

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)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование организационной культуры на предприятии (на примере
ООО «Рыбинскгазстрой»)

Обучающийся	<u>Е.А. Барышева</u> (Инициалы Фамилия) _____ (личная подпись)
Руководитель	<u>канд. пед. наук Л.Л. Кифа</u> (ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)
Консультант	<u>О.А. Головач</u> (ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Барышева Екатерина Александровна.

Тема работы: Совершенствование организационной культуры на предприятии на примере ООО «Рыбинскгазстрой».

Научный руководитель: канд. педагогических наук Л.Л. Кифа.

Цель бакалаврской работы - разработка мероприятий, направленных на совершенствование организационной культуры.

Предмет исследования – организационная культура.

Объект исследования – совершенствование организационной культуры в Обществе с ограниченной ответственностью «Рыбинскгазстрой».

Методы исследования: теоретический анализ, эмпирический анализ, обработка данных, структурирование.

Краткие выводы по бакалаврской работе: рассмотрены теоретические аспекты организационной культуры, проведен анализ организационной культуры в ООО «Рыбинскгазстрой», а так же анализ организационно - экономической характеристики. Предложены мероприятия по совершенствованию организационной культуры и описана их эффективность.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материала параграфов 2.3, 3.1 и 3.2 могут быть использованы в работе ООО «Рыбинскгазстрой» и других предприятиях со схожими характеристиками организационной культуры.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы в виде 22 источников и двух приложений.

Abstract

The title of the graduation work is "Improvement of organizational culture at the enterprise on the example of LLC "Rybinskgazstroy"»

The senior paper consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of references and appendices. There are tables, figures and diagrams in the work. The key issue of the thesis is the development of measures to improve the organizational culture in the organization of LLC "Rybinskgazstroy".

The aim of the work is to develop measures to improve organizational culture that can be applied in the organization under consideration, as well as in similar organizations.

The graduation work may be divided into several logically connected parts, described below. The first chapter describes the theoretical aspects of the concept of organizational culture. The second chapter provides organizational and economic analysis and diagnostics of organizational culture by scientific methods.

The third chapter describes the proposed measures to improve organizational culture and calculates the effectiveness of these measures. Activities are aimed at improving the current situation of organizational culture.

Finally, the author finds out that the implementation of the proposed measures to improve organizational culture will be cost-effective for the organization in question and will bring additional income. Taking into account the proposed activities will help the organization to reach a new level.

Overall, the results suggest that, the relevance of the topic of improving organizational culture is indicated. Since it affects many aspects of the organization's life. Labor productivity improves, the quality of products or services improves, the level of communication and interaction between employees improves, the effectiveness of tasks performed increases, motivation increases, and the number of conflicts decreases.

Organizational culture helps organizations to reach a new level.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты формирования организационной культуры организации	7
1.1 Сущность организационной культуры	7
1.2 Состояние организационной культуры в современном мире	18
2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Рыбинскгазстрой» 26	
2.1 Организационно – экономическая характеристика	26
2.2 Описание состояния организационной культуры в ООО «Рыбинскгазстрой»	31
2.3 Анализ организационной культуры в организации ООО «Рыбинскгазстрой» по ОСАИ и диагностика по Дафту Р.Ф.	35
3 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры ООО «Рыбинскгазстрой»	47
3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование организационной культуры в ООО «Рыбинскгазстрой»	47
3.2 Оценка экономического эффекта.....	51
Заключение	57
Список используемой литературы и используемых источников.....	59
Приложение А «Типы организационных культур».....	62
Приложение Б «Результаты анкетирования ООО «Рыбинскгазстрой» по методике К. Камерона и Р. Куинна»	65

Введение

Для написания выпускной квалификационной работы выбрана тема «Совершенствование организационной культуры на предприятии на примере ООО «Рыбинскгазстрой»».

С организационной культурой люди сталкиваются повсеместно. Будь то баннер или билборд в их городе, будь то сайт организации, буклет, или же, например, непосредственно продукт организации в физическом его проявлении – это почерк организации. Все это видит простой потребитель и начинает восхищаться результатами работы той или иной организации, а ведь за ширмой этой организации стоит большая проделанная работа над организационной культурой. Символы, конечно же, могут впечатлить, но они не говорят о полной лояльности сотрудников к организации.

Если организация делает полезные, инновационные, дающие пользу как, например, бытовую или духовную, то такая организация станет целью для соискателей, ведь работа в такой организации добавит престижа и, главное, удовлетворения от выполняемых задач. Можем взять в пример Яндекс или Mail.ru. Это две организации славятся своей блестящей организационной культурой, благодаря которой соискатели со всей России ставят перед собой цель поработать в них. Оснащенные офисы, свобода принятия решений для выведения организации на новый уровень, отношения с руководством без боязни, выверенная дисциплина рабочего времени и времени отдыха с возможностью работы на дому, то есть удаленно.

Также и сотрудники составляют обширную долю организационной культуры. А также условия, предоставляемые той или иной организации, чтобы люди не испытывали желания уйти, а напротив старались выводить организацию на новый уровень и приносить пользу. Организационная культура пронизывает многие аспекты деятельности организации. Например, нормы и ценности, философию организации, стиль и методику управления. Культура должна обеспечивать сотрудникам комфортный уровень работы.

Чем выше уровень организационной культуры, тем выше будет жизнеспособность предприятия или организации. Организационная культура имеет под собой, как и серьезные аспекты, например, методы руководства и принятия решений, так и простые житейские опции, например, удобные рабочие места, организованные зоны обеда и отдыха, введенные системы скидок в организациях – партнерах. Удовлетворив свою потребность в зарплате, человек ищет больше благоустроенности. В противном случае, когда уровень организационной культуры низок, предприятие или организация будет нести убытки, климат в коллективе будет напряженным, оттого получить экономическую прибыль и результат, удовлетворяющий те или иные нормы предприятия, будет попросту невозможно. Конкуренция в организациях существует не только за более успешное занятие той или иной ниши, но также есть конкуренция за кадры. И тут как раз решающим аспектом может выступить организационная культура при одинаковых финансовых и трудовых условиях (уровень заработной платы, часы работы, время отпуска).

Исходя из вышесказанного, учитывая современность, можно подтвердить, что разработка и улучшение организационной культуры – это неотъемлемая часть любой организации, желающей, чтобы опытные сотрудники оставались на своих рабочих местах, молодые специалисты хотели попасть и испытать опыт работы в культурно – развитой организации, а также чтобы срок деятельности организации и ее насущность всегда были высоки.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование организационной культуры.

Исходя из цели выпускной квалификационной работы выводим несколько задач:

- изучить теоретические материалы на тему организационной культуры;

- изучить организационно – экономическую сторону выбранной для выпускной квалификационной работы организации;
- изучить существующую организационную культуру Общества с ограниченной ответственностью «Рыбинскгазстрой» и провести ее оценку;
- разработать комплекс способов совершенствования организационной культуры, которые можно применить на практике.

Предмет исследования – организационная культура.

Объект исследования – совершенствование организационной культуры в Обществе с ограниченной ответственностью «Рыбинскгазстрой».

В качестве методов исследования используется теоретический и эмпирический анализ, обработка данных и структурирование.

Информационную базу составили Устав, учредительные документы, печатные материалы и публикации, а также управленческая и бухгалтерская отчетность, и иные документы ООО «Рыбинскгазстрой».

Теоретической основой работы стали теоретические знания, полученные в ходе обучения по направлению «Управление персоналом», учебные и методические пособия в области менеджмента и управления персоналом, нормативные и законодательные акты, статьи, профессиональные сайты и блоги, данные отраслевых исследований. Были использованы труды таких отечественных и зарубежных авторов: Барков С.А., Козлов В.В., Попов С.Г., Шишлова Е. Э., Сорокин П. А., Данилевский Н. Я., О. Шпенглер, Э. Шейн, Катценбах Д., Набоков В.И., Гаспарович Е.О., Ковров А.В. и другие.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что руководитель организации в последствие сможет воспользоваться данной работой как базой для выполнения предложенных способов совершенствования организационной культуры.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов (теоретическая часть, аналитическая часть, рекомендательная часть), заключения, списка используемой литературы и используемых источников и приложений.

1 Теоретические аспекты формирования организационной культуры организации

1.1 Сущность организационной культуры

Для проведения качественного исследования необходимо разобраться в таких понятиях, как «организационная культура», «культура» в истории возникновения данных понятий, а также составить представление о терминологии, которая составляет ответвления от темы организационной культуры. Далее необходимо провести анализ положения организационной культуры в современном мире и то, как она менялась в связи с изменениями последних лет [1].

Культура – это все, что было создано благодаря труду человека. Это очень обширное понятие, культура пронизывает многие уровни человеческой, организационной и общемировой жизни [2]. Понятие культура зарождалось еще в античном мире и тогда это понятие было направлено на спокойствие души, улучшение себя и окружающего мира вокруг [7, с.7].

В Европе семнадцатого века культура ассоциировалась с образованностью и воспитанием человека, а также становление культурным человеком через труд [3]. Похожее на Европу определения давались «культуре» и в восемнадцатых – девятнадцатых веках в России [4]. В девятнадцатом – двадцатом веке начали появляться изменения в указанном термине и все больше в сознании людей объединялось в культурное развитие, развитие духовности, символику, традиции, виды искусств (архитектура, живопись) [5]. Словом, культура стала объединять многое в жизни людей, а также объединять и самих людей [6].

Культуру в современном смысле можно разделить на духовную и материальную [7]. Духовная культура – это духовные ценности, творческая деятельность, научная деятельность, направленная на изучение и понимание. Материальная культура – это такая культура, которую мы можем ощутить,

увидеть, воспользоваться. Например, строительство культурных центров, развитие средств труда. Ниже представляется рисунок 1 о типах культуры [8].



Рисунок 1 – Структура культуры

С термином культура встречаемся повсеместно, она используется в качестве утверждения и передачи жизненных ценностей, культура выступает как показатель осведомлённости об нормах поведения, и, конечно же, культура выступает артефактом через материальные и осязаемые произведения [9]. Так как именно эти аспекты используются в формировании и совершенствовании организационной культуры на предприятии [21, с.8].

В широком смысле жизненные ценности – это про благородство, уважение к старшим, отношение к тем, кто слабее, честность, отзывчивость, понимание, принципы, ориентиры и убеждения. Например, убеждение спортсмена не употреблять алкоголь, так как его жизненная ценность состоит в здоровье и долголетию. Говоря о нормах поведения, имеются в виду правила манеры держаться в том или ином заведении, общественной

компании или даже стране. Например, в библиотеке нельзя шуметь, в храм необходимо приходить в определенной одежде [10].

К артефактам, как правило, относится все из материального мира, что можно созерцать, трогать и пользоваться. В рамках данного исследования важно заострить внимание на культуре, как на жизненных ценностях, нормах поведения и артефактах [21, с.23].

Понятие «организационная культура» стало появляться в литературе восьмидесятых годов, тогда свои научные труды представили такие авторы как Бурке М., Дил Т., Кеннеди А., Камерон К. и Куин Р., Константин Л., Питерс Т., Уотерман Р., Оучи У., Шейн Э., Хофштеде Г. и другие. Каждый из авторов давал свое определение организационной культуре, некоторые из них актуальны по сей день, некоторые требуют оговорок и доработок, а некоторые потеряли актуальность и им на замену пришли современные авторы, бизнес – блоггеры, которые интерпретируют организационную культуру по – своему. Гаспарович Е.О. [11]. в 2019 году писала, что «В современных условиях корпоративная культура представляется как системный, взаимосвязанный и взаимообусловленный элемент культуры общества. Она проявляется в комплексе культурного пространства общества как совокупность материальных и социальных ценностей организации, специфического способа оценки окружающей действительности и стиля поведения членов организации» [12, с. 168].

Или, например, мысли организационной культуры в 2023 года от Коврова А.В.«...ценности часто передаются в виде лозунгов, афоризмов, девизов, ритуалов, различных историй, легенд, анекдотов и символов. Совокупность этих историй составляет так называемый организационный фольклор. Его изучение имеет большое значение при исследовании корпоративной культуры, поскольку именно в нем отражены реальные представления работников о тех или иных ценностях фирмы, которые могут носить и чисто декларативный характер»[13, с. 25].

Говоря о таком определении, как организационная культура следует упомянуть американского писателя. Катценбаха Д.. Он считал, говоря об организационной культуре, что «именно от этого в значительной мере зависят ее не сиюминутные, а долговременные успехи или неудачи» [14, с. 9].

Объединяет эти и многие другие определения организационной культуры наличие правил, устоев, определенных и выверенных норм, благодаря которым эта культура существует в рамках того или иного предприятия или организации.

Составными частями организационной культуры служат объективные и субъективные элементы. К объективным элементам можно отнести фирменную символику, фирменные цветовые решения оформления интерьера и мебели (в качестве примера можно привести магазин одежды российского производства SELA [15]. Заходя в магазин, покупатель сталкивается с выкрашенными в салатный цвет стенами или же объемными фигурами того же цвета, являющимся фирменным, который так же изображается на логотипе бренда), особый цвет офисного оборудования, стандарты удобства офисов, сюда же относится внешний вид сотрудников, а это определенный дресс – код, униформа или же общий элемент одежды для работы [16]. Так, например, сотрудники фронт – линии банка имеют права выбирать самостоятельно одежду в деловом стиле в цветовой гамме «белый верх, черный низ», но по правилам организационной культуры обязаны носить платок в фирменном стиле банка. В банке ПАО ВТБ основной цвет платка – голубой, в ПАО Сбербанк - зеленый.

Объективные элементы понятны и легко читаются, к ним легко приспособиться и привыкнуть, так как, по сути, они не требуют внутренних изменений от сотрудников [17]. Больше способов раскрыть нечто общее в организации позволяют именно субъективные элементы. К субъективным элементам организационной культуры относятся верования, предания,

ценности, смысл, ритуалы, табу, образы, мифы, история жизни основателей организации, нормы и ценности поведения [26, с. 109].

О субъективных элементах сказать, что некоторые из них не доступны и не лежат на поверхности. Первое, о чем следует сказать в контексте субъективных элементов, это миссия [19]. У каждой организации должна быть определена миссия, в качестве мисси может использоваться слоган. Миссия организации – это основная цель ее существования, это про то, какую пользу будет приносить компания [18, с. 138]. Ниже представляется рисунок 2, в котором отражены примеры элементов субъективной и объективной организационной культуры.



Рисунок 2 – Элементы организационной культуры

В ходе разработки миссии организации необходимо определиться с задачами и ответить на ряд вопросов: для чего существует организации, чем она не похожа на другие, какие будут критерии оценки успешности результатом, а также необходимо достичь согласия между заинтересованными сторонами [20]. Миссия организации может передаваться через визуальные средства. Фильмы, которые биографично сняты

художественными деятелями, либо изготовленные в рамках предприятия в виде презентаций или слайд – шоу [21].

В качестве примера подойдет фильм Джошуа Майкла Штерна 2013 года «Джобс. Империя соблазна». Фильм повествует о самых выдающихся моментах одного из самых знаменитых предпринимателей США, а также соучредителя одной из самых успешных компаний Apple – Стиве Джобсе. Фильм передает атмосферу, которая была у самых истоков организации, атмосфера и видение которой постепенно превращается в устойчивую миссию, которую ни в коем случае нельзя нарушать, которая несетя по сей день в организации, основанной Джобсом [22].

Далее, опираясь на вышеозначенную тематику, предлагается обратить внимание на ценности в организационной культуре [23]. Ценности организационной культуры тоже относятся к субъективным элементам. Организационные ценности – это собирательный образ цели организации, своеобразие внутренних взаимоотношений, важных поведенческих норм, важных норм характера (например, исполнительность, дисциплинированность или наоборот креативность и инициативность), способы решения конфликтов, способы оповещения сотрудников и средства обмена информацией. Иначе говоря, ценности очерчивают границы допустимого, устанавливают рамки, в которых нужно держаться, работая в той или иной организации [24, с. 29].

Следующим примером субъективного элемента предлагается описания и примеры организационных ритуалов. Ритуал – это повторяющийся во определенном временном промежутке порядок действий, направленный на сплочение коллектива и некое отвлечение от рабочих дел в благоприятной обстановке. Примером может служить ежедневное исполнение гимнов перед началом рабочего дня. В ходе исследования были получены и необычные способы совершения ритуалов [25].

Первым примером является ритуал, связанный с приемом пищи. Каждый день разные сотрудники готовят еду и угощают ею своих коллег.

Или, например, в Масленичную неделю каждый сотрудник в «свой» день должен испечь блины, принести в офис и угостить коллег. Такие ритуалы создаются для того, чтобы коллеги выяснили, какие у них есть общие интересы и вкусы, чтобы отвлечься от рабочей рутины и погрузиться в необходимое для человека общение с обществом [27]. А также, научно доказано, что совместный прием пищи помогает людям построить беседу гораздо легче и в момент потребления пищи в компании мозговые процессы помогают решить поставленные задачи [28, с. 177].

Следующим образом ритуалов в организационной культуре могут быть использованы такие ритуалы, как празднование успехов. Сотрудник агентства недвижимости бьет в гонг после проведения сделок по продажам квартир на определенную сумму. Тем самым он оповещает коллег о своем успехе. И коллеги, и сам сотрудник должны признавать свой и чужой успех.

Рассылка поздравлений по электронной почте, заказ торта на день рождения сотрудника, отправка символического подарка сотруднику, у которого родился ребенок – все это примеры ритуалов организационной культуры [26, с. 73].

Описывая элементы организационной культуры к вниманию, предлагается работа голландского исследователя и социолога Герта Хофстеде, называемая «луковица». Верхние слои луковицы, то есть шелуха – это символы организации, следуя глубже внутрь – герои, то бишь работники, менеджеры, которых можно ставить в положительных и отрицательный пример, о которых ходят легенды.

Следующий слой – ритуалы, более приближенные к личности сотрудников, направленные на объединение. И самый сложный и необходимый слой любой организации – это центр «луковицы Хофстеде» - ценности. Ценности, по мнению Хофстеде, составляют основу организационной культуры, они создаются с учетом многих факторов: управленческих, экономических и трудовых. Ниже представляется наглядное

изображение в виде рисунка 3, в котором показано расположение слоев «луковицы».



Рисунок 3 – Луковица Хофстеде

Говоря об особенностях моделей организационной культуры необходимо обратить внимание на модель Э. Шейна. Она состоит из трех уровней:

- Поверхностный уровень - артефакты (символы, логотипы, интерьеры);
- Поддерживаемые ценности (правила поведения, стандарты и нормы);
- Базовые предположения (неоспариваемые факты о жизнедеятельности организации, бессознательное и укоренившееся в сознании поведение) [18, с. 11].

Организационная культура предлагает человеку понять, может ли он выполнять работу в той или иной организации, согласен ли он с ее принципами, будет ли он на ней полезен и будет ли он ощущать себя на своем месте. Если надеть платой или переодеться в дресс – код не совсем

сложно, то принять ценности и миссию компании может стать намного труднее и пойдет в разрез с устоявшимися и сформировавшимися ценностями отдельной личности [27, с.57].

Затем предлагается описание функций организационной культуры. Фокус организационной культуры направлен на решение таких задач, как адаптация организации к внешней среде и интеграция самих сотрудников в рамках организации. Подробно эти задачи освещаются в функциях организационной культуры. Функции подразделяются на внутренние и внешние. В первую очередь предлагается рассмотреть внутренние функции.

К внутренним функциям организационной культуры относятся такие параметры:

- Охранная функция. Суть охранной функции описывается таким образом, что внутри организации не могут проникнуть события и люди, ценности которых идут в разрез с культурой организации;

- Интегрирующая функция. Обеспечивает объединение отделов и подразделений организации на фоне четкого понимания общих ценностей и цели, создает ощущение общности, целостности и сопричастной коллектива;

- Нормативно – регулирующая функция. Данная функция облегчает выбор поведения в тех или иных ситуациях, так как в организации регламентируются гласные и негласные нормы поведения. Своего рода паттерн;

- Замещающая функция. Данная функция полагает заместить формальные системы на неформальные, а также сократить расходы на издержки в управлении;

- Адаптивная функция. Помогает вновь прибывшим сотрудникам проникнуться идеей и ценностями коллектива, в который он попал, понять схожи ли его взгляды с устоявшимися образцами мыслей и поведения;

- Образовательная функция. Данная функция помогает сотрудникам развивать свои навыки и вести постоянную исследовательскую и деятельность, которая поможет профессиональным качествам сотрудника;

– Мотивирующая функция. Выработка этой функции позволяет повышать в сотруднике чувство отдачи в своей работе, желание принести большую пользу. Получается это благодаря приятной атмосфере внутри коллектива, поощрений от руководства и другого;

– Коммуникативная функция. Эта функция разрабатывает своеобразный, понятный всем в организации, язык общения. Облегчая коммуникацию между отделами, в деловой переписке между региональными подразделениями;

– Функция по управлению качеством. Данная функция охватывает понимание сотрудников норм качества относительно производимого товара или услуги, то бишь обеспечивает осмысление уровня, который должен поддерживаться и от которого нельзя отклоняться;

– Рекреативная функция. Эта функция про то, как каждый из членов коллектива старается сделать хорошо и комфортно не только для себя, но и для окружающих его коллег [7, с. 37].

Далее описываются внешние функции организационной культуры.

– Формирование положительного имиджа. Название данной функции говорит само за себя. Создание положительного образа в сознании заказчиков, потребителей или сотрудников это большая доля успеха существующей организации. Важно отразить то, как организация позиционирует себя на рынке, чтобы расположить к себе и специалистов и потребителей;

– Ориентация на потребителя. Данная функция обеспечивает понимание, каким образом должен быть обслужен клиент в ходе работы с организацией, а также, чтобы это обслуживание было однотипно (общие скрипты). Направлена на заботу о потребителях;

– Регулирование партнерских отношений. Данная функция имеет этическую сторону, своего рода договоренность организаций, занимающих смежную область деятельности, не настраивать негативно потребителей той

и другой организации по отношению к предлагаемым товарам и услугам конкурента;

– Приспособление организации к нуждам общества. Эта функция позволяет упростить пользования благами организации для потребителей (как пример, возведение пандусов у офисов организации);

– Инновации. Функция позволяет организации быть на плаву, используя инновации, которые обеспечат конкурентное преимущество.

Организационная культура состоит из множества составных частей, представляет собой сложную и витиеватую область исследования. Культура организации помогает сформировать специфичную логику мышления и особое восприятие в каждой организации [6, с. 7]. В приложении А описаны подходы различных ученых к типам организационной культуры.

Изучая типы культуры, складывается понимание, что у организационной культуры могут быть слабые и сильные стороны. Сильная культура наделена такими свойствами, как точное понимание цели, выверенные стратегические решения, высокая мотивированность сотрудников, высокая степень делимости трудящимися взглядов и ценностей, которых придерживается организации. В организации с сильной культурой высшее руководство стремится помочь сотрудникам исполнить их потребности. Самой ценной потребностью, вспоминая пирамиду потребностей Абрахама Маслоу, является потребность к самореализации. Руководитель организации с сильной культурой направляет фокус внимания на способствование удовлетворения указанной выше важнейшей потребности. В противовес сильной культуре выступает слабая культура и характеризуется такими пунктами, как: неблагоприятная обстановка в коллективе, враждующие настроения между отделами и сотрудниками, шаткая позиция касательно цели и ценностей организации, нестабильная стратегия, неспособность объяснить происходящее в организации [8, с. 173].

Организационная культура составляет большую сферу влияния на материальный и духовный мир организации. Каждая организация составляет уникальный «организм» со своими ценностями, ритуалами, традициями. Все это появляется в момент образования организации и развивается, и совершенствуется годами. Организационная культура – это суть организации, ее сердце. И важной задачей является вера, убеждение и постоянное поддержание индивидуальной сути отдельной организации.

1.2 Состояние организационной культуры в современном мире

В постоянно изменяющемся мире модифицируется все: привычные устои жизни, экономика, экология, сфера развлечений и так далее. Изменениям подвергается и организационная культура. В этом разделе выпускной квалификационной работы будут представлены аспекты событий, происходящих в текущий момент в России, которые тем или иным образом влияют на организационную культуру.

В первую очередь невозможно не сказать о пандемии коронавируса. Из – за стремительно обостряющейся ситуации с заболеваемостью в начале этой пандемии, руководителям организаций пришлось отпускать сотрудников на удаленную работу. Возникло множество вопросов, как это организовать, как это будет, как отреагируют сотрудники, возможно ли вообще выполнять ту или иную работу, не выходя из дома. Несмотря на это многие организации смогли справиться и быстро сориентироваться в сложившейся ситуации, ведь параметр удаленной работы уже был знаком, но был не так популярен. [25].

Форс – мажорное обстоятельство полностью сменило видение на дистанционную деятельность. Пандемия дала толчок, ускорила и укоренила новый вид труда среди людей – удаленная работа. В связи с этим Правительство Российской Федерации издало закон о регулировании труда среди сотрудников, работающих удаленно (Федеральный закон от 08.12.2020 N 407-ФЗ "О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации

в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях"[23].

Закон предписывает, что трудится на удаленной работе можно в рамках существующего трудового договора или же с составлением дополнительного соглашения к трудовому договору, так же освещен вопрос заработной платы на период дистанционной работы, заработная плата не должно меняться в зависимости от нахождения сотрудника в офисе или же его отсутствия там.

В популярном интернет – издании, в котором показываются вопросы бизнеса, стартапов, предпринимательства в целом и прочих побочных сфер, VC.RU вышла статья, посвящённая изменения организационной культуры как раз таки под влиянием пандемии и перехода на удаленную работу. Эксперты ведущих организаций России поделились своим опытом после перехода на «удаленку», статья вышла под названием «Команды 2021: что изменилось в корпоративной культуре в нынешних реалиях» [5].

На пандемию пришлось перерождение и обновление организационной культуры, люди ушли работать на дом, а решать задачи организации, поддерживать и сохранять уже выстроенные отношения внутри коллектива необходимо. Для поддержания атмосферы коллектива и для оперативной работы стали появляться групповые рабочие чаты в различных социальных сетях. Чаты помогали не только в работе, но также давали возможность людям поддерживать друг друга в непростой сложившейся ситуации с пандемией. К чатам так же было необходимо добавить и видео – конференции. Проводились, конечно же, онлайн – совещания, онлайн – адаптация вновь пришедших сотрудников, онлайн – встречи, на которых приветствовались вопросы и общение с руководством. Появление такого формата общения в организациях обязывало к появлению цифрового этикета, некоего свода правил, как вести себя в онлайн. [24, с. 79].

Среди таких правил экспертами отмечается включение/выключение микрофона в нужные и неподходящие моменты (раз человек находится дома, ему могут помещать какие – либо посторонние шумы, а чтобы не отвлекать коллег от рабочего настроения, лучше будет выключить микрофон), далее утверждается о наличии включенной камеры, важно сохранить визуальный контакт [5].

Говоря о более неформальных мероприятиях, они тоже не остались без внимания, проводились онлайн – корпоративы, мастер – классы, курсы повышения квалификаций и курсы повышения навыков, которые необходимы для совершенствования личных качеств трудящихся. В статье так же отмечается, что большая работа была проделана и в работе HR – служб, весь документооборот необходимо было перенести в диджитал среду и создать удобные средства для контроля документации в данной сфере.

Когда официально было разрешено вернуться на работу в офис, не все компании и не все сотрудники пожелали это делать. По сему компании предложили сотрудникам выбор: продолжать работать из дома или выходить в офис. В некоторых компаниях такой выбор допустим даже в рамках рабочей недели, то бишь сотрудник в какие – то дни недели появляется в офисе, а в какие – то остается работать на дому. Такие изменения позволили сотрудникам стать более мобильными и работать не только из дома, но и дали возможность для работы из любой удобной точки, будь то другая страна с более приятным климатом, современный и оборудованный коворкинг или даже кофейня.

Благодаря пандемии организации обратили больше внимания и сфокусировались на таких ценностях как здоровье сотрудников, как физическое, так и ментальное, стала важна безопасность трудящихся. Безусловно, это было важно и раньше, но критическая ситуация заставила действительно поверить в важность таких ценностей [4].

Во вторую очередь нельзя не отметить текущую экономическую ситуацию, в которой Россия находится на данный момент. Перед

рассмотрением вопросов настоящего и возможного будущего, необходимо обратиться в небольшой экскурс в мир организационной культуры в России, на чем базируются ее основные принципы и как себя чувствуют люди в системах существующих корпоративных культур.

В 2019 году международная консалтинговая компания Oliver Wyman провела исследование о организационной культуре в России. Основными рассмотренными аспектами организационной культуры в рамках исследования являются такие аспекты: лидер, отношение к инициативе, уровень коммуникаций, способность к изменениям и командный дух. [2]. Ниже представляется рисунок 4 с аспектами организационной культуры, которые затрагивались в рамках исследования Oliver Wyman.

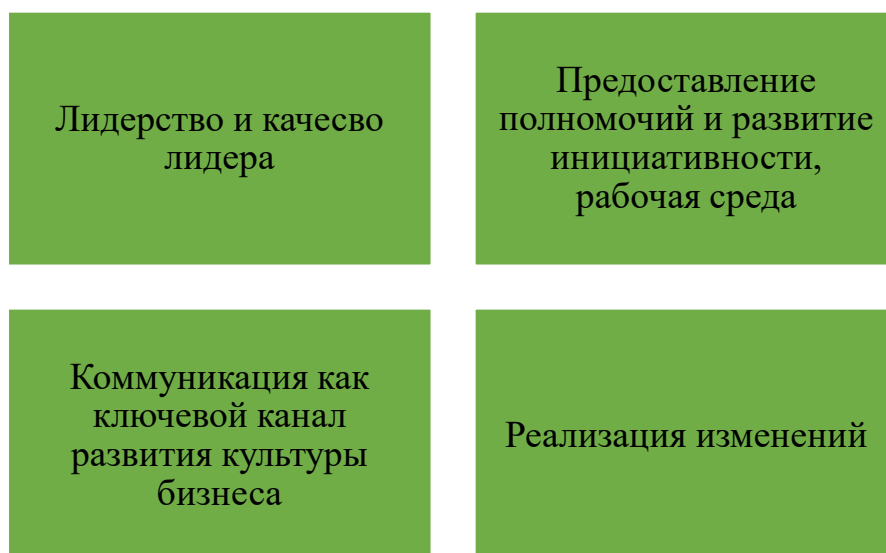


Рисунок 4 – Аспекты организационной культуры в России

В – первых, лидер должен быть наделён силой, авторитарными наклонностями, способностью к принятию решений.

Во – вторых, лидер должен уметь вдохновить и найти подход к сотрудникам, в – третьих, у лидера должна быть развита определенная доля авантюризма и способность к риску.

В России привыкли к термину «твердая рука», но в современных реалиях с молодыми поколениями это срабатывает все реже. То бишь современный российский лидер должны быть неким симбиозом силы и креативности [19, с. 193]. Рассматривая второй аспект – инициативность, необходимо отметить, что уровень инициативности в российских компаниях обозначается как не высокий.

Зачастую сотрудники предпочитают не рисковать и не предлагать идеи боясь быть отвергнутыми, боясь, что их идея не дойдет до высшего руководства или даже боясь увольнения. Сотрудники привыкли не брать на себя ответственность и даже если выдается возможность проявить инициативу, они лучше переложат эту возможность на другого человека.

Третий аспект организационной культуры России – уровень коммуникаций. Коммуникацию склонны считать довольно низкой. «Низу» сложно коммуницировать с «верхушкой» иерархии, так как информация может не дойти или попросту потеряться. А информация, которая спускается сверху, зачастую может задержаться на промежуточных этапах у менеджеров. Еще одной проблемой «старой школы» коммуникации служит, опять же, молодежь. Она использует множество мессенджеров и социальных сетей, где информация, новости и события распространяются очень быстро, особенно внутри организации, в то время как организации, работающие в коллективе с людьми в возрасте, скорее узнает, что – то о своей организации из газет, нежели напрямую от руководства. Язык общения среди молодых людей мягче и проще, от этого коммуникация тоже строится быстрее и легче к восприятию [2].

Следующий аспект – способность к изменениям. В постоянно меняющейся России, люди привыкли адаптироваться под новые условия. Смена в политике, изменение экономической ситуации – все это, скорее, нечто привычное. Исследование показало, что такие частые изменения и высокое умение адаптироваться может дать отрицательный результата, так как компании тратят время и средства на приспособление и привыкание к

новым условиям, а не на поддержание и развитие стабильного результата, не на усиление существующей культуры.

Далее рассмотрим такой аспект как коллективный дух. Этот аспект развит больше остальных, так как на него наложен отпечаток прошлой коллективистской жизни. В Российских компаниях проводится много корпоративных мероприятий, празднований дней рождения и прочих календарных праздников. Проведения этих мероприятий важно для того, чтобы сотрудники организации чувствовали себя частью ее и гордились ею, видя свою причастность. У россиян есть высокая предрасположенность к работе в команде.

Далее предлагается рассмотреть существующую ситуацию в связи с экономической обстановкой в стране. Речь идет о том, что многие популярные бренды покинули страну по своим политическим соображениям. У России есть своя специфическая организационная культура, ранее в исследовании описываются типы организационных культур по Хофстеде, который как раз считал, что у разных организационных культур есть штамп той или иной нации. Эта специфика заключается в непоследовательности. Порой то, как организация подает себя в обществе, расходится с тем, как все происходит в действительности внутри организации.

После ухода организаций с многолетней выработанной культурой остается неопределенность и недосказанность. Ведь российские предприниматели, которым уступили права на управление того или иного бренда в праве не соблюдать устоявшуюся организационную культуру. И посему открытым является вопрос будущего культуры в России, в каких направлениях она будет развиваться [5].

Подводя итог выше сказанному, необходимо предлагается отметить, что организационная культура в России – это молодая система, впереди у которой еще много совершенствований, проб и ошибок. Но российский предприниматели понимают важность роли организационной культуры и поэтому необходима нацеленность на решение аспектов с низкими уровнями.

В третью очередь представляется изменения отношения людей к экологии. Если люди из поколения X не так увлечены идеями сохранения экологии, здорового питания, сортировки мусора, уменьшения использования пластиковых пакетов и множество других примеров, отвечающих за поддержание экологии, то так называемое поколение Z (это люди, рожденные в 2000 – 2011 годах) и миллениалы (люди, рожденные в период с 1984 года по 2000 год) стараются увлекаться данной темой. Все больше молодежи стараются помочь экологии, вместо пластиковых пакетов в магазин ходят с шоперами или авоськами, стараются сортировать и сдавать мусор в специальные организации по переработке.

Также очень популярна в последние года становится культура секунд – хендов, одеваясь там, молодые люди поддерживают идею осознанного потребления и отказываются от излишнего потребления. В связи с вышесказанным, нельзя не отметить, что такой вектор на экологию не поменял отношение миллениалов и людей из поколения Z к организационной культуре. Касается это того, что если организация, в которую соискатель с активной экологической позицией хочет устроиться на работу, не разделяет энтузиазма по поводу поддержания экологии, то соискатель может отказаться трудиться в такой организации. Ведь ценности организационной культуры такой организации не совпадают с внутренними ценностями и установками потенциального сотрудника [6, с. 7].

Все большую роль для молодежи играет здоровый образ жизни, здоровое питание, разумное потребление. И организациям, которые хотят идти в ногу со временем и быть актуальными просто необходимо внедрять подобные установки или же учитывать их высокорастущую тенденцию, открывая новые организации.

У банка ВТБ (ПАО) есть акция под названием «Подари лес другу». Суть акции заключается в том, что за плату можно выбрать место на карте, где будет высаживаться лес и далее можно наблюдать за восстановлением леса на выбранном участке. Так же банк ВТБ (ПАО) заявляет и о своем

желании быть причастными к культуре здорового образа жизни. На улицах крупных городов России установлены стоянки с прокатом велосипедов, и горожане не только могут быстро добраться до необходимого места, но и заняться развитием своей физической формы. Ознакомится с этими и другими акциями можно на официальном сайте банка. Журнал Forbes на своем официальном интернет – портале Forbes.ru выпустил рейтинг самых экологичных компаний России [2].

В тройку лидеров попала компания по производству кондитерских изделий Mars, Сбербанк и X5 Retail Group. Основными принципами компаний является желание сократить количество выбрасываемых отходов, сокращение использования бумаги, сокращение использования топлива и прочие способы уменьшения вреда окружающей среде [2].

Подводя итог рассмотренным аспектам в современной организационной культуре, следует понимать, что эта тема является активно развивающейся и поэтому бизнесменам, предпринимателям и сотрудникам необходимо оказывать содействие в развитии тенденциям, слушать и слышать происходящее в стране и в мире. Организационная культура – это комплекс убеждений, который складывается долгими годами.

2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Рыбинскгазстрой»

2.1 Организационно – экономическая характеристика

ООО «Рыбинскгазстрой» - организация в городе Рыбинске, которая занимается строительством сетей газоотведения и газораспределения. Организация предлагает создание сетей газопроводов в частных и общественных владениях.

Организационно - правовой формой предприятия выбрано общество с ограниченной ответственностью. Вид собственности: частная собственность. Основываясь на Гражданский Кодекс Российской Федерации (статья 87) – Обществом с ограниченной ответственностью признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов [11].

Полное название – Общество с ограниченной ответственностью «Рыбинскгазстрой». Организация существует с 27 мая 2011 года. Была создана тремя учредителями: Лёшиным Александром Геннадьевичем, Антоновым Дмитрием Валентиновичем и Павлычевым Павлом Евгеньевичем. Спустя полгода Павлычев П.Е. продал свою долю в организации и с того момента осталось только два учредителя - Лёшин Александр Геннадьевич и Антонов Дмитрий Валентинович. Уставной капитал составлял 12 000 рублей. Основной вид деятельности по ОКВЭД - Строительство жилых и нежилых зданий (41.20).

Юридический и фактический адрес местонахождения организации – 152901, Ярославская область, город Рыбинск, улица Большая Казанская, дом 26. Режим работы с понедельника по пятницу с 8:00 до 17:00, суббота, воскресенье – выходной.

Проведя интервью с одним из учредителей организации, были выяснены следующие утверждения. Миссия или иначе смысл существования организации учредитель видит в том, чтобы принести уют и комфорт в каждую семью. Газификация все страны – это цель ООО «Рыбинскгазстрой», исходя из ответа учредителя. Далее были названы задачи, среди них: создание сетей газификации в частных и общественных домах, а также расширение сетей газопотребления и газораспределения.

Для поддержания качественного обслуживания своих клиентов и заказчиков, численность персонала в организации должна быть 25 человек. Часть устроена не официально.

Ниже будет представлена структура в виде рисунка, которой располагает ООО «Рыбинскгазстрой».



Рисунок 5 – Организационная структура ООО «Рыбинскгазстрой»

Организационная структура представлена линейно – функциональным

типом. Линейная структура – одна из самых простых структур. Характеризуется она тем, что структура расположена вертикально, в виде иерархии. Нижние кластеры подчиняются тем, что выше. Функциональная структура выполняет роль выведения специально – направленных должностей, с узким профилем специализации, а также за выполнение работ согласно стандартам. Беря в расчет специфику работы, данная организационная структура обладает логичностью.

Помимо интервью с руководителем, были проведены опросы среди сотрудников. Общее количество человек в организации – 25, руководители среди них – 3, специалистов – 6 и рабочих – 16. Диапазон возраста в организации 35-50 лет. Высшее образование есть у всех руководящих сотрудников и у всех специалистов. Рабочие имеют среднее специальное образование, которое отвечает требованиям организации и является достаточным для качественного выполнения работ. Сотрудников женского пола в организации 7, мужского пола – 18. Трудовой стаж сотрудников преимущественно более 3 лет.

Анализ эффективности использования ресурсов на предприятии ООО «Рыбинскгазстрой» изображается ниже, в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ эффективности использования ресурсов на предприятии ООО «Рыбинскгазстрой» за 2019, 2020 и 2021 год

Показатель	2019	2020	2021	Изменение (+,-)		Темп роста, %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Выручка от продажи, тыс.руб.	12200,0	13356,0	21389,0	1156,0	8033,0	109,5	160,1
Себестоимость продаж, тыс.руб.	11900,0	12939,0	17433,0	1039,0	4494,0	108,7	134,7
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	300,0	417,0	3956,0	117,0	3539,0	139,0	948,7
Прочие доходы, тыс. руб.	2000,0	2602,0	2280,0	602,0	-322,0	130,1	87,6
Управленческие расходы, тыс.руб.	1936,0	2241,0	2110,0	305,0	-131,0	115,8	94,2

Продолжение таблицы 1

Показатель	2019	2020	2021	Изменение (+,-)		Темп роста, %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Коммерческие расходы, тыс. руб.	40,0	50,0	246,0	10,0	196,0	125,0	492,0
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	324,0	728,0	3880,0	404,0	3152,0	224,7	533,0
Чистая прибыль, тыс. руб.	669,0	728,0	3880,0	59,0	3152,0	108,8	533,0
Стоимость основных средств, тыс. руб.	2978,0	3555,0	2923,0	577,0	-632,0	119,4	82,2
Численность работающих, чел.	10,0	11,0	12,0	1,0	1,0	110,0	109,1
в т.ч рабочих, чел.	5,0	5,0	5,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	1800,0	1958,0	2424,0	158,0	466,0	108,8	123,8
Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.9)	1220	1214,2	1782,4	-5,8	568,2	99,52	146,79
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр10/стр 9)	180,0	178,0	202,0	-2,0	24,0	98,9	113,5
Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	5,5	5,5	18,1	0,0	12,7	99,4	332,8

Изучая таблицу с основными экономическими показателями компании ООО «Рыбинскгазстрой», мы произвели оценку результатов ее деятельности посредством анализа основных статей баланса по итогам 2021 года по сравнению с итогами 2020 года.



Рисунок 6 – Изменения в выручке от продажи

По итогам 2021 г. зафиксирован рост выручки от продаж на 8033 тыс. руб. при увеличении себестоимости продаж на 4494 тыс. руб. На рисунке 6 изображена тенденция выручки в ООО «Рыбинскгазстрой».

Опережающий рост себестоимости привел к тому, что валовая прибыль (убыток) в 2021 году увеличилась по сравнению с 2020 годом на 3539 тыс.руб., а прочие доходы компании заметно сократились, а именно на 322 тыс.руб.

Управленческие расходы в 2021 году тоже снизились по сравнению с 2020 годом на 131 тыс. руб. Что касается коммерческих расходов, то в 2021 году они, наоборот, повысились на 196 тыс. руб. Такое изменение показателей расходов компании привело к тому, что прибыль (убыток) от продажи в 2021 году увеличилась на 3152 тыс. руб., если сравнивать с предыдущим годом.

В итоге чистая прибыль компании ООО «Рыбинскгазстрой» по результатам 2021 года стала на 3152 тыс. руб. больше, чем ее чистая прибыль в 2020 году.

Стоимость основных средств в 2021 году значительно сократилась по сравнению с 2020 годом, а именно на 632 тыс. руб.

Говоря о трудовых ресурсах компании, стоит отметить, что численность работающих в 2021 году увеличилась на 1 человека, если сравнивать с предыдущим годом. Вместе с тем, увеличился и фонд оплаты труда на 466 тыс. руб.

Мы также видим, что производительность труда работающего в 2021 году повысилась на 568,2 тыс. руб., что обусловило рост среднегодовой заработной платы работающего по сравнению с 2020 годом на 24000 тыс. руб. На рисунке 7 представляются изменения в производительности труда.

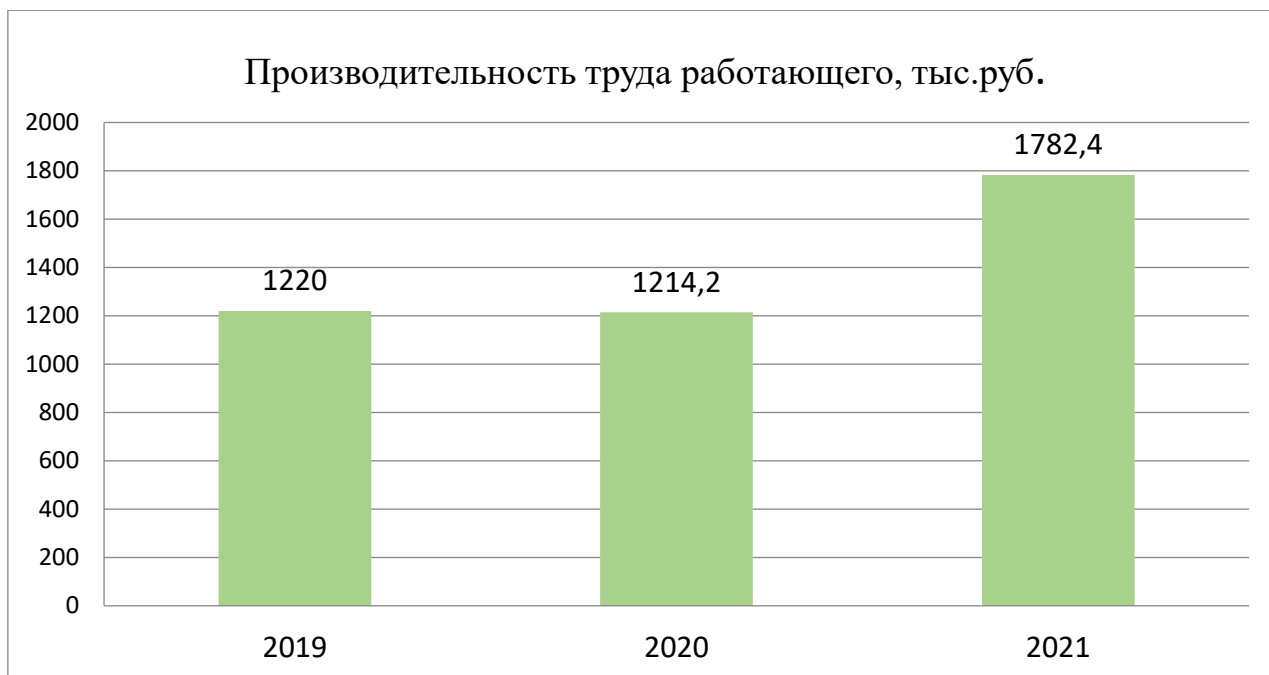


Рисунок 7 – Изменения в производительности труда

Отдельного внимания заслуживают показатель рентабельности продаж, так как он свидетельствуют об эффективности деятельности организации. Анализ данного показателя позволил сделать вывод, что рентабельность продаж в 2021 году увеличилась на 12,7% по сравнению с 2020 годом. Следовательно, можно говорить о высокой эффективности компании ООО «Рыбинскгазстрой».

2.2 Описание состояния организационной культуры в ООО «Рыбинскгазстрой»

Для анализа состояния организационной культуры были проведены беседы с руководителями, сотрудниками, учредителями организации. Вопросы задавались о наличии организационной культуры в организации в целом, а также о проводимых мероприятиях в рамках поддержания организационной культуры. Исходя из полученных ответов проводится анализ предмета исследования.

Вышенаписанные определения организационной культуры гласят о том, что организационная культура – это свод ценностей, правил поведения в организации, это фирменный почерк, по которому организация узнается. Будь то интерьер помещений или произведенный продукт, при взгляде на который читается, что это сделала именно конкретно эта организация. Можно сказать, что чтобы влиться в рабочий коллектив, необходимо разделять организационную культуру предприятия, иначе за весь период работы будут испытываться трудности в коммуникации не только с коллегами, но и с заказчиками. Организационная культура своего рода «вера» в дело, которое делается для развития организации.

В ООО «Рыбинскгазстрой» существуют свои ценности, миссия, имидж, свое особое отношения с сотрудниками и способы выстраивания отношения с ними. Разумеется, есть и свои особенности в отношении с заказчиками. Для начала опишется структура взаимодействия с сотрудниками и какие блага организация предлагает для них, а также, что ценится в сотрудниках и, напротив, наличие каких качеств пагубно будет складываться на работе.

Организационная культура в основном строится на традициях и ценностях. К важной традиции относятся ежегодные корпоративные мероприятия по случаю очередного года существования организации, по случаю Нового года, 23 февраля, 8 марта. Для сотрудников подобные корпоративные мероприятия являются бесплатными. Так же в качестве мероприятий по поддержанию корпоративного духа, организация регулярно совершает туристические выходы. Одна из главных ценностей в ООО «Рыбинскгазстрой» — это люди. В связи с этим для сотрудников организовано бесплатное питание обедами, организация и финансовая поддержка для выезда сотрудником в санатории и на курорты города Сочи. Также организация дарит подарки детям своих сотрудников на дни Рождения и Новый год. Сотрудники получают ежегодные предновогодние премии, а сотрудники исполнительного менеджмента получают определённую долю от дивидендов, проводятся такие выплаты также перед Новым годом. По

результатам интервью об организационной культуре, руководитель утверждает об уважительном отношении к сотрудникам.

Следует отметить, что функции по управлению персоналом возложены на начальника отдела кадров. Говоря о требованиях, возлагаемых на сотрудников, необходимо обозначить ценности, которые должны присутствовать в сотрудниках. Организация больше всего ценит такие качества как ответственность, честность, порядочность, умение выполнять свою часть работы так, чтобы к ней не было претензий. Обязательным требованием является наличие высшего образования или среднего специального образования (характерно для работников бригад, например, для сварщика), так как особенность работы требует точности в исполнении своих обязанностей. Специфика работы обязует сотрудников проходить обязательные аттестации по таким направлениям как промышленная безопасность, аттестация по эксплуатации сетей газораспределения и газопотребления, аттестация технологий сварки и сварочного оборудования, аттестация сварщиков. Является желательным, но не обязательным, посещение развивающих выставок в направлении газораспределения. Ежегодно сотрудниками посещаются такие выставки, как Aquatherm Moscow – это одна из крупных выставок бытового и промышленного оборудования. Еще одна выставка, которая предлагается к посещению, это выставка Rinnai, данная выставка посвящена непосредственно оборудованию, которое используется в работе. Так же компания Rinnai является официальным дистрибьютором ООО «Рыбинскгазстрой» Повышение навыков сотрудников способствует эффективному росту производительности.

ООО «Рыбинскгазстрой» активно показывает себя и вне рабочего времени. Организация является спонсором команды по футболу «Фаворит» в городе Рыбинске, часто благодаря организации получается совершать выезды на турниры в города, не только соседствующие с Рыбинском, но и по России. Благодаря спонсорству растет интерес к развитию спорта в городе Рыбинска, у молодых людей появляется возможность поиграть в футбол не только для

души, но и выступить на городском и межгородском уровнях. Помимо вышесказанного, организация обеспечивает команду спортивной формой с фирменным логотипом, спортивным инвентарем и иной экипировкой, требуемой для занятия футболом. Команда Фаворит стала шестикратным чемпионом Рыбинской Футбольной Лиги (РФЛ), кубки, медали, грамоты и благодарственные письма нашли свое место на стендах в офисе ООО «Рыбинскгазстрой».

Следующим активным мероприятием являются интеллектуальные игры, которые проводятся еженедельно. В играх принимают участие многие сотрудники организации уже на протяжении пяти лет. Игра проводится командами, и команда от ООО «Рыбинскгазстрой» заняла лидирующие позиции среди других команд, часто занимают призовые места. В офисе организации есть стена с наградами за первые, вторые и третьи места, этим руководитель очень гордится.

Одним из немаловажных вкладов в культуры организации являются перечисления средств благотворительности в Красный крест и в детский дом города Рыбинска. Эти мероприятия уже стали традицией и проводятся ежегодно.

Говоря об организационной культуре, нельзя не отметить, какой организация предстает перед заказчиками. На этот вопрос также ответили сотрудники организации. С их слов, важным критерием в работе является полное исполнение своих обязательств «под ключ». Клиент получает полное сопровождение в процессе газификации. Важным принципом работы является беспрекословное соответствие регламентам. Еще одним отличием и принципиальным требованием является сохранение порядка во время работ и после их выполнения. Одной из гордостей организации является 100% выполнения обязательств по всем заключенным договорам с 2011 года.

Ряд вышеуказанных мероприятий по организационной культуре указывают на высокую мотивацию к сплочению коллектива, поощрению успехов и качественного выполнения своего дела. Можно считать, что данные

три параметра являются основополагающими в рассматриваемой организации и они помогают воплощать ценности в жизнь. Исходя из вышесказанного декларируем полученную информацию в таблицу.

Таблица 2 – Систематизированное описание организационной культуры.

Критерий	Краткое описание
Тип организационной культуры	Данную организацию можно отнести к клановому типу культуры. Семейность и доброта – вот главные ценности в общении с подчиненными.
Деловой этикет	Четкой структуры в этой области выявлено не было.
Тип совместной деятельности	Совместно – последовательный. Каждый участки выполняет свою часть общей задачи.
Церемонии, традиции, ритуалы	Выявлены ярче всего. Высокая направленность организации на традиции.
Конфликтность	Успех избегания конфликтов переменный.
Тип организационной структуры	Линейно – функциональная.
Критерии отбора кадров при приеме на работу	Образование согласно рассматриваемой должности, высокий уровень ответственности, честности и порядочности.
Имидж	Наличие логотипа. Стремление к удовлетворению потребностей клиента наиболее комфортным образом.

Таблица была сделана на основании рассказов сотрудников и руководительского состава. В следующем параграфе будет проведено исследование с использованием научных методов для определения силы организационной культуры и типа организационной культуры.

2.3 Анализ организационной культуры в организации ООО «Рыбинскгазстрой» по ОСАІ и диагностика по Дафту Р.Ф.

Организация существует 12 лет, не меняла свою сферу деятельности, обязанности кадрового состава так же не претерпевали кардинальных изменений. Организационная культура сформировалась самостоятельно, без особых планов и стратегий. Для оценивания уровня организационной культуры необходимо провести анализ на базе методик Дафта и ОСАІ.

Руководителю организации было предложено оценить силу организационной культуры по методике Дафта Р.Ф. Результаты оценки организационной культуры могут говорить о том, насколько успешно компания реализует свои цели и задачи, каким образом она управляет своими ресурсами, каким образом она обеспечивает коммуникацию и сотрудничество между различными отделами и уровнями иерархии, а также о том, насколько успешно она привлекает и удерживает талантливых сотрудников.

Сильная организационная культура может способствовать увеличению мотивации и производительности сотрудников, повышению качества продукции и услуг, улучшению отношений с клиентами и партнерами, а также созданию благоприятного имиджа компании. Недостаточная организационная культура может привести к конфликтам между сотрудниками, снижению качества работы, обесцениванию бренда и ухудшению финансовых показателей.

Таким образом, оценка организационной культуры является важным инструментом для определения сильных и слабых сторон компании, а также для разработки стратегии ее развития в будущем. Для этого необходимо выразить степень согласия с приведенными утверждениями, используя пятибалльную систему [20, с. 14]. Результаты оценки организационной культуры ООО «Рыбинскгазстрой» представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Оценка организационной культуры в ООО «Рыбинскгазстрой»

Оценка	балл
Практически все менеджеры и большинство работников могут описать ценности компании, ее цели, осознают важность клиентов	3
Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации	4
Действия менеджеров согласуются с принятыми в компании ценностями	3
Поддержка других работников, даже из других отделов, является нормой и оценивается по достоинству	4
Компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы	5
Лидеры стремятся развивать и воспитывать своих подчиненных	3

Продолжение таблицы 3

Оценка	балл
К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводится несколько интервью, ориентированных на выявление у них черт, соответствующих культуре компании	3
Новичкам предоставляется как положительная, так и отрицательная информация о компании; они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в фирме	3
Критерий перехода сотрудника на новую ступеньку иерархической лестницы - его профессионализм, а не интриги и знакомства	3
Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся внешней среде	3
Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды	4
Вы слышали рассказы о лидерах или героях компании	3
В компании проводятся церемонии награждения сотрудников, внесших существенный вклад в дело компании	3

После проведения оценки, результаты складываются и на основании полученного результата, будет выяснен уровень организационной культуры. Если сумма баллов равна 52 и выше, то можно сделать вывод о том, что в вашей организации существует мощная организационная культура; Если сумма баллов 26-51, то компания характеризуется умеренно сильной культурой; Если сумма менее 25 баллов, то культура компании отнюдь не способствует адаптации к вашей среде и не соответствует потребности ее членов [20, с. 15].

После выставления оценок, был проведен подсчет результатов. Сумма оценок составила 44 балла, это говорит о том, что у компании умеренно сильная культура. Это говорит о том, что организационная культура существует, но проникла не во все сферы жизни организации.

Такой результат может означать, что организация имеет определенные преимущества в своей организационной культуре, но также есть некоторые недостатки, которые могут препятствовать ее развитию и достижению более высоких результатов. В компании есть некоторые преимущества в организационной культуре, такие как четкие ценности и миссия, хорошая коммуникация между сотрудниками, а также стабильность и надежность в работе. Однако, возможно, в компании есть некоторые слабые стороны,

которые могут препятствовать ее развитию и достижению более высоких результатов, такие как недостаточная инновационность, низкий уровень участия сотрудников в процессе принятия решений или недостаточная гибкость в адаптации к новым требованиям рынка.

Анализ организационной культуры организации «Рыбинскгазстрой» проведем с использованием методики OCAI (Organizational Culture Analyze Instrument), К. Камерона и Р. Куинна.

Основным инструментом методики OCAI является анкетирование. Анкета включает вопросы по шести ключевым направлениям:

- основные характеристики организации, то есть определение, на что похожа организация в целом;
- стиль лидерства в организации;
- стиль управления наемными работниками, или стиль отношения к наемным работникам и созданные условия труда;
- связующая сущность организации, то есть механизмы, связывающие отдельных людей в коллективе;
- стратегические цели, или базовые основы, которые приводят в движение стратегию организации;
- критерии успеха, которые показывают, как определяются победы и достижения.

В каждом направлении имеется по четыре альтернативных утверждения, характерных для клановой культуры (А), адхократической (В), рыночной (С) и бюрократической (D). Анкета, представленная в Приложении Б, заполнялась генеральным директором и заместителем директора по экономическим вопросам.

Перед проведением анализа необходимо дать обозначение каждому типу культуры.

Клановая (А) культура – это тип организационной культуры, который основан на идее семейного или кланового единства. Работники в такой организации чувствуют себя частью сплоченного сообщества. Такая культура

характеризуется лояльностью членов группы друг к другу. Нередко в этом типе культуры имеет место быть замкнутость и недоверие к внешнему миру, это касается и новых сотрудников. Со стороны может показаться, что организация изолирована от внешнего мира и окружения, так как члены клана стремятся сохранить дух традиций. Чаще члены организации с клановым типом культуры руководствуются неформальными правилами или межличностными договоренностями, это может привести к ослаблению менеджмента. Сотрудники часто ожидают, что их личные предпочтения и цели – это первостепенно. Что руководители должны учитывать личные цели сотрудников. При имеющихся недостатках, в кризисный момент такой тип культуры со своим командным духом и лояльностью может сработать в плюс. Устоявшиеся ценности могут выступать важным аспектом для приходящих сотрудников. Также в организациях с клановым типом культуры существует высокий уровень социальной сферы: денежные вознаграждения, долгосрочные отпуска, досрочные выходы на пенсию, предоставление услуг страхования жизни и здоровья и многое другое. Основопологающими факторами клановой организационной культуры являются: дружный коллектив, бригадная работа, забота о развитии сотрудников, поддержка внутри коллектива, семейность и наставничество и даже «отцовство» лидеров организации.

Адхократической (В) культурой называется организационная культура, которая отличается гибким подходом. К основным чертам адхократии относятся такие понятия как: поощрение инициативности, креативности, способность к быстрой адаптации в новых условиях, отсутствие иерархии, формальностей и бюрократии. Основной акцент в рассматриваемом типе культуры делается на инновации и эксперименты. Приветствуются предложения сотрудников относительно новых подходов к решению задач. Организация с адхократическим типом организационной культуры отличаются способностью быстро реагировать на изменения среды и адаптироваться к новым условиям. Общение между сотрудниками происходит

в неформальной обстановке и как таковой иерархии между ними нет, прослеживаются горизонтальные связи между сотрудниками. Сотрудники могут проявлять в подобных организациях свою индивидуальность. В принятии решений также принимает участие весь персонал, а стандартов по осуществлению рабочих процессов нет. Организации с адхократическим типом стремятся к результатам, а не к показателям. К недостаткам данного типа относится отсутствие порядка, что в свою очередь увеличивает влияние человеческого фактора. Также значительным минусом являются такие причины как: слабые координирующие механизмы и отсутствие фиксирования действенных способов работы.

Для рыночной (С) организационной культуры характерна нацеленность на коммерческий результат. Лидерство, конкуренция и целеустремленность – вот основные направления рыночной организационной культуры. Лидерами в таких компаниях часто являются жесткие руководители с ярко выраженным чувством постоянной гонки и конкуренции. Главным в рыночных компаниях является стремление к победе, репутация организации и ее успех. Поведение в организациях с рыночным типом организационной культуры жестко контролируется. Основной задачей менеджеров в данном типе организационной культуры является достижение результата, приведение организации к такой производительности, которая обеспечит необходимую прибыль. Агрессивность в таких организациях принимается за хорошую стратегию. Лозунгами организаций с рыночным типом являются: «Все или ничего», «Победа любой ценой».

Бюрократическая (D) организационная культура – это такая организационная культура, ключевые принципы которой базируются на строгих регламентах, субординацию и четкое разделение полномочий между сотрудниками. Ключом успеха в таких организациях руководители считают стандартизированные правила и процедуры, строгий контроль и учет, соответствие требованиям. Каждый сотрудник определен в иерархии и выполняет лишь отведенные ему обязанности. Руководители координируют

и контролируют в нужный момент. Мнение руководителя является приоритетным, и все вопросы, например, связанные с персоналом, также решает руководитель. Сильной стороной такого типа организационной культуры является планомерность и предсказуемость поведения организации в ближайшем будущем. За счёт систематизированных правил, накапливается опыт, который позволяет небольшими шагами организации расти. Сотрудники в бюрократических организациях чувствуют себя безопасно и стабильно. Следование правилам и регламентов обязательно поощряется. Чувства неуверенности в своих действиях у сотрудников сводятся к минимуму, так как на любую задачу есть регламент с описанным алгоритмом. К минусам относится сложная процедура реализации изменений, это особенно ощутимо в постоянно меняющемся мире. Подобный тип организационной культуры не подойдет творческим людям, которые хотят проявляться и предлагать инициативные и инновационные решения.

Для того, чтобы выяснить уклон на какую культуру делается в рассматриваемой организации, необходимо высчитать среднее арифметическое от текущей и предпочтительной ситуации поочередно.

В текущей ситуации получаем следующий результат: А – 48,3%, В – 22,5%, С – 14,9%, D – 14,3%. В предпочтительной ситуации результаты распределились следующим образом: А – 36,6%, В – 13,3%, С – 15% и D – 35%. Для наглядности составляются схематичные рисунки для текущих и предпочтительных результатов.

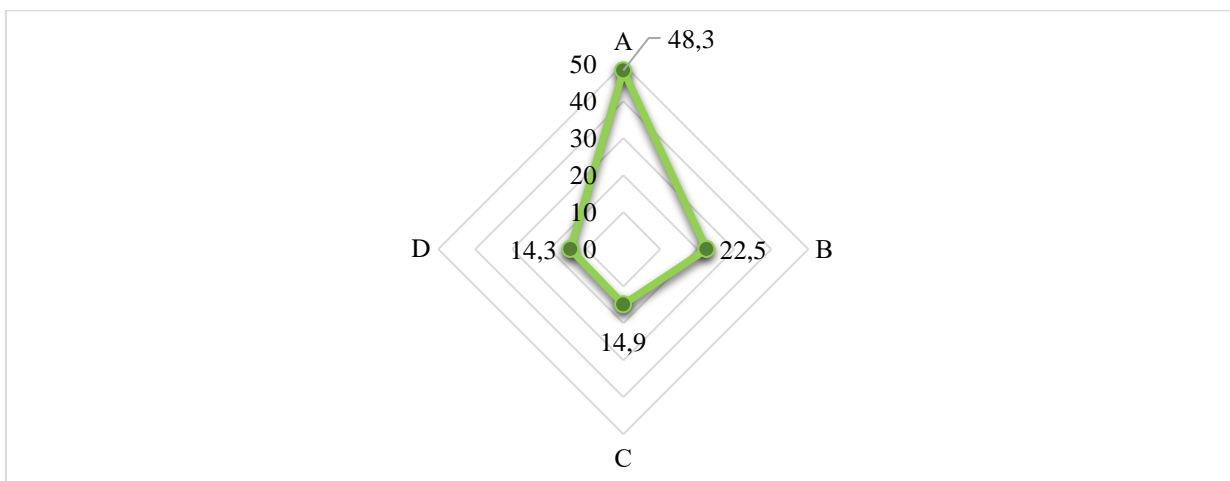


Рисунок 8 – Интерпретация существующего профиля организационной культуры ООО «Рыбинскгазстрой»

Данные рисунка дают нам понять, что у рассматриваемой организации ярко выражен тип организационной культуры – клановая культура. Клановая культура напоминает большую семью, с дружелюбной атмосферой, а руководители занимают роль похожую на родительскую или роль воспитателя. Характерна сплоченность и сопереживание. Подробное описание данного типа организационной культуры произошло на примере японских организаций в 60 -е – 70 – е годы. В организациях кланового типа сложно заменить строгие инструкции или ярко выраженную иерархию. Обязательства перед сотрудниками неуклонно выполняются, на первый план выходит бригадная работа, наемные работники вовлечены в бизнес и уходят со своей должности крайне редко. Важную роль в данном типе организационной культуры играют традиции и преданность [3].

Культура сложилась неосознанно, под влиянием ценностей, которые разделяют учредители и сотрудники высшего менеджмента. Недостатки у данного типа культуры тоже есть. К ним относятся то, что в процессе роста организации, довольно трудно поддерживать дух «семейности» и «похожести на нас». Так же зачастую в клановой культуре имеет место предубеждения. Из – за них сотрудник, у которого есть мнение, которое может лучше помочь выйти из той или иной ситуации, не скажет его, так как

побойтся быть осужденным. Назовем еще один недостаток: возможность злоупотребления добротой. Сотрудники могут расслабиться или заниматься своими делами на рабочем месте, так как ощущают, что никаких серьезных санкций к ним применено не будет. следующий недостаток – это отсутствие разнообразных взглядов. Если каждый сотрудник смотрит на проблему одинаково, довольно трудно найти альтернативное, а возможно, лучшее решение для получения необходимого результата [1].

Меньший результат был набран типом В, то бишь адхократическим типом. Он составил 22,5%, это говорит о том, что частично в организации присутствуют те или иные аспекты данного типа. В малой степени, но организация склонна ожидать от своих сотрудников рисков, инновационных идей, коллабораций и сотрудничества, обмена знаний и идей между сотрудниками. Организации важно быть производственным лидером.

Еще более низкие процентные соотношения набрали рыночный и бюрократические типы организационных культур. Описывая рыночную культуру, необходимо отметить, что, во – первых, важна гибкость, то бишь быстрая реакция на изменения рынка. Во – вторых, конкурентоспособность, в – третьих, поощрение инновационных идей. Агрессивность в таких организациях считается удачной стратегией. Основное внимание сконцентрировано на выстраивание отношений во внешнем окружении. Главное – сила бизнеса [5]. К минусам такого типа относится отсутствие социальной ответственности, внимание организации не направлено на благоприятность общества и окружающей среды. Еще один минус – это следование краткосрочным целям, быстрым победам любой ценой. В рамках ООО «Рыбинскгазстрой» актуальна положительная сторона рыночного типа – конкуренция. В организацию многими годами обращаются жители города и бизнесмены, и главной гордостью руководства является выдерживание конкуренции с другими организациями, занимающими похожую нишу, преимущественное отличие, что ООО «Рыбинскгазстрой» выполнил 100% от всех заключенных договоров. Говоря о бюрократическом типе в системе

ООО «Рыбинскгазстрой», отметим, что организация впитала в себя несколько характерных особенностей данного типа организационной культуры. А именно: стабильность и предсказуемость в принятии решений и выполнении задач. Далее представляется рисунок с желаемым типом организационной культуры.

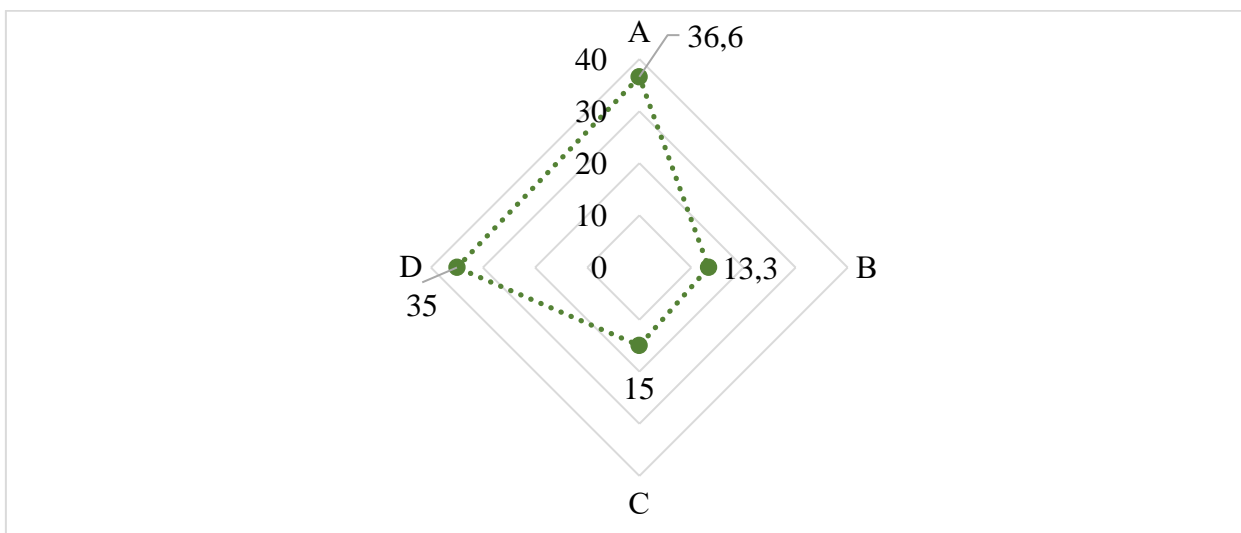


Рисунок 9 – Интерпретация желаемого профиля организационной культуры ООО «Рыбинскгазстрой»

Изучая оба графика с текущей и предпочтительной организационной культурой, выяснилось, что организация хотела бы сфокусироваться еще на бюрократическом типе, поэтому более подробное описание будет представлено ниже.

Исходя из получившейся схемы, мы видим, что руководство ООО «Рыбинскгазстрой» хочет соединить в своей организации клановую культуру (описание данного типа было проведено в рамках описания текущего профиля организационной культуры), но также ввести элементы бюрократического типа культуры.

Теперь необходимо описать преимущества и недостатки бюрократического типа организационной культуры.

Бюрократическому типу присущи такие ценности, как стабильность, защищенность, рациональность и целесообразность.

Четкое распределение обязанностей и полномочий, важность инструкций и процедур.

Одно из наиболее важных принципов бюрократической культуры – это поддержание стабильного выполнения своих обязательств.

Отдельная гордость руководителей такого типа организационной культуры – это гарантии для сотрудников и долгосрочное понимание своих обязанностей [5].

Так же характерен высокий уровень дисциплины и контроля, что позволяем уменьшить риск ошибки.

Для больших организаций с множеством структурных подразделений, удобство управления и координации деятельности.

Так же необходимо отметить недостатки бюрократического типа организационной культуры.

Во – первых, ограниченность и жесткость в принятии решений и взаимодействиями между сотрудниками.

Во – вторых, низкая гибкость и инновационность, к сожалению, это может привести к упущенным возможностям.

В – третьих, творчество и инициатива не поощряется в данном типе культуры, что может сказываться как снижение стимулов для сотрудников.

Не с самыми высокими результатами остались два типа – адхокрастический и рыночный.

Подводя итог вышесказанному, отметим результаты, полученные в ходе проведения ОСАІ и диагностики по Дафту Р.Ф.

– сила культуры организация – средняя. организация стремится к развитию и достижению определенных целей.

– доминирующий тип культуры по результатам анкеты к. камерона и р. куинна на текущий момент – клановый тип. семейность, похожесть сотрудников, поддержка – основные характеристики организации.

– доминирующими типами предпочтительной культуры стали клановый и бюрократический тип. организации не хватает формальных процедур, регламентированных правил поведения в критических ситуациях.

– наименьшее количество баллов получили рыночная и бюрократическая типы культуры в текущем состоянии организации. необходим более гибкий и адаптивный подход к бизнесу, а также быстрое реагирования на изменения на рынке.

– наименьший процентный показатель получил адхократический тип организационной культуры в предпочтительном состоянии организации. организации не хватает динамики и новаторства.

Исходя из этих фактов, появляется необходимость совершенствования организационной культуры в организации ООО «Рыбинскгазстрой».

3 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры ООО Рыбинскгазстрой»

3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование организационной культуры в ООО «Рыбинскгазстрой»

Исходя из сделанных выводов во втором разделе, рассматриваются направления, по которым будут предложены мероприятия по совершенствованию организационной культуры в ООО «Рыбинскгазстрой». В третьем разделе выпускной квалификационной работы будут рассмотрены аспекты, которые удовлетворят запросы по улучшению организационной культуры, а также будет рассмотрена экономическая сторона (в параграфе 3.2).

Проводится обзор таких тем, как:

- Повышение силы организационной культуры, на основании проведенного исследования по Драфту Р.Ф.
- Соединение кланового и бюрократического типа организационных культур, на основании проведенного опроса и исходя из желаемой организационной культуры.
- Взятие положительных черт от рыночного и адхократического типа организационных культур для повышения адаптивности, гибкости и уровня новаторства.

Во втором разделе было выяснено, что на основании анкетирования Дафта Р.Ф., сила организационной культуры определяется как средняя. Для повышения силы организационной культуры предлагаются мероприятия, описанные ниже.

Во – первых, необходимо разработать методы и системы, которые помогут интегрировать ценности в повседневные действия всех сотрудников. Например, создание внутреннего СМИ (сайт, газеты, журналы, информационные стенды), взятие в штат или временное приглашение

специалиста по поддержанию организационной культуры, создание слайд – шоу, показывающего ценности компании простыми словами.

Во – вторых, необходимо создать политику обратной связи. Это может быть реализовано через анкетирование, через электронные формы на сайте или через открытое обсуждение.

В – третьих, необходимо развивать лидеров организации. Руководству следует повышать свои лидерские навыки и умения. А также неуклонно, не противореча внутренней культуре, быть примером для своих сотрудников. Это возможно реализовать через курсы повышения лидерских качеств, а также через создания библиотеки с бизнес – литературой на базе организации. Итогом создания библиотеки будет создание книжного клуба среди руководительского состава, в котором будут обсуждаться те или иные темы, затронутые в бизнес – литературе.

По результатам исследования в организации ООО «Рыбинскгазстрой» наивысший балл получили такие «предпочтительные» культуры, как клановая и бюрократическая. Бюрократический тип организационной культуры важен в связи с потенциальным расширением организации, так как быть «семьей» при активном росте количества сотрудников становится сложнее, но важно поддерживать заложенные у истоков ценности.

Исходя из этого предлагаются мероприятия. Сочетание кланового и бюрократического типов организационной культуры возможно через создание гибридной культуры, которая объединяет преимущества обоих подходов. Для начала, необходимо понять, что клановый и бюрократический типы культуры не противоположны друг другу, а являются взаимодополняемыми. Клановый подход фокусируется на сотрудничестве, эмоциональной связи и уважении к сотрудникам. Бюрократический подход, в свою очередь, акцентирует внимание на организованности, структурированности и управлении процессами.

Для того, чтобы создать гибридную культуру, предлагаются следующие шаги:

– Создание системы обратной связи для сотрудников, которая позволит высказывать мнение по улучшению соединения двух систем (анкеты, онлайн – формы, внутренние СМИ).

– Создание культурного кодекса, чтобы ожидаемые действия сотрудников были определены не по «наитию», а в формальном стиле.

– Создание формального кодекса со стандартами работы, выполнения обязанностей и обслуживания клиентов.

– Поощрение конформизма к бюрократической культуре, другими словами, стимулирование следования правилам, регламентам и кодексам.

– Создание обучающих курсов, чтобы сотрудники смогли понять, что происходит при соединении кланового и бюрократического подхода.

– Приглашение специалиста, который будет оценивать, и корректировать желаемое сочетание типов культур.

– Использование системы менторства и коучинга для заботы о сотрудниках и поддержания их развития, а также системы контроля и отчетности, чтобы обеспечить недвусмысленность процессов.

– Введение униформы или элементов униформы. Бюрократический тип культуры характерен поддержанием формальных правил, а клановый тип культуры отличается желанием быть похожими друг на друга и чувством единства. Униформа или элемент униформы удовлетворяет оба параметра.

Необходимо находить баланс между преимуществами того и другого подхода, чтобы создать обстановку, в которой сотрудники испытывали бы комфорт и довольство на рабочем месте. При этом будут достигаться и бизнес – цели организации.

Несмотря на полученные относительно низкие результаты по предпочтительному внедрению рыночной и адхократической организационной культуры, считается, что от этих двух типов культур необходимо взять лучшие качества и внедрить их в работу организации ООО «Рыбинскгазстрой».

Адхократия служит хорошим инструментом для адаптации в быстро меняющихся условиях. Еще одной сильной стороной адхократического типа культуры является нацеленность на результат. Так же данный тип поможет разнообразить, например, клановую культуру с ее рутинными действиями. Вышеперечисленные характеристики отчасти схожи и с рыночным типом организационной культуры.

Рыночная культура отличается ориентацией на результаты и эффективность, адаптированностью к изменениям внешней среды и нацеленностью на клиента. Чтобы сохранить эти качества, можно внедрить в компанию механизмы оценки результативности и достижения целей, регулярно анализировать изменения в рыночной среде (например, проведение аттестаций на базе внутреннего сайта организации).

Используя элементы рыночной и адхократической культуры, компания может создать гибкую, адаптивную к среде и ориентированную на клиента организационную культуру, что позволит ей быть конкурентоспособной и достигать поставленных целей, а также это позволит избежать крайней степени бюрократии.

Во – первых руководство не должно создавать атмосферу страха. Необходимо поощрять предложения инновационных идей. Разумеется, то, чего требует регламент и правила в сфере газовой промышленности непоколебимо. Но на изменения в организационной культуре могут влиять и сотрудники.

Во – вторых, предлагается создать систему оценки именно для части бригад, чтобы выделять лучших и мотивировать к более качественному исполнению своих обязанностей.

Многое из перечисленного выше касается всех трех аспектов неразрывно связано не с финансовой частью организации, а скорее с чертами характера, силой воли, готовностью руководства и сотрудников меняться изо дня в день, чтобы создать организацию, в которой будет комфортнее, чем на

данный момент. В следующем параграфе будут выбраны рекомендации, требующие финансового участия, и будет оценен экономический эффект.

3.2 Оценка экономического эффекта

В данном параграфе рассматриваются экономические аспекты совершенствования организационной культуры в организации ООО «Рыбинскгазстрой». Выбираются те аспекты, для которых требуются финансовые вложения. К их числу относятся: интернет – сайт для сотрудников и руководителей, найм специалиста по организационной культуре, курсы по повышению лидерских качеств, покупка книг (печатных либо электронных), элемент униформы (шейный платок для работников офиса).

Следует подробнее рассмотреть каждый из предложенных выше факторов, чтобы понять потенциально осуществляемые процессы. Первое, что предлагается, это создание сайта, которым будут пользоваться сотрудники внутри организации. В него рекомендуется включить такие разделы и страницы, как: историческая справка о создании и работе организации, фото работников и краткое описание их личности и выполняемой ими работы, новости о текущих и предстоящих событиях в организации, также предлагается создать формы для обратной связи для сотрудников, чтобы насущные проблемы организации имели право обсудить все и, возможно, предложить альтернативные решения.

Также предлагается создать обучающий раздел (страницу) на сайте, в него рекомендуется включить чек – лист по выполнению работ. Поскольку сфера строительства сетей газоотведения и газораспределения, которой занимается ООО «Рыбинскгазстрой» очень строго проверяется, сотрудникам требуется проходить регулярные аттестации в другом городе. В связи с этим рекомендуется в обучающем разделе составить тест, который поможет подготовить кадры к аттестации. К обучающему разделу допускается

добавление контента на тему специфики работы организации, а также мотивирующие видео.

Второе, о чем идет речь, это приглашение специалиста по организационной культуре. Специалисты этой области помогут организации внедрить привычки, необходимые для повышения уровня организационной культуры, разобрать часто встречающиеся кейсы в каких – либо конфликтных моментах. Также специалист может разработать план мероприятий по улучшению организационной культуры с креативным уклоном. Предлагается приглашать такого специалиста раз в 3 месяца.

Третье – это курсы лидерства для руководства организации. После наблюдения за руководителями организации, рекомендуется посетить курсы с тематикой поведения в конфликтных ситуациях. Такие курсы помогут определить модель поведения в конфликтных ситуациях, научат рационально подходить к позитивным и негативным последствиям конфликта, а также научат техникам самоконтроля и управлению эмоциями в критических обстоятельствах.

Четвертой рекомендацией стала покупка книг и создание мини - библиотеки с последующим созданием книжного клуба для менеджеров. Направление тематики книг – бизнес, менеджмент, развитие лидерских качеств, совершенствование организационной культуры, взаимодействие с сотрудниками, деловая литературы, экономика, теория принятия управленческих решений и многие другие направления. В эпоху цифровизации нельзя не предложить на рассмотрение руководству покупку электронных книг на интернет – сайтах. Электронные книги можно читать на уже существующих рабочих компьютерах. Для сотрудников, которым в силу привычки, не удобно пользоваться электронными версиями книг, приобрести бумажные.

Пятое предложение – это создание элемента униформы, объединяющие в себе черты клановой (похожесть) и бюрократической (четкие рамки) культуры. Выдвигается инициатива по созданию шейных платков для

сотрудников офиса. Атласные платки в фирменном цвете организации и с логотипом ООО «Рыбинскгазстрой». Перечислив предложения, появляется необходимость в составлении алгоритма внедрения нововведений, иначе говоря, в какой очередности предлагается вносить изменения в организационную культуру.



Рисунок 10 – Алгоритм внедрения нововведений

Годовой объем выручки до реализации предлагаемых мероприятий на момента 2021 года составляет 21 389 тыс. руб., а прибыль от продаж 3 880 тыс. руб. Данные свидетельствуют о имеющейся возможности к внедрению предложенных мероприятий. Расчет затрат на совершенствование организационной культуры представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Общие затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию организационной культуры

Мероприятие	Решение по реализации	Затраты тыс. руб. в год
Совершенствование организационной культуры	Создание внутреннего сайта и его поддержание	50
	Найм специалиста по организационной культуре (4 раза в год)	40
	Курсы лидеров для руководителей	20
	Покупка книг (печатные и электронные)	10
	Элемент униформы	5
Итого		125

Выше указывалось, что прибыль ООО «Рыбинскгазстрой» составила 3 880 тыс.руб., из этого делается вывод, что на реализацию предложенных мероприятий заемные средства не понадобятся.

Экономическая эффективность от осуществления совершенствующих мероприятий определяется соотношением между экономическим эффектом, полученным от эффективной работы отдела и величиной затрат (материальных, трудовых, финансовых) на внедрение мероприятий, отражено в формуле 1.

$$\mathcal{E} = \frac{\Delta Y}{C}, \quad (1)$$

где \mathcal{E} – эффективность мероприятия;

ΔY – прирост экономического результата (эффекта);

C – расходы на осуществление мероприятий.

Необходимо рассчитать прирост выручки по формуле 2.

$$\Delta B = B_{2020} \times K, \quad (2)$$

где ΔB – прирост выручки;

B_{2020} – объем выручки за 2020 год;

K – коэффициент ожидаемого прироста выручки.

Производятся расчеты:

$$\Delta B = 21\,389 \times 0,05 = 1\,069,45 \text{ тыс. руб.}$$

Предлагается рассчитать экономический эффект от предложенных мероприятий. Результат - сумма дохода, которая будет получена от проведенных мероприятий.

$$\mathcal{E} = 1\,069,45 - 125 = 944,45 \text{ тыс.руб.} \quad (3)$$

Далее в формуле 4 рассчитывается, сколько дополнительных рублей будет возможно получить за 1 рубль затрат на предложенные совершенствующие мероприятия.

$$\text{Эффективность мероприятия} = \frac{1069,45}{125} = 8,55 \text{ руб.} \quad (4)$$

Таким образом, мероприятия принесут дополнительную сумму выручки в размере 944,45 тысяч рублей. А также наблюдается эффективность мероприятия, так как затраты дают дополнительные 8,55 рублей за каждый рубль затрат на мероприятия.

Теперь рассчитывается предполагаемая производительность труда.

$$\text{Ппр} = \frac{B_{2021} + B_m}{\text{Ч}}, \quad (5)$$

где Ппр – предполагаемая производительность труда;

B_{2021} – объем выручки за 2021 год;

B_m – размер выручки после внедренных мероприятий;

Ч – число работающих.

Производятся расчеты:

$$\text{Ппр} = \frac{21389 + 1069,45}{12} = 1871,53 \text{ тыс. руб.}$$

Предполагаемая производительность труда составит 1871,53 тыс.руб., это обозначает, что эффективность производства повышается. Повышение производительности труда может привести к расширению производства, повышению рентабельности, снижению себестоимости продукции. А так же улучшается использование рабочего времени, повышается эффективность использования рабочей силы.

Улучшение организационной культуры может привести к увеличению выручки организации через повышение производительности, уменьшение текучести кадров, улучшение коммуникации и установление долгосрочных отношений с клиентами. В ходе написания работы, было выяснено, что организационная культура, безусловно, важна, в третьем разделе были проведены расчеты и доказана эффективность предлагаемых программ по совершенствованию организационной культуры в организации ООО «Рыбинскгазстрой». На основании расчетов прослеживается повышение суммы выручки и рост предполагаемой производительности труда. Следуя предложениям, организация станет более комфортной для сотрудников, а также сможет повысить свои заработки.

Заключение

После написания основной части выпускной квалификационной работы необходимо сделать выводы по рассмотренным аспектам.

В первом разделе описывались теоретические материалы, связанные с понятием культуры и организационной культуры, ее типами и функциями. Проводились наглядные описания элементов организационных культур. Также в первом разделе рассматривалось, как работает организационная культура в современном мире. Многие ученые и авторы бизнес – статей характеризуют культуру организации как комплекс определённых убеждений и ценностей, которые разделяются сотрудниками и определяют их поведение на территории организации. Черты организационной культуры каждой организации индивидуальны и неподражаемы. На многое влияет специфика предлагаемой культуры, она так же работает в качестве фильтра для неподходящих той или организации людей. Следует констатировать, что в постоянно меняющихся реалиях, важно соответствовать моменту. Примеры современных веяний так же описывались в первом разделе, которые подтверждают актуальность выбранной темы.

Во втором разделе выпускной квалификационной работы рассматривались организационно – экономическая характеристика ООО «Рыбинскгазстрой», существующие мероприятия, относящиеся к организационной культуре, а также проводились опросы на основании научных методик. Методики помогли понять, какой силой организационной культуры обладает рассматриваемая организация, и к какому типу организационной культуры склоняется в текущий и будущий период. Была выявлена положительная динамика экономических показателей. На основании полученных результатов от методик, были выявлены аспекты организации, требующие корректировки и модификаций.

В третьем разделе, на основании полученных результатов второго раздела, предлагались мероприятия по совершенствованию организационной

культуры в организации ООО «Рыбинскгазстрой». Предложенные мероприятия были разделены на требующие финансовых вложений и не требующие. К первым появилась необходимость вернуться в параграфе 3.2 и просчитать потенциальную эффективность от предложенных мероприятий. Проведя расчеты, был сделан вывод об эффективности.

Исходя из всего вышесказанного, необходимо сделать общий вывод о важности и актуальности совершенствования организационной культуры. Результаты, полученные в ходе совершенствования, приводят к положительным итогам во многих сферах: улучшается производительность труда и качество продукции или услуг; улучшается уровень взаимодействия и коммуникации между сотрудниками, а также повышается действенность выполняемых задач, растет мотивация; снижается число конфликтов, растет уровень доверия; структура управления и процессы управления оптимизируются. Изменение отношения работников к труду, обеспечит повышение эффективности деятельности организации. В целом, совершенствование организационной культуры помогает повышать конкурентоспособность организации, улучшает имидж, повышает уровень удовлетворенности сотрудников и позволяет выйти организации на новый уровень.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Алексеев, А. Парус или тормоз: как работать с корпоративной культурой : практическое руководство / А. Алексеев. - Санкт-Петербург : Питер, 2021. - 224 с.
2. Балашов, А. П. Организационная культура : учебное пособие / А. П. Балашов. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2021. — 278 с.
3. Бехар Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks / Бехар, Голдстайн Говард; Джанет. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2019. - 194 с.
4. Гаспарович Е. О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие. В двух частях. Часть 1: учебно-методическое пособие / Е. О. Гаспарович ; науч. ред. О. В. Охотников; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. - Екатеринбург : Изд-во Уральского ун-та, 2019. - 332 с.
5. Гаспарович, Е. О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие. В двух частях. Часть 2 : учебно-методическое пособие / Е. О. Гаспарович ; науч. ред. О. В. Охотников ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. - Екатеринбург : Изд-во Уральского ун-та, 2020. - 284 с.
6. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 03.08.2021) // Собрание законодательства РФ.
7. Катценбах Д. Трансформация корпоративной культуры: важные детали, без которых ничего не работает / Джон Катценбах, Джеймс Томас, Гретчен Андерсон. - Москва: Интеллектуальная Литература, 2020. - 175 с.
8. Ковров А. В. Культура, конкуренция, прибыль: монография / А. В. Ковров. — Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2023. — 296 с.

9. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Собрание законодательства РФ.
10. Организационная культура : учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и др.] ; под редакцией В. Г. Смирновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 306 с.
11. Официальный сайт ООО «Рыбинскгазстрой»
12. Персикова, Т. Н. Корпоративная культура : учебник / Т. Н. Персикова. - Москва : Логос, 2020. - 288 с.
13. Семенов, Ю. Г. Организационная культура : учебное пособие / Ю. Г. Семенов. - Москва : Университетская книга, 2020. - 256 с.
14. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании / Т.О. Соломанидина. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 624 с.
15. Соломанидина, Т. О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах : учебно-методические материалы / Т. О. Соломанидина. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 395 с.
16. Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка : учебное пособие / О.Г. Тихомирова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 151 с.
17. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2023) // Собрание законодательства РФ.
18. Федеральный закон от 08.12.2020 N 407-ФЗ "О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях" // Собрание законодательства РФ.
19. Amy C. Edmondson The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth / Hardcover, 2018.-288p.

20. Brynjolfsson, E. COVID-19 and remote work: an early look at U.S. data. / E. Brynjolfsson, J. Horton, A. Ozimek. - Режим доступа: https://john-joseph-horton.com/papers/remote_work.pdf, свободный. - Заглавие с экрана. - Яз. англ.

21. Chron.com - новости бизнеса, истории о предпринимателях, календарь бизнес-событий и библиотеку знаний о предпринимательстве. Официальный сайт. [Электронный ресурс] URL: <https://smallbusiness.chron.com> (дата обращения 04.04.2023).

22. Daniel Coyle. The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups. / Random House Audio, 2018.-251 p.

23. Forbes Russia – финансово-экономическое издание. Официальный сайт. [Электронный ресурс] URL: <https://www.forbes.ru> (дата обращения 03.03.2023).

24. Reed Hastings. No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention / Penguin Audio, 2020.- 346p.

25. Skillbox – образовательная платформа, которая объединяет ведущих экспертов и практиков рынка, методистов и продюсеров образовательного контента. Официальный сайт. [Электронный ресурс] URL: <https://skillbox.ru> (дата обращения 03.04.2023).

26. Snob.ru – проект о людях и явлениях, о трендах и изменениях в мире. Официальный сайт. [Электронный ресурс] URL: <https://snob.ru> (дата обращения 04.03.2023).

27. Sull, D., Sull, C. How companies are winning on culture during COVID-19. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-companies-are-winning-on-culture-during-covid-19>.

28. VC.RU - бизнес, технологии, идеи, модели роста, стартапы. Официальный сайт. [Электронный ресурс] URL: <https://vc.ru> (дата обращения 01.03.2023).

Приложение А

«Типы организационных культур»

Таблица А.1 - Типы организационных культур

Г. Хофстеде, нидерландский социолог	Т.Е. Дейл, американский исследователь
<p>1. Индивидуализм/коллективизм. Во главу угла ставится личное «я», личные успехи и благостное состояние близких людей. В такой культуре важным становится сохранить репутацию и чувство собственного достоинства;</p> <p>2. Уровень избегания неопределенностей. При высоком уровне нетолерантности к неопределенностям для обществ характерны разработки четких правил и сводов законов, жизнь в дисциплине. Напротив, для стран с низким уровнем избегания неопределенностей характерна готовность к риску и к быстрым решениям и изменениям.</p> <p>3. Мужественная и женственная культура. Страны с высоким уровнем способности к высоким достижениям, силе, конкуренции относят к мужественным, а страны с низкими показателями, указанными выше, называют женственными. Женственные в свою очередь направлены на заботу о населении, повышении качества жизни и уважение культурных ценностей.</p> <p>4. Уровень дистанции с властью. Чем больше дистанция власти от народа, тем с большим уважением, страхом и преклонением к этой власти относиться.</p> <p>5. Долгосрочная и краткосрочная ориентация. Для культур с высоким значением этого показателя характерны достижения целей, долгосрочные планы и стратегии, строгость и стойкость. Чем ниже данный показатель, тем выше оценивается важность традиций.</p> <p>6. Допущение или мера счастья. Высокий показатель данного параметра говорит о высоком уровне довольства жизни, в таких обществах важна свобода слова и выражение индивидуальности.</p>	<p>Типология строится на платформе из таких показателей как уровень риска и скорость получения обратной связи.</p> <p>1. Культура высокого риска и быстрой обратной связи. Индивидуалистская культура, где ожидается быстрая обратная связь, независимо от верности воспроизведенных рискованных действий.</p> <p>2. Культура низкого риска и быстрой обратной связи. Данный тип не отличается степенью высокой ответственности и от сотрудников требует, скорее, настойчивости и красноречия, нежели стремление к качеству.</p> <p>3. Культура высокого риска и медленной обратной связи. Решения в таком типе культуры принимаются долго, они должны быть точны, ведь ставки слишком высоки.</p> <p>4. Культура низкого риска и медленной обратной связи. Сотрудники концентрируются на точности и правильности своих действий, а не на том, какую пользу они приносят.</p>

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

Р. Акофф, американский ученый, классик теорий менеджмента	Ч. Хэнди, английский теоретик менеджмента
<p>Параметры: степень привлечения работников к выполнению целей и средства, используемые для выполнения этой цели.</p> <p>1. Корпоративный тип культуры. Цели ставятся без участия сотрудников, приходят «сверху», так же и способы эти цели выполнить.</p> <p>2. Консультационный тип культуры. Цели ставятся с участием сотрудников, средства для достижения выбираются с низкой степенью привлечения трудящихся.</p> <p>3. «Партизанский» тип культуры. Степень вовлечения работников в вопросы постановки цели, но средства для достижения цели выбираются трудящимися с высокой степенью.</p> <p>4. Предпринимательский тип культуры. И постановка целей и выбор средств выполнения цели наделены высоким уровнем участия сотрудников.</p>	<p>Параметры: процесс распределения власти, структура организации, ценности организации, характер деятельности, ценности ориентации личностей.</p> <p>1. Культура власти (Зевс). В данной культуре доминирует роль руководителя. Руководитель – жесткий авторитет, правила организации просты, понятны. Руководитель быстро принимает решения и реагирует на конкуренцию.</p> <p>2. Культура роли (Аполлон). Бюрократическая модель с устоявшимися правилами и законами. Участники модели чувствуют себя защищенными, возможен карьерный рост. Культура роли координируется системой инструкций и норм.</p> <p>3. Культура задачи (Афина). В данной культуре существует нацеленность на задачи. Кадры подбираются под задачу таким образом, чтобы именно выбранный сотрудник смог справиться с задачей наилучшим образом. Оценивается не средство выполнения задачи, а полученный результат.</p> <p>4. Культура личности (Дионис). Главой организации и центральной фигурой является личность. В таких организациях деятельность направлена на помощь своим же сотрудникам.</p>
М. Бурке, французский исследователь	У. Оучи, американский профессор

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

<p>Такие параметры как размер и структура организации, взаимодействие с внешней средой и замотивированность персонала.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Культура «оранжереи». Закрыты к изменениям внешнего мира, персонал низко мотивирован.2. «Собиратели колосков». Стратегия меняется в зависимости от обстоятельств. Высока важность отношения к руководству. Из – за меняющейся стратегии высокая мотивация сотрудников – сложный аспект.3. Культура «огорода». Традиционная структура с низким терпимостью к изменениям, пирамидальная форма. Мотивация сотрудников низкая.4. Культура «французского сада». Четно структурированный бюрократический тип. Каждый сотрудник выполняет отведенную роль в большой организационной «машине».5. Культура «крупных плантаций». Толерантна к изменениям, гибкость как черта сотрудника является показателем почета. Степень мотивированности сотрудников высокая.6. Культура «лианы». Высокая степень мотивированности персонала обусловлена обязательным принятием ответственности на каждом уровне.7. Культура «косяка рыб». Необходимое требование к персоналу – живость ума.8. Культура «кочующей орхидеи». Степень мотивации персонала довольно низка, так как время функционирования на одном поле деятельности в организации ограничено.	<ol style="list-style-type: none">1. Бюрократический тип. Ориентир на акты, нормативные документы, правила и регламенты. Чем выше должность, тем выше власть.2. Рыночный тип. Во главе угла стоит получение прибыли. Власть принадлежит владельцу ресурсов.3. Клановый тип. Главной частью являются ценности внутри организации, которые и служат ориентиром. Традиции являются основой власти.
---	---

Приложение Б

«Результаты анкетирования ООО «Рыбинскгазстрой» по методике К. Камерона и Р. Куинна»

Таблица Б.1 - Результаты анкетирования ООО «Рыбинскгазстрой» по методике К. Камерона и Р. Куинна

1. Важнейшие характеристики		Теперь	Предпочтительно
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего	80	40
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск	10	10
С	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели	9	30
Д	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	1	20
Всего		100	100
2. Общий стиль лидерства в организации		Теперь	Предпочтительно
А	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить	25	20
В	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску	30	20
С	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты	20	10
Д	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности	25	50
Всего		100	100
3. Управление работниками в организации		Теперь	Предпочтительно
А	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений	60	40
В	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности	20	10
С	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений	10	10
Д	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях	10	40
Всего		100	100

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

4. Связующая сущность организации		Теперь	Предпочтительно
А	Организацию связывает воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне	60	40
В	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	20	20
С	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа	10	10
D	Организацию связывает воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	10	30
Всего		100	100
5. Стратегические цели организации		Теперь	Предпочтительно
А	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие	35	40
В	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей	25	10
С	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке	20	10
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций	20	40
Всего		100	100
6. Критерии успеха организации		Теперь	Предпочтительно
А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях	30	40
В	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор	30	10
С	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке	20	20
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты	20	30
Всего		100	100