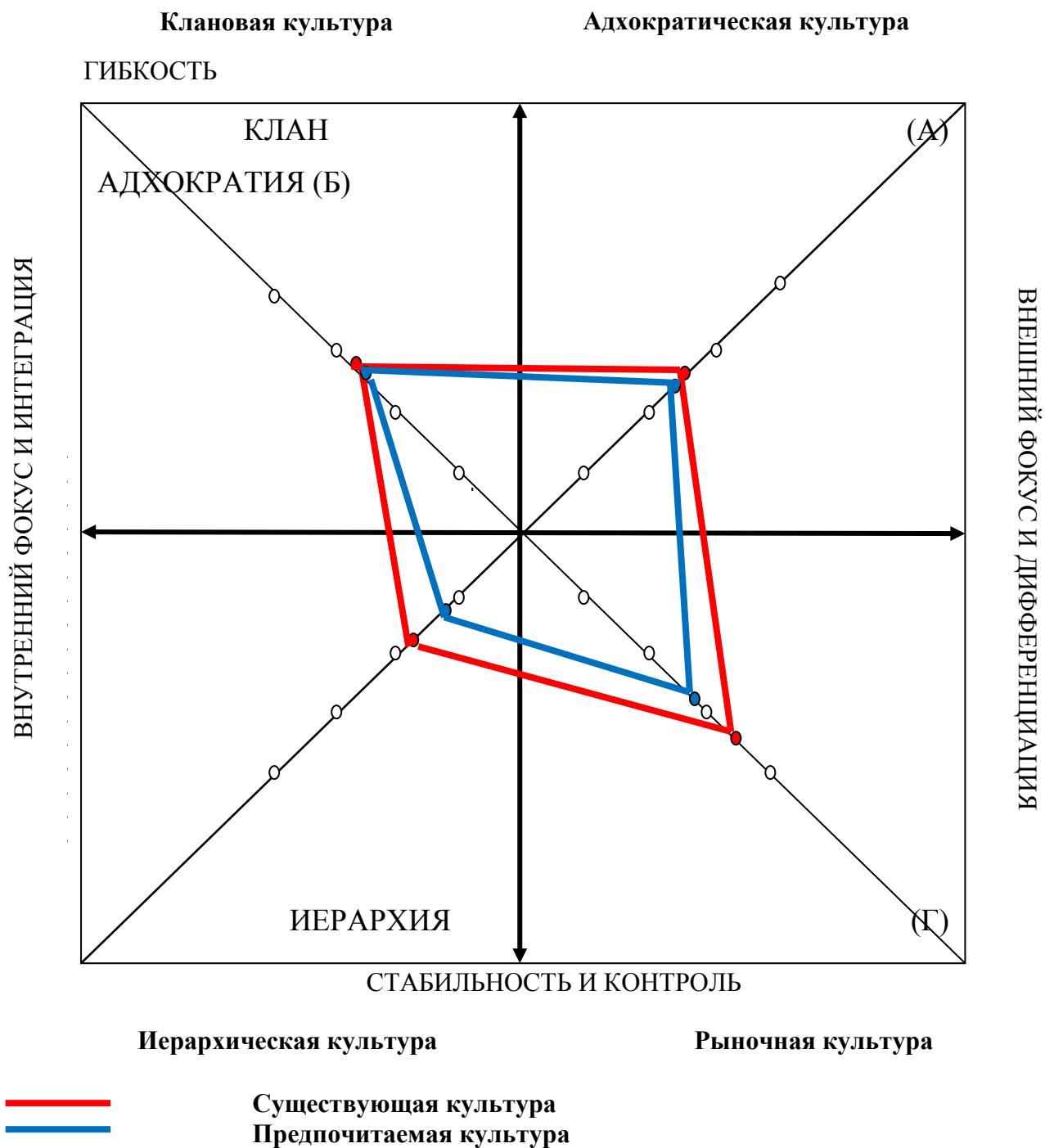


Рисунок Д.1 - Стиль руководства

Приложение Е

Управление работниками

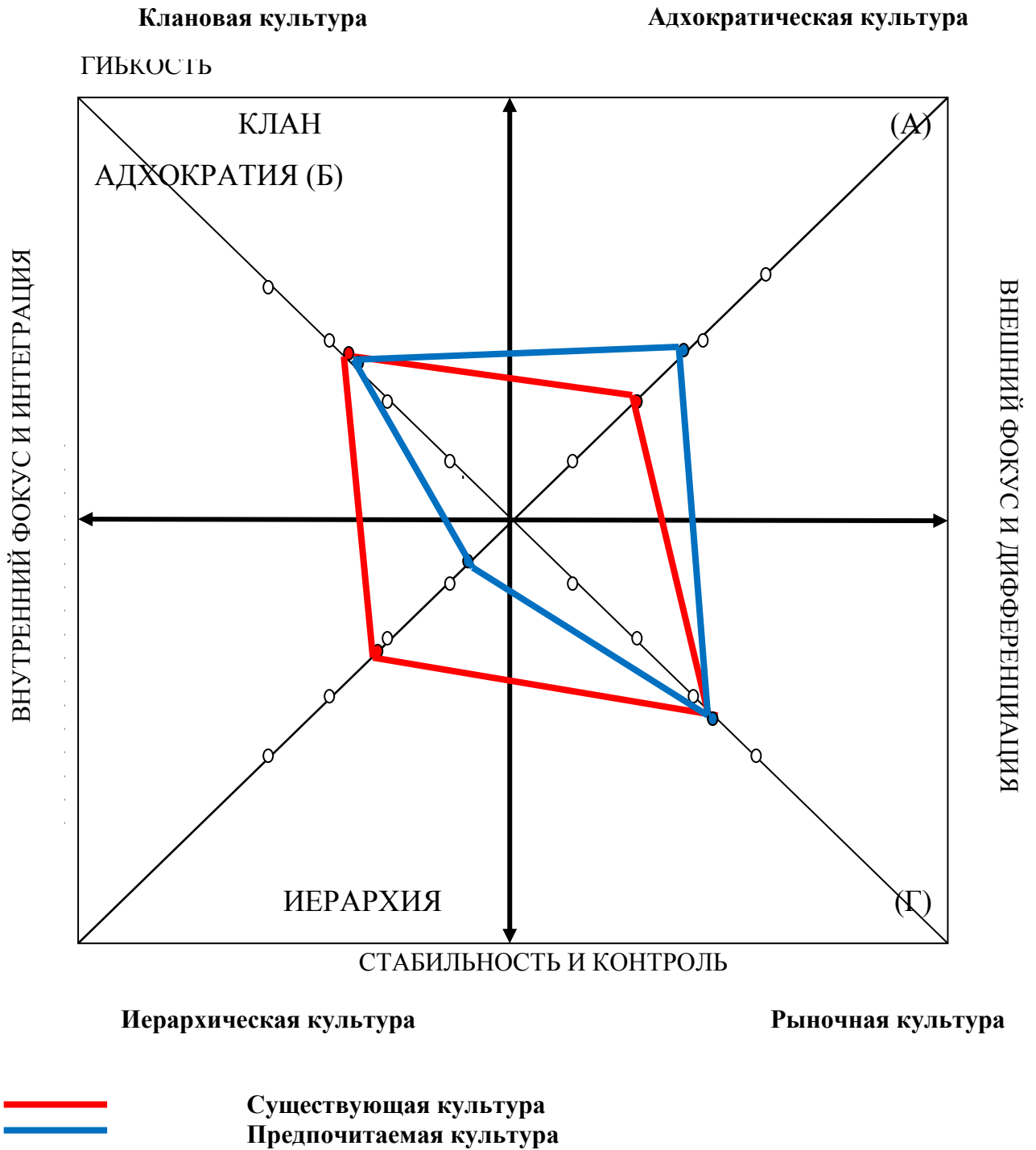


Рисунок Е.1 Управление работниками

Приложение Ж  
Стратегические цели

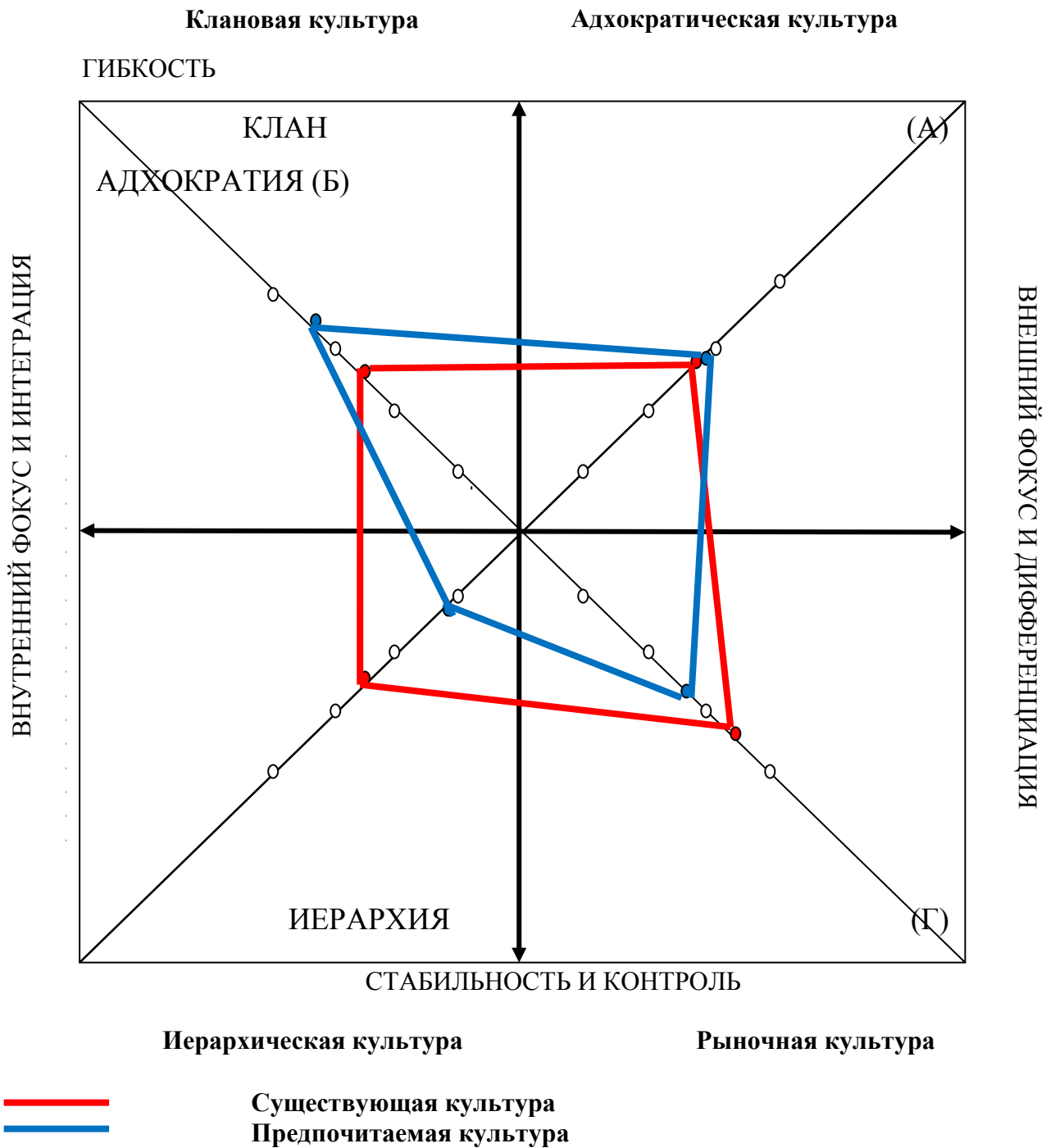


Рисунок Ж.1 - Стратегические цели

Приложение И  
Критерии успеха

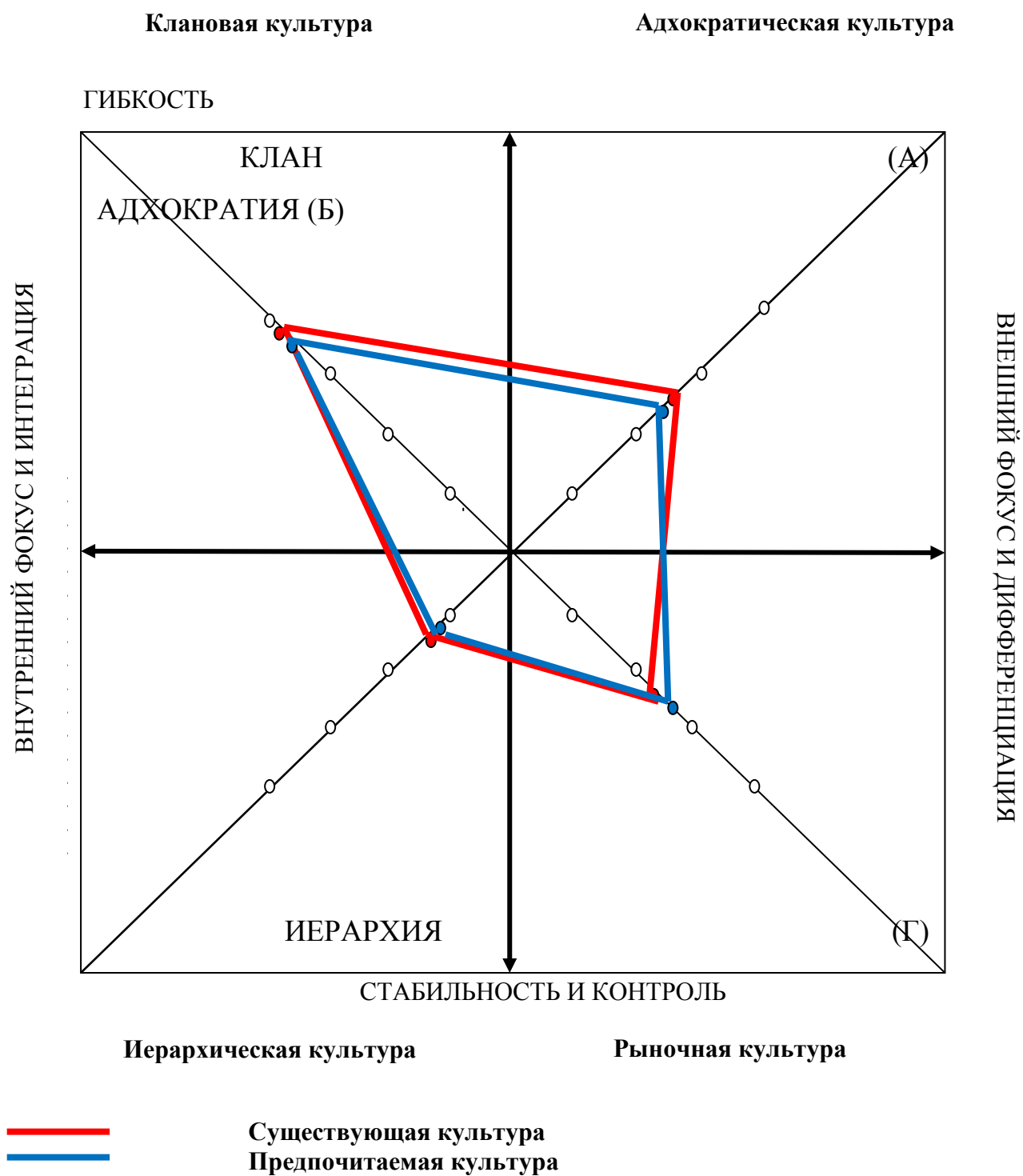


Рисунок И.1 - Критерии успеха