

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

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

Управление персоналом
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Усовершенствование организационной культуры на предприятии (на
примере ООО «АМТ- Логистика»)

Студент

С.А. Васильева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

С.Е. Васильева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

«__» _____ 2018 г.

Тольятти 2018

АННОТАЦИЯ

К работе студента Васильевой Светланы Александровны на тему:
Совершенствование организационной культуры на предприятии.

Объем работы составляет 71 страниц. Работа включает в себя 7 рисунков, 14 таблиц и приложения. В работе использовано 40 источников литературы.

Цель и задачи исследования. Цель работы заключается в теоретическом обосновании и развитии организационной культуры предприятия (на примере ООО «АМТ- Логистика»). Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие задачи:

- определить понятие и сущность организационной культуры;
- выявить составляющие элементы и факторы организационной культуры;
- изучить процесс формирования организационной культуры;
- охарактеризовать организационную культуру (сущность, уровень, факторы) ООО «АМТ- Логистика»;
- раскрыть составляющие элементы организационной культуры ООО «АМТ- Логистика»;
- разработать рекомендации по оптимизации организационной культуры современных российских предприятий.

Объектом исследования является организационная культура малого производственного предприятия на примере ООО «АМТ- Логистика» Предметом исследования выступают организационные и управленческие отношения, возникающие по поводу формирования и совершенствования организационной культуры предприятия ООО «АМТ- Логистика».

Внедрение проекта совершенствования организационной культуры ООО «АМТ- Логистика» он повысит уровень вовлеченности персонала и удовлетворённость трудового коллектива. Цели и задачи, поставленные в

дипломном проекте, выполнены..

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. Теоретические аспекты анализа и совершенствования организационной культуры на предприятии.....	7
1.1. Сущностная характеристика дефиниции «организационная культура»	7
1.2. Элементы организационной культуры и их анализ.....	11
1.3. Методы совершенствования организационной культуры	21
2. Анализ организационной культуры на предприятии ООО «АМТ-Логистика»	30
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	30
2.2. Оценка эффективности организационной культуры предприятия.....	33
2.3. Недостатки функционирования организационной культуры предприятия.....	42
3. Совершенствование организационной культуры на предприятии	48
3.1. Разработка совершенствующих мероприятий	48
3.2. Социально-экономическая эффективность разработанных мероприятий.....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	69
ПРИЛОЖЕНИЕ	73

ВВЕДЕНИЕ

Культура организации может определяться как совокупность мышления, которая определяет внутреннюю жизнь компании – это действия, образ мышления и существования. Корпоративная культура формируется из ценностей, которые разделяют сотрудники, и системы правил и норм, принимаемыми ими же. С данной точки зрения большую роль играет то, насколько высок уровень интеграции сотрудников в систему ценностей и насколько они мобильны и чувствительны к переменам в сфере ценностей и условиях жизни и трудовой деятельности. Также очень важно, по одним и тем же принципам, и правилам живёт организация или же на ней присутствуют различные группы со своими принципами и правилами.

Корпоративная культура даёт чёткое определение миссии и стратегии организации, удерживает практику управления в определённых границах при исполнении стратегии.

Совершенствование культуры организации – комплексная задача, которая решается под воздействием факторов среды обитания организации: технические, политические, культурные, экономические, организационные. В решении этой задачи нужно принимать участие не только сотрудникам компании с помощью своих сил и средств, но и большому количеству компаний различного управленческого уровня, применяя соответствующие трудовые, материальные, технические и другие ресурсы.

Проблема организационной культуры предприятий с учетом российской специфики детально исследуется в работах Л.Я. Аверьянова, Л.Н. Аксеновской, Т.Ю. Базарова, М.Ю. Богатырева, С.А. Бочарова.

Отдельные элементы организационной культуры предприятий рассматриваются в исследованиях Р.Х. Гибадуллина, И.В. Ерёминой, Л.Н. Захаровой и ряда других авторов.

Возможности совершенствования организационной культуры предприятий исследуются, в частности, в работах А.В. Клинова, Е.В.

Корчагиной, А.М. Лобановой, А.М. Логвинова, С.В. Лукова, О.Н. Щербаковой, Е.А. Черных.

Среди работ зарубежных авторов, изучавших организационную культуру предприятий, выделяются труды Д. Бодди, К.С. Камерона, Р.Э. Куинна, Р. Пайтона, Дж. К. Лафта, Э. Шейна.

Цель и задачи исследования. Цель работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию организационной культуры на предприятии (на примере ООО «АМТ- Логистика»).

Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие задачи:

- определить понятие и сущность организационной культуры, выявить составляющие элементы и факторы организационной культуры;
- раскрыть составляющие элементы организационной культуры ООО «АМТ- Логистика»;
- разработать рекомендации по оптимизации организационной культуры современных российских предприятий.

Объектом исследования является организационная культура малого предприятия на примере ООО «АМТ- Логистика»

Предметом исследования выступают организационные и управленческие отношения, возникающие по поводу формирования и совершенствования организационной культуры предприятия ООО «АМТ- Логистика»

Теоретико-методологическая основа. Теоретической и методической основой исследования явились труды отечественных и зарубежных авторов в области организационной культуры предприятий.

Поведенные исследования базируются на абстрактно-логическом методе, системном подходе, системном анализе как общенаучных методов познания, методах финансово-экономического анализа.

Информационную базу исследования составили материалы специализированных печатных изданий, данные управленческой отчетности и

иных документов предприятия ООО «АМТ- Логистика»

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1. Теоретические аспекты анализа и совершенствования организационной культуры на предприятии

1.1. Сущностная характеристика дефиниции «организационная культура»

Невозможно преувеличить ценность научного обоснования всех аспектов работы компаний в условиях нынешней России, когда социальные и экономические отношения претерпевают радикальные перемены. Рыночные отношения, активная предпринимательская деятельность, изменения в функциях и способах управления государством, развитие форм собственности влияют на формулировку новых запросов к поведению и образованию организаций. Главный критерий удачного проведения экономических реформ – формы управления и организации, базируемые на принципах науки. Теперь на рынке конкурируют не только услуги и продукция компаний, но также и формы организаций, уровень и способы управления. Привычки типизации структурных порядков, сильной формализации внешних и внутренних взаимоотношений подчинённых, отсутствие свободы и низких звеньев, многочисленное и продолжительное применение схем организации, которые могут быть полезны только в конкретных обстоятельствах и условиях, поспособствовали возникновению стереотипа о консервативном мышлении и скованности организации.

Подобные перемены в экономике, обществе и во всей жизненной деятельности влекут и требуют изменений в самих людях.

Культура организации – элемент, который связывает людей, компании и группы и даёт возможность разделять их на чужих и своих. Человек, находящийся не в своей культуре организации, проявляет себя заторможено и скованно. При соответствии культуры организации укладу человека, его деятельность становится результативнее и приятнее. Подобные воздействия культуры организации возникают в любой деятельности системы социума – управленческой, производственной, культмассовой, спортивной. В связи с

этим очень важно изучить её условия применения, формирования и особенности – это и есть наша первостепенная задача [1].

В первую очередь будем говорить о проблемах, составляющих базу ценностей и убеждений руководителей компании. Культура организации имеет прямую связь с крупной концептуальной базой, которая включает в себя установки людей, их отношения друг с другом и со средой обитания. Она основывается на психологии создания практического опыта и представляет собой ориентиры на ценности данного опыта. В компании, моральный и психологический климат которой можно охарактеризовать как благоприятный, работники зачастую убеждены, что руководство на самом деле доверяет людям, и эффективность работы компании заключается в его отношении к подчинённым. Жесткая дисциплина, централизация власти, послушание, карьера, эффективный результат любым способом и подобные ценностные ориентиры перестают быть актуальными. Их заменяют определение своего места, коллектив, децентрализация, участие, ориентация на потребности клиента и другие.

Организационная (корпоративная) культура – это совокупность норм и ценностей, выработанных и разделяемых коллективом с целью внутренней интеграции и адаптации организации (предприятия) к внешним условиям [2, с. 89].

Основной целью организационной культуры является помощь работникам быть более продуктивными и получать удовольствие от труда. А также, ценностью организационной культуры является мотивирующий фактор, который отражает отношение к предмету и процессу труда работника и составляет базу трудовой этики.

Организационная культура и философия организации тесно связаны между собой. Они несут в себе ядро функционирования организации, а также имеют свои схожие принципы и задачи. В философии организации управление персоналом формируется с логической, психологической, социологической, организационной и этической точек зрения.

Под философией организации понимают совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм, систему ценностей и убеждений, разделяемую всеми сотрудниками и посвященную глобальной цели организации [1, с. 40].

Она предполагает то, что работник удовлетворяет свои потребности, работает в комфортных для него условиях, позитивно взаимодействует с другими работниками и руководителями, активно участвует в решении задач, проявляет инициативу и т. д. Можно сказать, что философия организации представляет собой совокупность внутриорганизационных принципов и правил взаимоотношений персонала, которые принимаются работниками добровольно.

Культура организации должна отражать уровень, на котором компания относится к личности, достоверности информации, качеству продукции и услуг, обстоятельствам транспортного отдела, законности и финансам. Это отражается в постоянно дополняемых и совершенствующихся правилах, ритуалах, традициях и символике. Эффективность деятельности организации в условиях рыночной экономики в некотором роде зависит от её репутации в качестве делового партнёра. «Доброе имя» организации, её репутация, имеет конкретное выражение в материальном плане. Надёжность компании как партнёра, качество предоставляемых услуг и продукции и другие факторы, затрагиваемые понятием культуры организации, определяют репутацию предприятия. Нормальная рыночная среда для успешной деятельности компании формируется доверием сотрудников, партнёров и населения [2].

Описывать культуру как сильную – не значит показывать её как доминирующую и унифицированную, оказывающую давление на настроения, различия между сотрудниками и чувства. Качествами сильной культуры выступают открытость и бесспорность. Такую культуру легко отличить по тому, что в организации существует небольшая совокупность базовых ценностей, одобряемых всеми сотрудниками компании. По этим ценностям можно проследить две тенденции – стиль и гордость. Поэтому ценности не

только показывают, к чему строит стремиться фирме на рынке или в обществе, но и демонстрируют, какие отношения должны быть внутри компании [6].

Способы передачи организационной культуры. Кроме систем ориентации и адаптации, культура может передаваться сотрудникам другими путями. Среди них: традиции, язык, символы и информация.

Роль компетентности, поощрения и знаний. Ключевая цель руководителей заключается в том, чтобы сформировать такие условия для трудовой деятельности, в которых сотрудники смогут целиком раскрыть свой потенциал. База процесса создания культуры организации – результативное управление, помощь в обучении, развитии персонала, удовлетворение потребностей сотрудников.

Изменение организационной культуры. Организационная культура может применяться до определённых условий и времени, так как непрекращающиеся изменения условий рыночных отношений, экономики, появление новых технологий, государственного регулирования, конкуренции требуют изменения организационной культуры, если она не отвечает новым условиям. Чтобы сформировать новую культуру, необходимо потратить много времени, так как старая культура организации закрепляется в сознании сотрудников, которые привержены ей. Данная работа обязательно включает в себя создание новой миссии, организационных целей и идеологий, модели более эффективного управления, применение опыта предыдущей работы, закрепившихся процедур и традиций и т. д.

Существуют некоторые факторы, которые воздействуют на возможность изменения культуры организации: кризис, смена руководителей, стадии жизненного цикла компании, возраст, наличие субкультур и определённого уровня культуры, размер. Кризис компании делает используемую практику работы сомнительной и толкает к поиску возможностей для принятия новых установок и ценностей. Смена руководителей помогает ввести в компанию новые ценности [7].

Стадии жизненного цикла организации неуклонно влияют на

возможность изменения культуры. Организационную культуру куда легче изменить, когда компания находится в переходном периоде от её образования к росту или от зрелости к упадку. Когда компания становится на стадию роста, базовые изменения станут обязательными.

Стадия упадка организации – ещё одна возможность для изменений в культуре организации. На данном этапе зачастую необходимо сокращать штат сотрудников, снижать затраты и принимать другие подобные меры, драматизирующие настроения сотрудников и свидетельствующие о том, что компания переживает кризис.

1.2. Элементы организационной культуры и их анализ

Современные организации осуществляют деятельность в условиях постоянного роста конкуренции и динамики спроса. Каждая организация стремится достичь наибольших результатов, утверждая собственное положение на рынке. Рост конкуренции побуждает организации совершенствовать не только методы и принципы деятельности, но и совершенствовать внутреннее обустройство, пытаясь сплотить сотрудников и создать наиболее совершенные условия для их деятельности.

На сегодняшний день большинство крупных компаний уделяют большое внимание не только правилам деятельности, но и тому, как организация живет внутри. То есть организации ориентируются на изменения корпоративной политики и правила внутреннего распорядка. Данный вопрос становится наиболее актуальным как в зарубежных организациях, так и в компаниях, осуществляющих деятельность на территории нашей страны. Любая организация стремится к повышению эффективности, а данное понятие неразрывно связано с высокой конкурентоспособностью. Мероприятия по повышению эффективности должны проводиться комплексно, затрагивая все сферы деятельности компании.

Большое значение в данном случае имеет корпоративная культура.

Корпоративная культура организации формируется с момента появления компании. Она ориентируется на традиции, правила, условия работы сотрудников. В России в период социализма основной культурой среди организаций была культура производства. Внимание сотрудникам практически не уделялось. Основным направлением деятельности и основными ориентирами компании являлся труд, производительность и результаты. Но зачастую работники не были удовлетворены собственными рабочими местами, что приводило к снижению интереса работников в развитии не только собственных навыков, но и развитии организации. Типичными проявлениями такой культуры были такие атрибуты как почетные грамоты, доски почета и иные. Именно эти атрибуты по праву можно считать предшественниками корпоративной культуры.

Внимание к организационной культуре компании возникало у ученых уже давно. Однако теоретических знаний и предположений было недостаточно для принятия верных решений.

Вернемся к истории. Э. Мэйо проводил ряд исследований, на основании которых пришел к выводу о том, что у работников необходимо развивать так называемое «чувство групповой результативности», поскольку на результаты оказывает влияние не только физический фактор, но и психологический [6]. В 30-е гг. Ч. Барнард и Г. Саймон занимались изучением организационного поведения, и основное внимание они уделяли организационной морали.

Большой вклад в изучение организационной культуры сделали американские ученые в конце 40-х г. XX в. Основными объектом исследования ученых были японские предприятия. В результате исследований была выявлена большая роль философии сотрудничества. Подобная философия подразумевает высокий уровень взаимодействия среди сотрудников как внутри одного отдела, так и между всеми отделами в организации.

В конце 40-х. гг. американские ученые проводили исследования в ряде японских предприятий, в результате которых была выявлена большая

философии сотрудничества в организации, что также является немаловажным моментом. Формирование высокого уровня внутриорганизационных взаимосвязей позволяет наиболее эффективно реализовывать поставленные перед организацией задачи и сформированные цели.

В конце 50-х годов американским ученым М. Далтаном было проведено исследование на предмет субкультур организации. Результаты данного исследования ученый описал в своей работе «Человек, который управляет». В то же время ученые из Англии провели исследование, направленное на изучение неформальных групп и культурных систем. Данные исследования определили важное место внутреннего взаимодействия сотрудников. Взаимодействие внутри коллектива имеет сильное влияние на мотивацию работников, что в свою очередь ориентирует их деятельность на повышение результатов.

После 60-х гг. XX в. основное внимание стало уделяться изучению не психологических основ деятельности, а основным ритуалам, традициям и правилам, принятым в организации. Это было связано с тем, что понятие корпоративная культура к данному периоду уже достаточно сформировалось. Несмотря на это не существовало достаточное количество доказательств для подтверждения зависимости результативности от принятой организационной культуры.

Однако спустя два десятка лет ученые Т. Дил, Т. Питерс, А. Кеннеди провели ряд исследований в крупнейших американских компаниях, в результате которых было выявлено влияние организационной культуры на показатели результативности. Результаты данных исследований привели к тому, что многие крупные компании, проявляющие интерес к формированию более сильной организационной культуры, стали оттенять в своей деятельности такие понятия как «иерархия, централизация, дисциплина», переориентируя направление развития культуры на такие понятия как «коллектив, развитие личности, децентрализация». Компании стали ориентироваться на возможности личности, особенности личности и

психологическую обстановку внутри коллектива.

В связи с ростом интереса к понятию организационная культура росла потребность в росте числа научных трудов, затрагивающих данную тему. Подобный интерес привел к росту их числа.

Одним из наиболее важных представителей, изучавших организационную культуру, был Т. Парсонс [5]. В своих работах ученый утверждал, что в любой организации существует культурная система, однако она не может быть сформирована индивидуумом – в ее развитии и формировании участвуют все лица, причастные к деятельности компании. Образцы поведения в организации формируются на основе способности человека передавать полученный опыт негенетическим путем. Работы Т. Парсонса были достаточно сложны для восприятия управленцев. Наиболее распространены среди читателей данной литературы работы такого ученого, как Э. Шейн [7]. Его труды были более доступны для восприятия, поскольку Э. Шейн был не только теоретиком, но и практиком. Опираясь на знания, полученные из работ ученого, управленцы стали понимать, каким образом существуют и функционируют компании, а также обратили внимание, что организационная культура оказывает значительное влияние на результаты деятельности [1].

Данное определение не является единственно верным. Каждый определяет это понятие для себя индивидуально. Однако можно выделить один общий фактор – все они направлены на совершенствование условий труда работников, на ориентиры компании и ценности, принятые руководством.

Влияние организационной культуры на деятельность компании велико. Организационная культура позволяет сформировать условия для деятельности сотрудников, нацеливающие их на достижение лучших результатов. Следование установленным стандартам не даст возможность фирме развиваться. А ориентация на сотрудников, на их мотивацию, на создание благоприятного климата внутри компании – именно это

характеризует организационную культуру.

Существуют ли факторы, которые определяют эффективность организационной культуры, принятой в той или иной компании? Является ли данная культура эффективной? Существуют ли принципы, на которые необходимо ориентироваться при формировании организационной культуры?

Точной теории для создания эффективной культуры не существует, однако есть ряд принципов, которые необходимо учитывать.

Во-первых, неподражаемость культуры. Невозможно копировать культуру и поведение другой компании и надеяться на повышение собственной эффективности. Если одна компания придерживается определенной культуры, она не может быть применима в другой компании.

Во-вторых, индивидуальна, то есть культура должна обладать рядом признаков и принципов, неповторимых ни в одной другой компании, признаками, свойственным исключительно данной организации.

В-третьих, культура должна обладать финансовой эффективностью. Это говорит о том, что принятая культура должна оказывать позитивное влияние на экономическое положение компании [4].

Соответствие данных факторов позволит формировать ее наиболее эффективно. Существует мнение, что культуры делятся на два типа – культура, которая действует исключительно на поведение людей, и культура, которая оказывает влияние не только на то, что делают работники, но и как они это делают.

Почему именно организационная культура оказывает подобное воздействие на эффективность? Для этого необходимо рассмотреть основные функции организационной культуры [2].

- Создание условий для стабильности компании (создание условий для удержания собственной позиции на рынке).

- Формирование атмосферы единства и создание у работников ощущения общности (это позволяет формировать взаимосвязь и лучшие условия для взаимодействия среди работников, осуществляющих

деятельность в разных офисах, располагающихся в разных местах; видимая сплоченность и взаимосвязь внутри коллектива вызовет доверие у потребителей).

- Формирование условий для большей вовлеченности сотрудников в деятельность организации и ее функционирование.
- Формирование барьеров.
- Создание условий для соблюдения принятых правил и норм.
- Формирование ориентиров и создание условий для реализации поставленных целей.

Описанные функции демонстрируют связь организационной культуры с деятельностью работников и взаимосвязь с различными сферами деятельности. Выбор организационной культуры и направлений ее развития связан с тем, что необходимо определить наиболее важные предположения для реализации задач, реализации идей и правил. Сложность формирования культуры состоит в постоянных изменениях, происходящих как внутри самой организации, так и на рынке. Необходимо учитывать все изменяющиеся факторы, правила, условия, чтобы не упустить ничего из внимания.

Управление культурой зависит не только от руководителя, но и от самих работников. Участие каждого вносит свои коррективы, позволяет совершенствовать культуру и формировать наиболее комфортные условия для существования. Организация – это сложный организм, состоящий из множества частей, формирующих целостную систему. Причина, по которой сотрудники не покидают данную организацию и приходят в нее. Формирование общих ценностных ориентиров, чувства собственной необходимости для компании, участие руководства в жизни своих сотрудников и проявление интереса к ним, внимание к работникам и их просьбам, а также благоприятный психологический климат внутри коллектива позволяет наиболее эффективно управлять организацией, создавать условия для вовлечения сотрудников в деятельность, а также способствовать их удовлетворенности. Удовлетворенность сотрудников собственным рабочим

местом, условиями труда и руководством оказывает сильное позитивное воздействие на результаты и показатели эффективности.

Это не является секретом или тайной, что работники будут наиболее эффективны и производительнее, если будут удовлетворены своей работой. Организационная культура же в свою очередь оказывает на удовлетворенность сотрудников большое влияние. Чем более удовлетворены сотрудники, тем более эффективно они будут работать, там больше инициативы будут проявлять.

На основе проведенного анализа можно сформировать ряд рекомендаций, способствующих повышению эффективности в управлении организационной культуры. Во-первых, необходимо адекватно воспринимать важность тех или иных символов. Во-вторых, сдержано относиться к предложениям, предполагающим срочные изменения и внедрение в компанию. В-третьих, необходимо уделять немалое внимание нематериальным признакам. Порой именно нематериальные признаки и факторы позволяют достичь больших успехов в формировании организационной культуры. В-четвертых, прислушивайтесь к тому, что происходит внутри организации, о чем говорят сотрудники. Возможно, они побоятся сказать это напрямую, побоявшись критики или непонимания. В-пятых, руководство может формировать внутри коллектива абстрактные идеалы, к которым необходимо стремиться. Подобные идеалы будут привлекать сотрудников к развитию и совершенствованию.

Современные организации стремятся к достижению успеха. Однако успех зачастую зависит от того, насколько в компании сплочен коллектив, насколько он мотивирован, удовлетворен, заинтересован в развитии. Не зря многие компании на сегодняшний день большое внимание уделяют развитию персонала, формированию различных программ обучения, проведению мероприятий для сплочения коллектива и формирования наиболее благоприятных психологических условий.

Нельзя бояться инвестировать в сотрудников, поскольку сотрудники и

есть капитал организации, ее основной ресурс. Благодаря сотрудникам компании существуют и реализуются. Возможно, иногда необходимо дать сотрудникам больше свободы для раскрытия их потенциала.

Организация растет и развивается на протяжении всего времени ее существования. Именно по этой причине необходимо формировать стратегию развития не только самой компании, но и ее культуры. Поддержание и сохранение организационной культуры в долгосрочной перспективе позволит достигать наиболее высоких результатов.

Вопрос влияния организационной культуры на компанию будет всегда актуальным, поскольку условия труда постоянно меняются. Однако культура – это основа компании, без нее сотрудники не смогут почувствовать себя неотъемлемой частью организма, что будет приводит к их неудовлетворенности и росту текучести.

Эффективность компании напрямую будет зависеть от того, насколько грамотно и структурированно сформирована организационная культура.

Как известно, организационная культура представляет собой некоторую совокупность моделей поведения персонала организации, приобретенных в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации.

Сегодня большое значение приобретают знания, квалификация и мотивация персонала, без которой невозможна реализация знаний, идей, инициативы работников [1].

Культура организации может придавать смысл деятельности человека, сделать жизнь интересной по содержанию, дать толчок к активности. Однако не каждая культура может быть интегратором в компании – она не может служить ресурсом и потенциалом предприятия, если в ней имеют место быть неясные представления о культурных ценностях организации, не налаженный «язык культуры», отсутствие понимания между людьми и готовности разрешать возникшие конфликты [3].

Данные характеристики объединяют в себе поведенческие и

структурные факторы. Каждую компанию можно подвергнуть анализу и подробно описать, основываясь на параметрах и свойствах, перечисленных выше.

В функционале культуры организации есть общие и специфические функции. Общие функции – функции транспортного отдела и регулирования. Они обеспечивают организацию приспособительными (внешними) и интегративными (внутренними) задачами деятельности. Особенно освоения заключается в процессе достижения компания состояние динамического равновесия с окружающей средой. Интегрированность процессов управления внутри компании также оказывает большое воздействие на успех освоения. Задачи, касающиеся репродуктивности, сохранения, стандартизации, а также развития, инноваций и творчества в компании выполняются функциями транспортного отдела.

Доминирующая культура и субкультуры. В компаниях зачастую выделяют доминирующую культуру и субкультуры. Культура, доминирующая отражает центральные установки и ценности, принятые подавляющим количеством сотрудников. Субкультуры же имеют развитие в крупных предприятиях и выражают ситуации и проблемы, которые возникли у сотрудников, и опыт разрешения подобных обстоятельств. Они имеют связь с особенностями региона и подразделений. Существуют субкультуры вертикальные и горизонтальные. Вертикальная субкультура присутствует тогда, когда у производственного отделения конгломерата своя культура, которая резко отличается от остальных отделений компании. Горизонтальная же субкультура появляется, когда функциональный отдел компании обладает своей совокупностью общепринятых понятий. В любом случае каждая группа в компании имеет возможность сформировать свою субкультуру, включая дополнительные установки и ценности, которые характерны именно членам этой группы [4].

Культура организации помогает отличать одно предприятие от другого, создаёт свою атмосферу самоопределения для сотрудников, формирует

преданность компании, укрепляет стабильность предприятия, контролирует и направляет поведение и взаимоотношения работников.

Организации, которые успешно работают, обладают комплексом установок и ценностей, образующих систему, отражающуюся в их стратегии, политике и решениях, принимаемых организациями. Эффективной компании необходимо, чтобы её культура, внешняя среда, стратегия и технологии были на соответствующем уровне. Стратегия компании, ориентирующейся на рыночные требования, предполагает культуру, базирующуюся на индивидуальной инициативе, позитивном восприятии конфликтных ситуаций, риске и высоком уровне интеграции. Стратегия, устанавливаемая в зависимости от перспектив развития дальнейшего транспортного отдела продукции, сосредотачивается на улучшении работы при стабильном окружении. Такая стратегия более результативна, если организационная культура ведёт ответственный контроль, снижает до минимума конфликты и риски [5].

Компании всегда стремятся к эффективной и стабильной деятельности, если организационная культура соответствует принимаемым технологиям. Постоянные рутинные процессы стабилизируют и повышают эффективность компании, если организационная культура фокусируется на ограничении индивидуальной инициативы и централизации в принятии решений. Не рутинные технологические процессы успешны, когда они «наполнены» организационной культурой, поддерживающей индивидуальную инициативу и ослабляющей контроль.

Культуру организации не стоит принимать как единое целое. На самом деле, на каждом крупном предприятии есть некоторое количество субкультур, которые характеризуются своими правилами, принципами, нормами, распорядками и ритуалами, согласно которым устанавливают своё поведение отдельные группы. Личности, которые выражают сходные интересы, являются носителями субкультур. При этом субкультуры демонстрируют структурную составляющую самой организации: отделы, администрация,

различные подразделения обладают разными субкультурами.

Таким образом, влияние организационной культуры на общую результативность деятельности организации складывается из 5 направлений ее воздействия. Процессы, структуры, поведение, уровень конкурентоспособности организации формируют общую результативность ее деятельности. Следовательно, организационная культура влияет на все характеристики результативности.

1.3. Методы совершенствования организационной культуры

Одна из основных задач культуры организации состоит в управлении системой мотивации сотрудников (процессы мотивирования и стимулирования). Причём именно мотивирование, оно же адресное стимулирование с упором на определённые, реальные мотивы сотрудников – показатель наивысшего уровня мастерства в управлении персоналом [36].

Для того чтобы обозначить роль и место культуры организации в системе управления работниками в трудовой деятельности, необходимо рассмотреть классификацию видов мотивации труда в зависимости от субъектов, которые являются объектами воздействия управления:

1. Индивидуальная мотивация – направлена на конкретного сотрудника.
2. Коллективная мотивация – направлена на общий субъект труда.

Данная классификация показывает, что если рассматривать систему мотивации труда в системе управления сотрудниками, затрагивая при этом такие составляющие, как методы управления, то культура организации будет соотноситься с теми из них, которые обладают своей социальной природой и направлены на усиление и развитие коллективности мотивации к трудовой деятельности [3].

Корпоративная культура может быть актуально только до определённых условий и времени, так как непрекращающиеся изменения условий рыночных отношений, экономики, появление новых технологий, государственного

регулирования, конкуренции требуют изменения организационной культуры, если она не отвечает новым условиями. Чтобы сформировать новую культуру, необходимо потратить много времени, так как старая культура организации закрепляется в сознании сотрудников, которые привержены ей. Данная работа обязательно включает в себя создание новой миссии, организационных целей и идеологий, модели более эффективного управления, применение опыта предыдущей работы, закрепившихся процедур и традиций и т. д. [4].

Когда же нужно прибегать к изменению организационной культуры?

Во-первых, это ситуация, когда сотрудники компании по каким-то причинам ведут себя не соответствующим целям компании образом. И когда возникает необходимость контроля, наказаний и дополнительного стимулирования некоторых действий персонала организации. Это значит, что результативное поведение само о себе не является «ценным», «нормальным», обычным и типичным.

Во-вторых, изменять культуру нужно постоянно. Она не статичная, не формализованная, нет возможности создать её раз и навсегда, потому что каждый новый сотрудник компании своим появлением привносит новые нормы и ценности, которые в любом случае окажут какое-либо влияние на поведение остальных сотрудников. Изменения в среде обитания компании, на рынке, действия руководителей оказывают воздействие на составляющие образовавшейся культуры. Это говорит о том, что важно следить и управлять таким воздействием на культуру, которое позволит организации приблизиться к поставленным целям. Но важно осознавать, что и как нужно изменять [5].

Для того чтобы изменения были правильными и происходили в верном направлении, эффективно и с минимальными потерями, необходимо сформировать чёткое видение новой организационной культуры, которую предприятие планирует реализовать, разделить это видение на различные составляющие культуры организации, установить по каждой составляющей основные критерии, её формирующие или влияющие на неё, и понять, каким именно образом нужно изменить этот критерий. В данной ситуации работает

только комплексный подход, то есть изменения критериев не могут быть единичными – только изменение нескольких критериев даст положительный результат впоследствии.

Есть определённые факторы, влияющие на возможность изменения организационной культуры: смена руководителей, стадии жизненного цикла компании, кризис организации, размер, возраст, наличие различных субкультур и уровень культуры.

Культура организации включает в себя культуру управления организации. Она проявляется в увеличении эмоционального состояния сотрудников и активности их трудовой деятельности.

Кризис организации. Он заставляет подвергнуть сомнению и пересмотреть актуальную на данный момент времени практику компании и начать поиск новых возможностей для принятия новых решений и ценностей. Например, кризис организации может проявляться, как ухудшение положения компании, финансовое поглощение компании другой компанией, потеря основных клиентов, резкие и эффективные действия конкурентов на рынке.

Смена руководителей. Так как руководители являются основой в создании организационной культуры, смена руководителей даёт возможность ввести новые ценности. Но появление нового руководства зачастую не гарантирует принятие новых ценностей сотрудниками компании. Новым управленцам важно знать альтернативные варианты развития организации и иметь авторитет.

Стадия упадка организации – ещё одна возможность для изменений в культуре организации. На данном этапе зачастую необходимо сокращать штат сотрудников, снижать затраты и принимать другие подобные меры, драматизирующие настроения сотрудников и свидетельствующие о том, что компания переживает кризис [6].

Возраст компании. Независимо от того, на какой стадии жизненного цикла находится компания, её возраст прямо пропорционален уровню закрепления её ценностей, то есть изменить культуру более вероятно в

молодой компании.

Размер компании. Чем меньше организация, тем проще изменить её культуру, так как руководство более тесно общается с сотрудниками, что даёт большую вероятность для распространения и закрепления новых ценностей.

Уровень культуры организации. Чем больше распространена организационная культура и чем больше объединён персонал, разделяющий общин ценности, тем труднее изменить организационную культуру. Сильная культура меньше подвержена изменениям, чем слабая [7].

К. Камерон, Р. Куинн выделяли 4 типа культуры, где в основании каждого типа лежат 4 группы критериев, определяющих стержневые ценности организации: гибкость и дискретность, стабильность и контроль, внутренний фокус и интеграция, внешний фокус и дифференциация. На предложенном ниже графике мы можем увидеть соотношение данных категорий, которые и формируют организационную культуру (рисунок приложения).

Камерон и Куинн называли данную конструкцию рамочной и в дальнейшем она позволит нам сгруппировать профили культур, построенные различными сотрудниками и выявить основания этой разнородности.

Представления об организационной культуре – это отражение: образ, который складывается у представителей компании о том, какие ценности преобладают на предприятии и как строится взаимодействие вокруг них. В идеале для эффективности управления все сотрудники, а, главное, менеджеры должны одинаково воспринимать это, но на практике образы строятся разные. Чтобы понять эту проблематику, проанализируем усредненный профиль организационной культуры по каждому предприятию: несмотря на то, что диаграммы на первый взгляд кажутся абсолютно разными, преобладающей у малого бизнеса является клановая культура с нотами адхократии, лишь в одном случае проявлена определенная склонность к иерархичности. Таким образом, по мнению руководителей, их сотрудники чтят традиции и преданность целому, а организации построены на принципе согласованности и единого, одинакового понимания задач и целей всеми. При этом, высока роль

творчества и таким образом, руководители вероятно строят ценностно окрашенный образ своей реальной организации как место, в основании которого творческая реализация единого понимаемых целей. Следует, однако отметить, что этим может быть и иллюзией, или демонстрацией, желанием выглядеть современно, т.к. другие методы оргдиагностики обычно не выявляют единства целей в компаниях малого и даже среднего бизнеса [2; 3].

При этом на перспективу предпочтительным, и, видимо, оптимальным считается равномерный комплексный образ организационной культуры: творческая реализация единого понимаемых целей, заключающихся в удовлетворении потребностей клиента. Последнее тоже скорее всего является иллюзией или демонстрацией, т.к. клиентоориентированность в российских компаниях, судя по нашей консультационной практике, довольно низкая [2]. Исследуя партнерские отношения в российских организациях, мы обнаружили своеобразный парадокс, разительную разницу между ценностями рационально обсуждаемыми и декларируемыми с одной стороны и реальной практикой, и поведением руководителей с другой [8].

Так или иначе, общей линией для всех компаний в сфере малого бизнеса является некоторая переакцентировка с внутренней среды на внешнюю и с гибкости на контроль (рисунок 2 приложения).

Исходя из данного основания можно выделить две группы образов:

1. Локальные случаи.
2. Экстремальные случаи.

Для начала рассмотрим «локальные случаи». Синей линией очерчены представления руководителей о том, какие ценности и нормы преобладают в их компании, красной – тот образ, который является предпочтительным, к чему необходимо стремиться. На графиках ниже при различных образах современной ситуации в организациях, в профилях предпочтений наблюдается общая тенденция к более равномерному распределению как внутренних, так и внешних отношений (рисунок 3 приложения).

В организациях, в профилях предпочтений

наблюдается общая тенденция к более равномерному распределению как внутренних, так и внешних отношений – без особых предпочтений между адхократией и иерархией. Кроме того, нет предпочтений между рыночными и клановыми отношениями, при этом эти параметры смещаются в большинстве случаев в сторону расширения.

Введем второе основание для группировки: «ориентация перемен». Если присмотреться, то тут также можно выделить два направления: во-первых, на формализацию отношений. Два верхних графика четко проявляют видение необходимости структурирования и определенности в деятельности. Таким образом менеджеры как бы говорят о том, что главное в деятельности их организации – это клиенты, удовлетворение их потребностей, и все сотрудники разделяют это (клановость) и перестраивают свои действия, взаимодействия на достижение этой цели (в чем мы, впрочем, сильно сомневаемся). Но при этом, если в первом случае они признают необходимость несколько сместить акцент с творческой составляющей, самореализации, на более рациональное распределение ресурсов, то во втором при рациональном их распределении у сотрудников недостаточно конкурентности и ориентации на клиента.

Во-вторых, направление на увеличение свободы. Это отчетливо видно на двух нижних графиках. Как и в предыдущем случае, менеджеры строят образ организации, где все сотрудники спланированы и строят свою деятельность для транспортного отдела продукта, удовлетворяющего потребности клиентов. Кроме того, их деятельность построена на основе структурного подхода: все операции отработаны, последовательны, в связи с чем высока предсказуемость и отсутствие любых рисков.

Таким образом, различия в представлениях основываются как на необходимости увеличения жесткости – внутренней или внешней, так и на наращивании внутренней инициативности, творчества.

Говоря об экстремальных случаях, то есть тех, где руководители, строя образ реальной культуры, говорят о необходимости её кардинальной смены,

то их было выделено два: рисунок 4 приложения.

Оба профиля имеют кардинальные различия как между собой, так и внутри себя.

На настоящее время в компании преобладает креативность, создание новых продуктов, гонка на опережение и деятельность сотрудников направлено именно на это. Но в этой гонке очень мало внимания уделяется потребителю этих продуктов: это также проявилось и в процессе диагностического интервью – снижение результативности и нехватки информированности и внимания клиентов. По этой причине он отмечает необходимость транспортного отдела продукта «для людей» и переноса внимания на потребителей, их желания.

В заключение скажем несколько слов о причинах подобной разнородности образов организационной культуры, сложившихся у менеджеров малых предприятий:

1. Функциональность ролей. Отличное от других видение приоритетного направления в развитии культуры и организации в целом может быть связано с положением, которое менеджер занимает в организации и сущности его деятельности. иными словами: руководитель высшего звена может видеть недостаточность формализации отношений, маркетолог – ориентации на клиента, и т. п.

2. Субъективность руководителя. Так как мы говорим о том, что организационная культура – это требование для всех «входящих» в компанию самоопределиться в сторону норм и ценностей этой компании, тем не менее, не все могут совершить данный переход и в профилях будут играть немалую роль собственные представления (до самоопределения).

3. Специфика сферы деятельности. Менеджерам может казаться, что сложившаяся культура, ценности не соответствуют необходимым для данной сферы, являются недостаточными. В связи с этим появляется необходимость в до-развитии.

4. Специфика внешней среды: предприятия малых городов отражают

в первую очередь клановую организационную культуру, крупных – ориентацию на рынок, что и замечают менеджеры.

5. В случае с сетевым бизнесом существует разница между различными предприятиями одной сети в зависимости от их специфики и рода деятельности, а также людьми внутри них.

6. «Российский парадокс»: разница между рациональным и декларируемым восприятием реальности «как должно быть» и реальным поведением, обусловленным какими-то иррациональными и неосознаваемыми установками [8].

7. Тем не менее, мы не можем говорить об абсолютной разнородности, так как в целом усредненные образы настоящего и будущего достаточно близки, разница не велика и состоит лишь в потребности до наращивания каких-либо ценностей и навыков. Но все же мы приходим к выводу, что при анализе организационной культуры нельзя обобщать результаты и формировать усредненный образ, так как разнородность представлений о культуре внутри каждой компании имеет некоторый разброс, и он может быть весьма информативным. По результатам анализа мы сформулировали следующие выводы:

8. В целом все руководители представляют ценностные образы клановой культуры с уклоном в ту или иную сторону, и данный образ не слишком отличается от «среднего».

9. Все представления можно разделить на несколько видов: по степени перемен – на локальные (доращивание ценностей) и экстремальные (кардинальные перемены); по направленности – от гибкости и мобильности к жесткости и формализованности.

Причинами разнородности представлений о преобладающей и потенциальной разнородной культуре могут являться позиция руководителя в структуре организации (род деятельности), субъективность руководителя, а также специфика сферы деятельности и восприятия реальности, – разница между декларируемыми ценностями и реальными нормами поведения.

Таким образом, в данной главе были проанализированы теоретические основы понятия «организационная культура», проведен анализ ее элементов и основные направления ее совершенствования. Во второй главе, на основании данного материала проведем анализ организационной культуры конкретного предприятия.

2. Анализ организационной культуры на предприятии ООО «АМТ-Логистика»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Компания АМТ была организована в 2013 году. Компания осуществляет как ремонтные услуги, так и внутригородские перевозки, и перевозки по области и России. Основные организации, с которыми работает компания это АВТОВАЗ, Gefko, «Джи Эм Автоваз», Valeo, Gestamp, ТПВ РУС, Завод Автопласткомпонент, СЗПИ и др. В собственности предприятия находится 55 единиц грузового транспорта, а также более 90 единиц наемного спецтранспорта (самосвалы, мехлопаты, автокраны, тралы).

Режим работы организации составлял 247 дней в 2014 году. Предприятие имеет 52 автомобиля и на 90 автомобилей заключен договор найма. Среднегодовой пробег автомобиля примерно 69 км в день, за год примерно 17 043 км. На ремонт в среднем в день встает 2-3 автомобиля. По всем нормам не более 15 % автомобилей от автопарка.

Объектом исследования является ООО «АМТ- Логистика».

Форма собственности: общество с ограниченной ответственностью.

Основная сфера деятельности компании: оказание грузоперевозок.

Организационная структура ООО «АМТ- Логистика» является линейно – функциональной (рис.1).

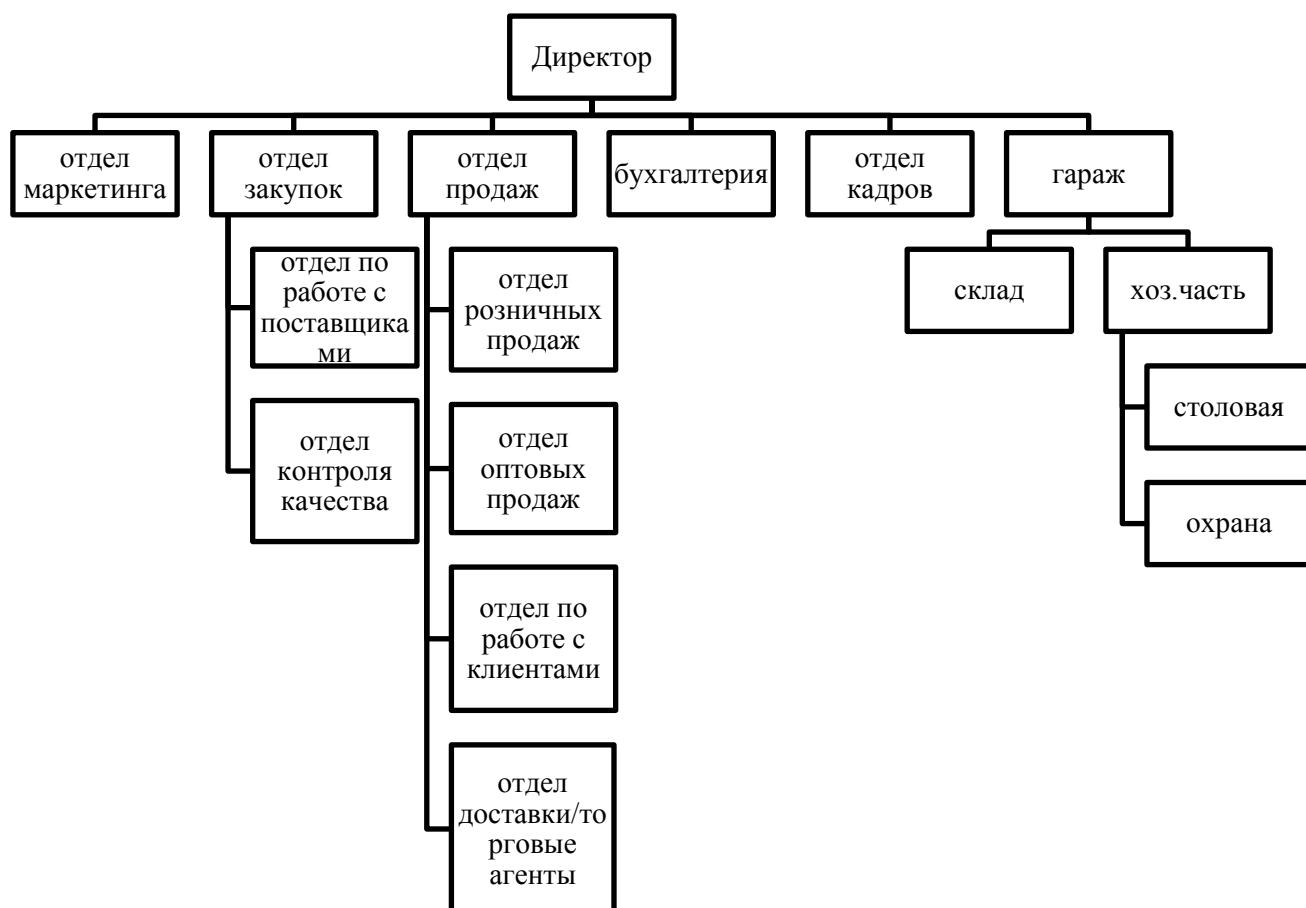


Рисунок 1 - Организационная структура ООО «АМТ- Логистика»

Функциональная организационная структура управления – это такая схема работы органов управления, при которой каждому из них предписано выполнение определенного круга технологических, производственных, проектных, финансовых или информационных функций.

Данная схема управления ООО «АМТ- Логистика» включает линейные подразделения, которые выполняют в организации основную работу, а также функциональные обслуживающие подразделения. Линейные звенья занимаются принятием решений на своем уровне, подразделения же помогают руководителю принимать и вырабатывать решения, а также информируют его.

Режим работы организации составлял 247 дней в 2014 году. Предприятие имеет 52 автомобиля и на 90 автомобилей заключен договор найма. Среднегодовой пробег автомобиля примерно 69 км в день, за год примерно 17 043 км. На ремонт в среднем в день встает 2-3 автомобиля. По всем нормам не более 15 % автомобилей от автопарка .

Таблица 1 - Динамика технико-экономических показателей Общества «АМТ-Логистика»

Показатели	Год			Абсолютный прирост (отклонение), +, -		Относительный прирост (отклонение), %		
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016	2017/2015
Выручка	436 706	492 378	393 719	55 672	-98 659	12,75	- 20,04	-9,84
Себестоимость	316 547	363 808	285 174	47 261	-78 634	14,93	- 21,61	-9,91
Валовая прибыль (убыток)	120 159	128 570	108 545	8 411	-20 025	7	- 15,58	-9,67
Рентабельность продукции, %	37,96	35,34	38,06	-2,62	0,1	-6,9	7,7	0,27
Рентабельность продаж, %	27,51	26,11	27,57	-1,4	0,05	-5,1	5,58	0,2
Затраты на рубль продаж	0,72	0,74	0,72	0,01	-0	1,94	-1,97	-0,07
Фондоотдача	-	6,42	6,07	-	-	-	-	-
Фондоемкость	-	0,16	0,16	-	-	-	-	-

Сумма выручки Общества «АМТ-Логистика» равна 436 706 тыс. руб. в 2015 г. В целом в течение периода исследования значение показателя снизилось и достигло 393 719 тыс. руб. в 2017 г. (снижение -9,84%). Сокращение объема сбыта свидетельствует о неспособности предприятия действовать эффективно в условиях жесткой конкуренции рыночной экономики. При условии сохранения стабильного положительного уровня валовой маржи происходит снижение чистого дохода Общества «АМТ-Логистика».

Общая сумма валовой прибыли Общества «АМТ-Логистика» составляет 108 545 тыс. руб. на конец периода исследования против 120 159 в 2015 г. Значение показателя является положительным, а значит, у Общества «АМТ-

Логистика» остаются средства для осуществления прочих расходов, а именно расходов на управление, на сбыт, на обслуживание привлеченных заемных средств.

Политика управления операционными расходами была качественной, ведь у Общества «АМТ-Логистика» на каждый рубль продаж приходится 0,2757 рублей прибыли от продаж в 2017 г. Управленцы постоянно работают над поиском возможностей для увеличения операционной маржи, поэтому в течение 2015-2017 гг. прирост составил 0,05%.

Каждый привлеченный рубль, вложенный в основные средства Общества «АМТ-Логистика», позволил Обществу «АМТ-Логистика» реализовать 6,07 рублей товаров и услуг. Снижение на 0,35 говорит о проблемах в сфере управления основными средствами предприятия.

В 2015 г. общая сумма активов Общества «АМТ-Логистика» составляет 257 767 тыс. руб. Наблюдается повышение показателя на 11,44% за период 2015-2017 гг. Фактором такой динамики является увеличение объема активов, которые использовались меньше одного года.

Проанализировав деятельность предприятия, можно сделать выводы о финансовом состоянии организации. Исходя из полученных показателей и коэффициентов, финансовое состояние организации нормальное.

Далее, перейдем к анализу персонала как основе организационной культуры предприятия и, непосредственно, к анализу организационной культуры.

2.2. Оценка эффективности организационной культуры предприятия

Если у сотрудников компании нет общих ценностей, при масштабировании бизнеса компании не выжить. Чтобы организовать сотни и тысячи людей, иногда работающих на разных континентах, руководитель обязательно должен виртуозно владеть искусством создания и поддержания организационной культуры внутри своей

организации.

На самом деле организационная культура вовсе не должна быть выбита на скрижалях, задокументирована и подписана в различных инстанциях. Внутренняя культура — это то, что связывает людей внутри компании, создает атмосферу, определяет характер взаимодействия.

В свое время можно было наблюдать как формализовалась культура в Microsoft: менеджмент принял и запротоколировал те правила, которые естественным образом уже создались внутри компании. Культура уже была, а «скрижалей» не было. И это гораздо более естественный процесс, чем навязывание чуждых организационных стандартов извне.

Внутренняя культура многих компаний, работающих на транспортном рынке похожа: отказываясь от традиционной иерархической вертикальной структуры, всё больше компаний останавливаются на матричной системе организации процессов.

Матрица подразумевает высокий уровень самостоятельности, умение выстраивать конструктивную работу между подразделениями и взаимную ответственность за результаты друг друга, поэтому добиться максимальной результативности при такой модели непросто.

Организационная культура помогает транслировать единую задачу всем сотрудникам, и дальше они уже сами понимают, что работать сообща — это в их же интересах.

Благодаря плотному взаимодействию между подразделениями, в компании можем решать для клиентов большие сложные задачи и показывать максимальную результативность на проектах.

Интересно, что в крупных транснациональных корпорациях внутренняя культура в разных странах практически никогда не отличается. Есть какие-то небольшие несущественные изменения — например, особое время на обед или сиесту, но глобально характер взаимоотношений и ценности компании сохраняются. Элементы организационной культуры даже могут кочевать между компаниями при «миграции» сотрудников из одной компании в

другую. В этом случае происходит что-то вроде культурного обмена — как если бы два народа жили на соседних территориях и начали взаимодействовать друг с другом. Это совершенно нормальный процесс, потому что сотрудник, долгое время работавший на одном месте, перейдя в новую компанию, проносит с собой и устоявшиеся формы взаимодействия, ценности и принципы. Поэтому взаимопроникновение культур между компаниями, вспахивающими одно и то же поле, можно наблюдать довольно часто.

При этом, во многих организациях могут существовать и свои субкультуры со своими устоявшимися привычками, характером взаимодействия и форматами работы.

Организационная культура, конечно, сама по себе не ответит на все вопросы в бизнесе. Ни в коем случае нельзя подменять культурой необходимость организационного управления и контроля результатов, составления регламентов или описания рабочих обязанностей.

В некоторых, даже довольно крупных компаниях, могут вообще отказываться от попытки составить должностную инструкцию, потому что все обязанности описать нельзя. На практике оказывается, что в подобных документах стоит прописывать лишь основные обязанности сотрудников, с оговоркой, что при необходимости начальник может добавить своему сотруднику дополнительных функций. И вот тут уже организационная культура может помочь с построением процессов и пониманием сути работы, потому что если сотрудник понимает, что все мы движемся к общей цели, то никаких конфликтов возникать при появлении дополнительных обязанностей не будет.

Абсолютно всё в документах, конечно, прописать нельзя. Организационная культура заполняет собой «дыры» в формальных обязательствах, предусмотреть в которых сразу все возможные сценарии не представляется реальным.

Здоровая управленческая стратегия, крепкая организационная культура и

хорошо оформленные регламенты создают вкупе синергетический эффект, благодаря которому может успешно развивать свой бизнес даже самая крупная и сложноорганизованная компания. В этом коктейле организационная культура — не панацея, но очень важный ингредиент.

В коллективе работает 120 человек.

Возрастная структура персонала представлена на рисунке 2

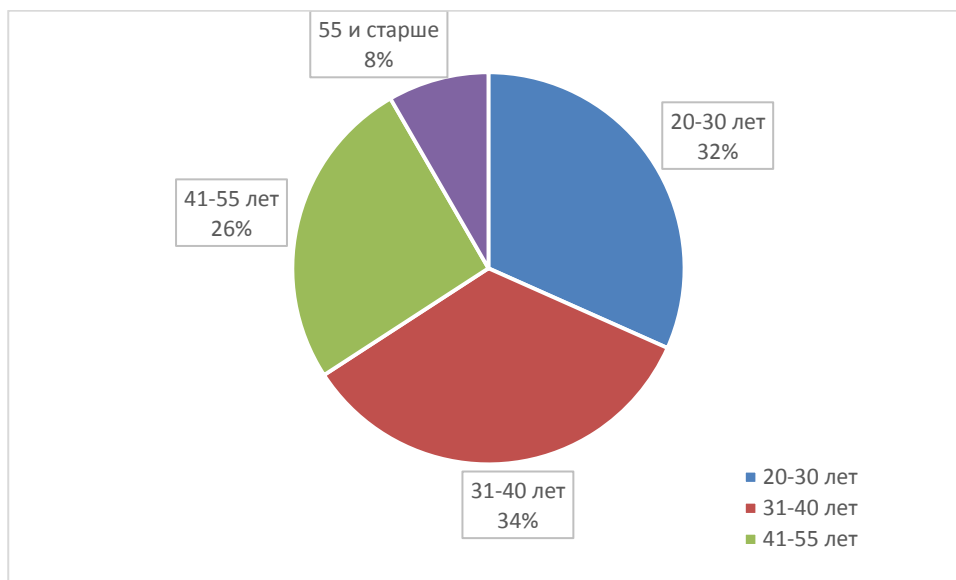


Рисунок 2 - Возрастная структура персонала ООО «АМТ- Логистика», человек

Как видно из данных рисунка 3, персонал организации представлен равномерно: 38 человек в возрасте 20-30 лет, 41 человек в возрасте 31-40 лет, 41 сотрудник в возрасте 41-55 лет и 10 человек старше 55 лет.

По уровню образования структура персонала представлена на рисунке.

В ООО «АМТ- Логистика» существует плановое и внеплановое повышение квалификации.

Решение о внеплановом повышении квалификации сотрудника ООО «АМТ- Логистика» принимается по результатам проведения аттестации. Целью аттестации является проверка квалификации работника путем оценки его опыта, навыков, умений, т.е. соответствия его занимаемой должности. Аттестация проводится один раз в пять лет.

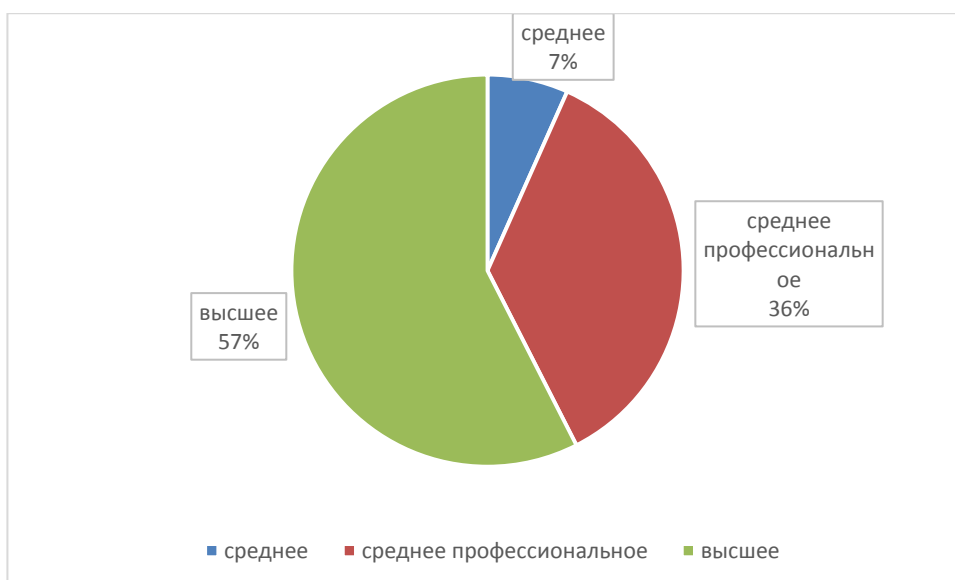


Рисунок 3 - Структура персонала ООО «АМТ- Логистика» по уровню образования, человек

Большая часть сотрудников ООО «АМТ- Логистика» имеет высшее образование - 69 человек. Средне профессиональное образование имеют 43 человека. В основном это выпускники колледжей.

На рисунке представлены данные о количестве сотрудников, прошедших повышение квалификации за период 2013-2017 гг.



Рисунок 4 - Количество сотрудников ООО «АМТ- Логистика», повысивших квалификацию в 2013-2017 гг.

Выявив количество сотрудников, которым необходимо повышение квалификации, руководство ООО «АМТ- Логистика» формирует программу повышения квалификации.

Плановая программа ежегодного повышения квалификации строится исходя из направлений деятельности АМТ-Логистика. Каждый работник ООО «АМТ- Логистика» один раз в пять лет должен пройти плановую профессиональную переподготовку или повышение квалификации.

Организация профессиональной переподготовки и повышения квалификации осуществляется на основе заказа.

Так, в 2016 году повышение квалификации проходили специалисты юридического отдела и отдела технического обеспечения и информационной безопасности.

В 2017 году повышение квалификации проходили специалисты, которые непосредственно работают с гражданами: из отдела содействия трудоустройству граждан, отдела взаимодействия с работодателями и реализации специальных программ, отдела профессиональной и трудовой адаптации граждан с инвалидностью, отдела профессиональной ориентации и профессионального обучения. Повышение квалификации проходило с отрывом от транспортного отдела на базе местного ВУЗа по следующим направлениям:

Командообразование

Индивидуально-личностный профиль сотрудника

Саморегуляция сотрудника

Психологический профиль клиента

Психология организационной культуры

Профессиональная и социально-психологическая адаптация новичков

Основы профориентологии.

Формы повышения квалификации были следующими:

программы длительностью менее 72 часов. По окончании курса сотрудники писали и защищали реферат по теме прослушанного материала.

Если аттестационное мероприятие было успешно сдано, то выдавался сертификат, подтверждающий получение краткосрочного повышения квалификации в учебном заведении.

программ длительностью более 72 часов. В конце курса сотрудники ООО «АМТ- Логистика» сдавали зачет или экзамен. Если аттестационные мероприятия были пройдены успешно, то предоставлялось свидетельство, подтверждающее получение повышения квалификации.

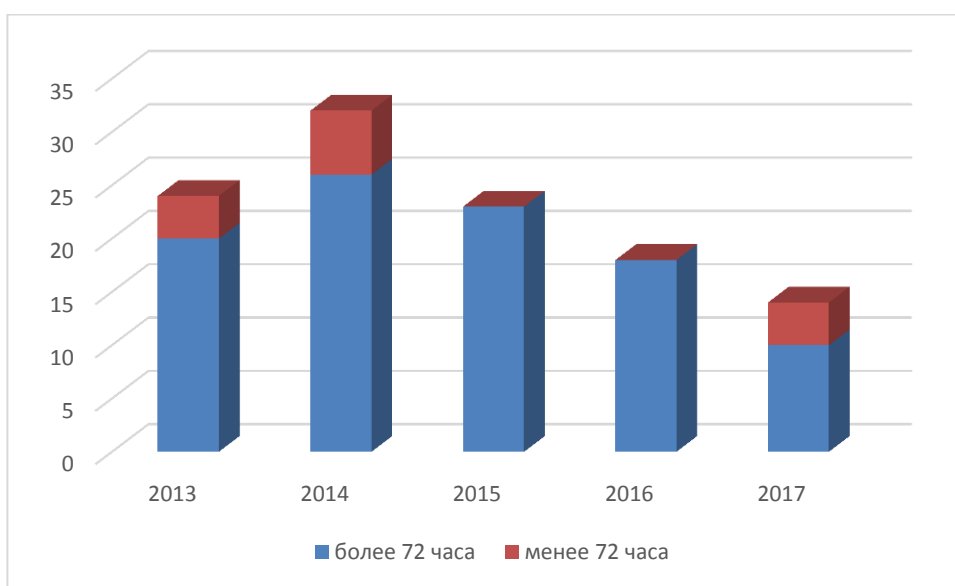


Рисунок 5 - Количество сотрудников ООО «АМТ- Логистика», прошедших программы менее 72 часов и более 72 часов в 2013-2017 гг.

Как видно из рисунка, в основном сотрудники ООО «АМТ- Логистика» проходят повышение квалификации в виде программ длительностью более 72 часов.

Несмотря на то, что вопросам повышения квалификации в ООО «АМТ- Логистика» уделяется особое внимание, необходимо оценить насколько данные программы результативны для сотрудников.

Проанализировав персонал как основу организационной культуры, перейдем к анализу организационной культуры.

В таблице 2 приведем общую характеристику декларируемой организационной культуры ООО «АМТ- Логистика».

Таблица 2 - Общая характеристика декларируемой организационной культуры
ООО «АМТ- Логистика»

Основные черты	Элементы организационной культуры в компании
1. Тип организационной культуры	«Культура задачи». Данный вид культуры сориентирован в первую очередь, на решение задач, на реализацию проектов. Применяется, поскольку ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности компании
2. Деловой этикет	Система регламентированных правил поведения в различных деловых ситуациях
3. Тип совместной деятельности	Совместно-индивидуальный тип деятельности который минимизирует взаимодействие между участниками труда. Каждый из участников процесса представляет результат труда в оговоренном виде и в определенное место
4. Церемонии, традиции и ритуалы	Церемония награждения отличившихся сотрудников, официальное поздравление коллег с праздниками, корпоративные празднования.
5. Конфликтность	Избегание конфликта
6. Тип управления	Демократический тип управления
7. Критерии отбора кадров при приеме на работе.	Деловой стиль, ответственность, коммуникабельность, внимательность, обучаемость, умение вести телефонные переговоры, деловой стиль общения
8. Имидж	Логотип - основа фирменного стиля. Уважительное отношение к клиентам компании, стремление к максимальному удовлетворению потребностей клиентов
9. Тип организационной структуры	Линейно-функциональная организационная структура
10. Организационная культура	«Семейная» - сотрудники общаются не только на работе, но и за ее пределами, дружелюбный коллектив

В целях обеспечения прозрачных и понятных для акционеров ООО «АМТ- Логистика» механизмов управления компанией, соблюдения высоких этических норм при ведении бизнеса, в компании действуют Кодекс корпоративного управления, Этический кодекс и Положение о порядке доступа к инсайдерской информации, правилах охраны ее конфиденциальности и контроле за соблюдением требований законодательства об инсайдерской информации. Данные документы

закрепляют признанные во всем мире стандарты корпоративных практик, а также регулируют такие вопросы, как конфликт интересов, запрет на использование служебного положения и инсайдерской информации, порядок подготовки и раскрытия информации о результатах деятельности. [9]

Анализ организационной культуры в ООО «АМТ- Логистика» представлена в таблице 3

Таблица 3 - Оценочные значения параметров существующей организационной культуры ООО «АМТ- Логистика»

Наименование параметра	Вес параметра в структуре организационной культуры	Среднее значение экспертной оценки параметра	Оценка параметра с учетом весового коэффициента
Качество системы управления	0,09	4	0,36
Возможность прямых контактов с руководством	0,05	2	0,10
Качество организации системы контроля	0,06	4	0,24
Отношение к деятельности работников	0,11	3	0,33
Система коммуникаций в компании	0,06	3	0,18
Система мотивации персонала	0,11	2	0,22
Система ценностей в организации	0,11	4	0,44
Уровень неформальных коммуникаций	0,03	4	0,12
Стиль руководства организацией	0,07	3	0,21
Уровень удовлетворенности работой и заработной платой	0,11	2	0,22
Степень совпадения ценностей сотрудника и организации	0,11	3	0,33
Нормы поведения в организации	0,09	3	0,27
ИТОГО уровень организационной культуры			3,02

Представим предварительно характеристику и алгоритм используемой методики анализа организационной структуры. Типология Камерона-Куинна

(КК) построена на концепции «конкурирующих ценностей» (Competing Values Framework). Авторы исследовали организационную культуру

различных компаний по двум измерениям (осям). Первое измерение называется «Стабильность, контроль - Свобода, гибкость, индивидуальность». Второе измерение - «Фокус внутрь: интеграция и единство - Фокус наружу: дифференциация и соперничество».

На основе таблицы 3 можно сделать вывод, что компания ООО «АМТ-Логистика» имеет сложившуюся корпоративную культуру.

Оговоримся, что корпоративную культуру можно считать эффективной, если она формирует поведение, которое:

- способствует достижению стратегических целей организации;
- повышает эффективность, качество, объем и скорость решения проблем;
- приносит работнику удовлетворение от выполняемой работы.

Недостатки функционирования организационной культуры предприятия.

Однако в ходе исследования нами было выяснено, что объем и скорость решения проблем на деле оставляют желать лучшего. Сбор и анализ отзывов о работе ООО «АМТ- Логистика» позволяет сделать следующие выводы.

Качество транспортных услуг весьма среднее. Разнится от региона к региону.

Имеются трудности с зачислением платы на счет и дальнейшим «размораживанием» счета для возобновления сотрудничества.

Работники могут нагрубить клиенту в ходе телефонного разговора, как, впрочем, и консультанты в офисе компании.

Об изменениях цены на услуги клиентов зачастую оповещают постфактум.

Персонал компании слабо мотивирован в поддержку корпоративных ценностей компании, поскольку в основном получает низкую заработную плату.

Диагностика существующей в ООО «АМТ- Логистика» организационной культуры была проведена при использовании методов

Камерона и экспертной оценки. В качестве экспертной группы были

задействованы десять работников компании из различных категорий персонала на условиях анонимности.

На первом этапе работы экспертной группы были присвоены весовые коэффициенты оценочным параметрам существующей организационной культуры ООО «АМТ- Логистика». Затем они были оценены по степени проявления в деятельности исследуемой компании по пятибалльной шкале, где 5 - максимально возможное значение, свидетельствующее о наилучшем развитии параметра.

Полученные оценочные значения систематизированы в табл. 4

Так, по данным табл. 6, видим, что экспертная группа оценила имеющийся уровень развития организационной культуры ООО «АМТ- Логистика» на 3,02 балла, т.е. как весьма средний.

Далее был построен профиль существующей и желаемой организационной культуры по рассмотренной ранее методике OSAI.

Желаемая Организационная культура формируется в процессе долгого развития, и все ее параметры стремятся к максимально возможным значениям. Чтобы наглядно представить разницу между существующим и желаемым уровнем организационной культуры, определим возможные максимальные значения оцененных параметров.

По данным рисунка 6 наглядно видно, что в исследуемой организации имеются огромные разрывы (GAP [10]) по имеющимся следующим параметрам организационной культуры:

отношение к деятельности работников (GAP=0,22);

система мотивации персонала (GAP=0,33);

уровень удовлетворенности работой и заработной платой (GAP=0,33);

степень совпадения ценностей сотрудника и организации (GAP=0,22);

нормы поведения в организации (GAP=0,18).

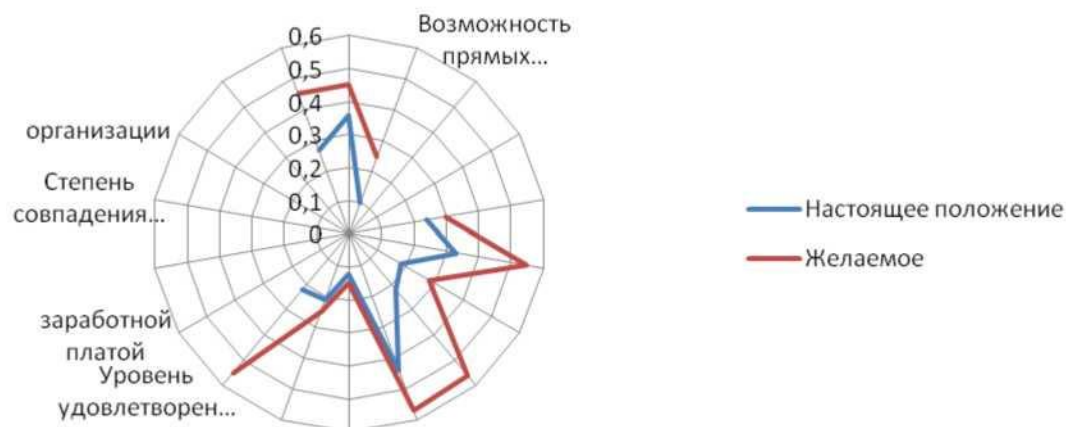


Рисунок 6 - Профиль существующей и желаемой организационной культуры ООО «АМТ- Логистика»

В ходе исследования причин столь больших разрывов в оценке параметров экспертами были получены следующие комментарии.

Отношение к деятельности работников у руководства компании зачастую хорошее только в отчетности. По факту имеются случаи задержки зарплаты, неоплаты сверхурочного времени и угрозы увольнением в случае ухода работника «на больничный» или в учебный отпуск.

Система мотивации персонала и уровень удовлетворенности работой и заработной платой имеют максимальные разрывы с желаемыми значениями данных параметров. По этому поводу экспертная группа обозначила причинами низкий уровень заработной платы, хотя компанией он подается как очень высокий (32 тыс. руб., что, к примеру, в Томской области вовсе не является привлекательным, а весьма и весьма средним). Однако отдельные составляющие организационной культуры - культура условий труда, культура управления и культура работников и межличностных отношений - связаны с мотивационной составляющей механизма функционирования предприятия.

На основании полученных данных составим GAP-анализ организационной культуры ООО «АМТ- Логистика» в таблице 4.

Таблица 4 - GAP-анализ организационной культуры ООО «АМТ- Логистика»

Наименование параметра	GAP (величина GAP)	Задачи	Инициатива
Отношение к деятельности работников	Разрыв между видением трудовых отношений в коллективе различных категорий персонала (0,22)	Донесение проблем и мнений работников до руководства	Создание ящика обращений к директору, создание бюро психологии и социологии труда
Система мотивации персонала	Несоответствие между желаемым и фактическим уровнем оплаты труда, отсутствие возможности карьерного роста (0,33)		
Уровень удовлетворенности работой и заработной платой	Несоответствие уровня зарплаты характеру решаемых задач (0,33)		
Степень совпадения ценностей сотрудника и организации	Нежелание руководства платить больше, а работников - работать лучше, отсюда посредственное исполнение обязанностей персоналом (0,22)		
Нормы поведения в организации	Формализованное применение деловой этики лишь для внешней демонстрации (0,18)	Распространение норм деловой этики и Этического кодекса на все сферы работы компании,	Установка систем видеонаблюдения и фиксации разговоров во всех помещениях и устройствах связи

Очень затруднен карьерный рост в компании. Все это не способствует повышению удовлетворенности работников. Примечательно, что о низком уровне оплаты труда высказались все категории персонала из экспертов. Также, по мнению экспертов, компания имеет раздутый штат консультантов в точках продаж. Это заставляет усомниться в качестве менеджмента ООО «АМТ- Логистика». Полученный разрыв в степени соответствия ценностей сотрудников и организации, был обоснован экспертами вышеуказанными

причинами.

Работник, приходя в компанию, хочет получать достойное вознаграждение за труд и иметь перспективы роста по служебной лестнице. А это большей частью не реализуется.

Отсюда возникновение разрывов. Последний значимый GAP выявлен в параметре «нормы поведения в организации». Необходимо отметить, что ООО «АМТ- Логистика» имеет Этический кодекс, регулярно проводит тренинги по клиентоориентированности и стрессоустойчивости персонала, однако поиск отзывов работников и клиентов в сети Интернет дает противоречивые данные в сравнении с официальными. Так, зачастую клиенты жалуются на хамство и нежелание вникать в проблему клиента со стороны офисных работников ООО «АМТ- Логистика» и различных служб технической поддержки и претензионной. Работники отмечают, что руководство региональных подразделений применяет знания деловой этики исключительно в публичных случаях, а в рабочем процессе демонстрирует весь арсенал богатого русского языка и безразличия к персоналу. Если руководство ООО «АМТ- Логистика» не инициирует изменения, обозначенные в процессе GAP-анализа, то в будущем компании следует ожидать не только высокой текучести кадров, но и увеличения оттока клиентов. А это значит - сокращения выручки и потери конкурентной позиции на рынке услуг транспорта, поскольку источники конкурентных преимуществ данной фирмы лежат не только в области вещественных ресурсов (услуги транспорта), но и в сфере внутренних ресурсов (персонала), которые используются неэффективно. В пункте 2.2 мы обозначили характеристики существующей в данный момент организационной культуры в компании ООО «АМТ- Логистика». На сегодняшний день организационная культура компании не работает на стратегическую цель.

Стратегия, которой следовала компания до ее изменения, это стратегия, направленная на интеграцию, контроль и стабильность функционирования. Культивировались такие ценности, как дисциплинированность и

ответственность сотрудников, стабильность функционирования компании и стабильное выполнение своих обязанностей работником.

Стратегическая цель, принятая в компании сегодня: Повышение производительности труда на 10% требует изменение организационных ценностей в соответствии с измененной стратегией, а именно культивирование таких ценностей, как: командная работа, помощь и поддержка коллег и руководителей, лидеры-воспитатели, участие и преданность. Существующая организационная культура направлена скорее во внешнюю среду компании, а именно на потребителей. Было выявлено, что работники компании преследуют только интересы своего подразделения, а не компании в целом, то есть не воспринимают компанию, как единое целое.

Существует иерархичность, которая влияет на отношения между руководителями и работниками.

На сегодняшний день управление организационной культурой в компании состоит из двух этапов:

Разработка мероприятий, направленных на закрепление желательных ценностей;

Реализация разработанного плана;

То есть, мероприятия планируются без диагностики и учета существующей культуры и стратегической цели компании. После проведения мероприятий не проводится оценка эффективности.

Поэтому для ООО «АМТ- Логистика» исключительно важно развить корпоративную культуру на максимально высоком уровне, ведь компания теряет свои позиции на рынке, и только Организационная культура может способствовать удержанию взятых позиций.

3. Совершенствование организационной культуры на предприятии

3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры

Любая компания проходит в течение периода своего существования различные этапы жизненного цикла, каждому из которых свойственен определенный набор характерных организационных проблем.

Наиболее бурный рост компаний происходит в периоды «Активная деятельность» и «Юность». Однако эти периоды характеризуются типовым набором проблем, присущих большинству организаций, вступивших в данную стадию развития. Основные типовые проблемы для организаций на этапе «Активная деятельность» следующие:

- концентрация ресурсов в отдельных структурных подразделениях или у отдельных руководителей и появление узких мест;

- активный поиск новых рынков и развитие новых продуктов, которые не всегда подходят для единой продуктовой линейки и к архитектуре бренда;

- продажи, часто превышающие возможности качественного производства;

- низкий уровень контроля издержек;

- непродуманная система оплаты труда;

- нечеткие коммуникации;

- нечеткие обязанности и организационная структура;

- почти полное отсутствие эффективной регламентации;

- создание структуры вокруг конкретных персон, при уходе которых из компании структура разрушается;

- нечеткое управление приоритетами (все нужно делать одновременно) и др.

Основные типовые проблемы для организаций на этапе «Юность»:

- большое количество конфликтов между топ-менеджерами;

- бессистемное делегирование полномочий;

несоблюдение установленных регламентов;
отсутствие эффективных систем контроллинга;
зависимость организации от лидеров — генераторов идей;
временная несогласованность целей и стратегии организации;
отсутствие мотивации для достижения результатов и др.

Для того чтобы в этот бурный период заложить основу для последующего устойчивого расцвета, необходимо уделять большое внимание формированию организационной культуры. Очевидно, что персонал является важнейшим активом любой успешной компании, а правильно сформированная Организационная культура позволяет не только удерживать и развивать ключевой ресурс, но и создать такие условия, когда в компанию изначально приходят только «свои», подходящие и разделяющие Организационные ценности сотрудники.

Организационная культура — это система (не обязательно формализованная) общепринятых в компании и оберегаемых ее членами (не всегда осознанно) культурно-этических, моральных и других постулатов в отношении целей, дела, внутрифирменных взаимоотношений и взаимодействия с окружением (клиентами, партнерами, конкурентами, госструктурами, обществом в целом).

Можно выделить следующие типовые проблемы Организационной культуры, характерные для организаций, переживающих стадию бурного роста.

Высокий уровень неопределенности. В результате этого сотрудники не всегда могут понять, что от них ждет руководитель, каков их вклад в успешность организации, насколько их работа способствует достижению целей компании. Часто эта проблема проявляется в том, что организационные стратегические цели либо не сформулированы, либо не транслируются адекватным образом на линейный уровень.

В «АМТ-Логистика» данная проблема в свое время проявлялась в следующем: недоведение до сведения рядового персонала целей организации

приводило к тому, что распоряжения руководителей подразделений сотрудники зачастую воспринимали как «непонятную активность», направленную на имитацию бурной работы. При этом сами руководители отвечали за эффективность работы своего подразделения и выполнение задач перед руководителем компании.

Слабые коммуникации, особенно на горизонтальном уровне. Такая ситуация приводит к тому, что иногда сидящие на одном этаже сотрудники имеют весьма смутное представление о том, чем занимаются соседние подразделения. В результате вместо коммуникаций между линейным персоналом для решения простейших вопросов приходится договариваться через руководителей подразделений. В наихудшем случае возникает ситуация, когда сотрудник не может понять, к кому из представителей компании и в какое подразделение обратиться по тому или иному рабочему вопросу.

В «АМТ-Логистика» в период бурного роста компании и соответствующего увеличения численности персонала и изменения организационной структуры мы столкнулись с данной проблемой. Одним из характерных ее проявлений были длительные процедуры согласования простейших рабочих бизнес-процессов. Например, для перевода полученного от иностранного контрагента счета сотрудники вынуждены были обращаться к своему руководителю, для того чтобы он через вышестоящего топ-менеджера согласовал постановку задачи руководителю службы переводов.

Неравномерное применение регламентов. Эта проблема проявляется следующим образом: для различных подразделений в организации существуют различные по жесткости обязательные регламенты, они не соблюдаются, или система наказаний и поощрений применяется только для отдельных сотрудников и подразделений. В случае с «АМТ-Логистика» в период, когда компания находилась на этапе «Активная деятельность», эта проблема проявилась в том, что некоторые регламенты, переданные на контроль различным заместителям руководителя компании, применялись по-разному, особенно в части контроля их выполнения. Неформальный обмен

сведениями об этом между сотрудниками приводил к напряжению в одних подразделениях и попустительскому отношению к таким регламентам в других.

Несоответствие Организационной культуры системе ценностей компании. Если в компании не определены ценности, то это может приводить к появлению в ней людей, не разделяющих ее традиции, культуру, цели и идеи. Чем больше таких людей в компании, тем опаснее это для ее устойчивости. В нашей компании не были определены ценности, и это приводило к тому, что при подборе даже на самых высоких позициях иногда оказывались случайные люди, которые даже через полгода-год работы совершенно не вписывались в организационную культуру и традиции, и компания вынуждена была расставаться с ними.

Высокий уровень внутренней конкуренции и конфликтов. Находящиеся в процессе бурного роста компании зачастую не имеют возможности сконцентрироваться на формализации организационной структуры, управлении карьерой сотрудников и т.п. Это приводит к тому, что в организации возникает дублирование функций в различных подразделениях, так называемые «удельные княжества» — подразделения, старающиеся сконцентрировать у себя максимально возможный набор различных побочных для них функций и вступающие из-за этого в конфликт с профильными ответственными подразделениями. Сотрудники, не понимая четких условий карьерного продвижения, начинают конкурировать за повышение в должности и увеличение заработной платы, причем эта конкуренция зачастую носит нездоровый характер, и конфликтовать.

В «АМТ-Логистика» рост и изменение организационной структуры привели к появлению ряда «удельных княжеств» в виде подразделений, которые выполняли широкий набор функций, от производства до маркетинга и продаж, при этом не являясь отдельными соответствующими бизнес-единицами. В процессе работы эти подразделения часто вступали в конфликты из-за внутренних ресурсов организации, что приводило к высокой

напряженности внутри нее.

Неудовлетворенность сотрудников условиями труда. На этапе бурного роста компании зачастую не обращают внимания на условия труда сотрудников, т.к. руководство, стремясь угнаться за быстрыми темпами развития, сосредотачивает свое внимание на решении прикладных и сиюминутных задач. Это приводит к тому, что в компании возникают проблемы с дизайном и эргономичностью рабочего пространства, не вознаграждаемым дополнительно ненормированным рабочим днем и т.п.

В «АМТ-Логистика» в процессе развития компании из-за специфики работы без выходных, особенностей рынка, на котором работает компания, и высоких темпов роста возникла ситуация, когда для большинства сотрудников постоянный ненормированный рабочий день стал обычным делом. Ввиду невозможности вернуть многие бизнес-процессы в нормированное русло среди сотрудников возникла определенная психологическая усталость, что в какой-то момент привело к валу заявлений об увольнении по собственному желанию.

Непрозрачная система признания заслуг и успехов сотрудников. Эта проблема проявляется, когда в компании эффективная система вознаграждения за конкретные результаты либо отсутствует, либо не является прозрачной и известной всем сотрудникам. В условиях неопределенности возникают обиды между работниками и подразделениями из-за вознаграждения успехов одних при непризнании аналогичных заслуг других.

В нашей компании такая ситуация проявлялась в том, что в ответ на некоторые публикации об успехах каких-либо подразделений или сотрудников наряду с положительными отзывами возникал и негативный информационный шлейф, лейтмотивом которого было «Чем мы хуже?»

Для решения перечисленных проблем можно использовать различные методы. Весь спектр методов формирования, поддержания и изменения Организационной культуры можно разделить на девять категорий:

поведение руководителя как основная ролевая модель;

заявления и декларации руководства;

реакция руководства компании на поведение работников в критических ситуациях, создание системы наказаний и поощрений;

обучение персонала и управление знаниями;

информационное и рабочее пространство организации;

система мотивации;

процедуры подбора и адаптации персонала при приеме в организацию;

организационные традиции и порядки;

Организационная символика.

В группе «АМТ-Логистика» в качестве эффективных методов формирования организационной культуры и решения возникших проблем с успехом использовались следующие.

Завтраки руководителей компании с подразделениями. В рамках работы по снижению неопределенности и повышению эффективности внутренних коммуникаций в компании на еженедельной основе проводятся завтраки топ-менеджмента с сотрудниками различных подразделений. Формат мероприятия — утренняя встреча за чашкой кофе в Организационной столовой длительностью 45-60 минут. На встрече присутствуют все желающие из структурного подразделения, каждый может задать руководству компании интересующие его вопросы, рассказать о проблемах или своих идеях. Эти мероприятия дают возможность любому сотруднику обратиться к высшему руководству напрямую, изложить ему проблему или добиться реализации своей идеи.

Организационный инфоканал — расставленные по всей территории инфоэкраны (в лифтовых холлах, в столовой, в коридорах) с важной информацией о жизни компании, ее достижениях, проблемах, результатах работы и Организационных мероприятиях. Это позволило как решить проблему информированности сотрудников о работе компании, о достижениях и результатах отдельных сотрудников и всей организации в целом, так и закрепить среди персонала Организационный стиль и символику

(т.к. инфоканал брендирован соответствующим образом).

Применение различных систем мотивации. В нашей компании применяется несколько мотивационных схем, которые позволяют не только наградить за производственные результаты, но и поощрить личностный рост сотрудников, активную общественную жизнь, стремление к обучению и пр. (т.к. это важные для компании ценности). Одним из примеров является премия «Ты — лучший!» Ежеквартально руководители отдельных структурных подразделений номинируют на премию от трех до пяти своих сотрудников исходя из их вклада в результаты подразделений, в общественную жизнь компании, в собственное обучение или в обучение коллег по работе (в том числе наставничество). Выбирают голосованием наиболее достойного из номинантов все сотрудники подразделения. Таким образом, каждый работник влияет на решение о премировании своих коллег.

Комитет по Организационной социальной политике. В 2017 г. в «АМТ-Логистика» был создан комитет, половина которого назначается руководством компании, а другая половина выбирается из числа сотрудников, предложивших свои кандидатуры, всеобщим голосованием. Комитет собирается на ежемесячной основе и определяет основные параметры социальной политики компании, состав социального пакета, формат Организационных мероприятий и различных видов активности. Это позволило снизить количество недовольных социальной политикой сотрудников, т.к. решение по ней принимается не единолично руководителем компании, а при участии рядовых работников.

Определение ценностей компании и структурных подразделений, прежде всего тестирование на соответствие ценностям при приеме на работу. Определив, что четкая система Организационных ценностей позволяет не только сократить текучку персонала за счет применения соответствующих процедур тестирования при подборе сотрудников, но и повысить эффективность систем материального и нематериального стимулирования, в «АМТ-Логистика» в 2017 г. начали эксперимент по формированию системы

ценностей компании. В результате были выделены 11 основных для нас ценностных групп:

- профессионализм;
- оперативность;
- производительность;
- инициативность;
- коммуникабельность;
- ответственность;
- инновационность;
- соответствие ценностям компании и организационной культуре;
- управляемость;
- стремление к получению новых знаний;
- участие в общественной жизни.

Следующим этапом эксперимента стало внедрение тестирования сотрудников при приеме на работу в ряд подразделений. В перспективе это должно привести к сокращению текучки персонала за счет уменьшения приема на работу чуждых компании людей.

Регулярное анкетирование сотрудников по различным Организационным вопросам. Это позволяет определить отношение сотрудников к отдельным аспектам организационной жизни. Анкетирование проводится как в электронном виде, так и в традиционном «бумажном». По результатам анализа анкет формируются и внедряются в жизнь предложения по совершенствованию тех или иных процессов, схем, концепций и т.п. Среди тем последних опросов в «АМТ-Логистика» были «Транспортные проблемы при проезде на работу/с работы», «Формат Организационных мероприятий», «Удовлетворенность составом Организационного социального пакета» и т.п.

Дополнительный отпуск за ненормированное рабочее время. Осознав, что на текущем этапе развития организации полностью победить ненормированный рабочий день невозможно, руководство компании приняло решение ввести дополнительный ежегодный оплачиваемый отпуск для всех

сотрудников — пять календарных дней в качестве компенсации. Все сотрудники, выходящие на работу в компанию, знают, что необходимость ненормированной работы будет возникать часто, однако это вознаграждается дополнительным отдыхом. Это позволило не только свести к нулю недовольство переработками и напряженной работой и улучшить психологический климат в коллективе, но и повысить лояльность сотрудников, т.к. в других крупных компаниях отрасли такой механизм компенсации не применяется.

Система пиктограмм и обозначений в личных карточках и на бейджах сотрудников. Еще одним экспериментом, реализация которого была начата в группе «АМТ-Логистика» в 2017 г., стала визуализация личных карточек сотрудников и бейджей. С помощью определенной системы пиктограмм и знаков по каждому сотруднику представлена информация о его основных профессиональных навыках, функциях, хобби и личных интересах (при его желании). Это позволяет по личной карточке или бейджу сотрудника в доступной форме определить его основные компетенции, сферу ответственности, интересы и роль в организации. В настоящий момент начата активная фаза визуализации карточек сотрудников на портале, в последующих планах в дополнение к текущим сведениям планируется визуализация и размещение соответствующей информации о профессиональных и личных планах сотрудников на среднесрочную перспективу.

Применение этих и некоторых других методов изменения и развития Организационной культуры позволило решить часть проблем, возникших в нашей компании на этапе бурного роста.

Но, несмотря на достигнутые результаты, мероприятия по совершенствованию организационной культуры часто носят «хаотичный» порядок и нуждаются в систематизации и корректировке.

Рассмотрим предложение по совершенствованию организационной культуры в ООО «АМТ- Логистика».

Необходимо разработать план мероприятий по усилению существующей

организационной культуры.

План по совершенствованию организационной культуры состоит из 5 следующих этапов:

1. Уточнение миссии, определение стратегии, основных целей и ценностей;
2. Исследование сложившихся организационной культуры, определение соответствия сложившейся культуры стратегии развития компании;
3. Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения;
4. Реализация данных мероприятий;
5. Оценка эффективности организационной культуры.

Представим цели для ООО «АМТ- Логистика»:

Таблица 6 - Пирамида целей ООО АМТ-Логистика

Миссия: "Мы стремимся приблизить будущее в мире транспортных услуг, повысить эффективность и качество транспортных услуг"
К 2018 году увеличение прибыли компании на 10 %.
Повышение производительности труда на 10%; Укрепление клановой культуры в компании ; Повышение общего уровня удовлетворённости трудом у v работников компании.
Разработка мероприятий по управлению организационной культурой (июль 2018г.); Реализация мероприятий по развитию и закреплению желательных образцов поведения (октябрь 2018 г.); Оценка эффективности организационной культуры (ноябрь 2018 г.)

Таблица 7 - Пути повышения организационной культуры ООО « АМТ- Логистика»

Цель	Повысить производительность труда на 10 % к 01.09.18 за счет изменения организационной культуры в ООО «АМТ- Логистика»
Задачи	Разработать и внедрить организационные ценности, на основе которых выработать и закрепить нормы и формы поведения в организации; Разработать мероприятия и традиции, способствующие усвоению ценностей и норм; Организовать работу кружков качества и стратегические сессии с целью вовлечения сотрудников в дела компании; Повысить производительность труда сотрудников на 10%

Всего проект состоит из двух больших этапов: разработка и реализация. Разработка проекта начинается 01.07.18 и рассчитан на 3 месяца, этап реализации начинается 30.10.18 и рассчитан на 12 месяцев.

Цель мероприятий: с помощью изменения организационной культуры в ООО «АМТ- Логистика» повышение производительности труда на 10% к 01.09.18.

Рассмотрим пирамиду целеполагания ООО «АМТ- Логистика». В ней в графическом виде представлена иерархическая структура целей, относящихся к бизнесу стратегии. Вершина пирамиды - видение и миссия организации, они определяют стратегические планы [5].

Таким образом, внедрение предложенных рекомендаций будет объединять в себе решение, направленное на обеспечение предприятия квалифицированным персоналом, который повысит его конкурентоспособность, и на построение отношений в коллективе на основе уважения, доброжелательного отношения друг к другу, преданности предприятию.

До внедрения мероприятий, необходимо рассмотреть факторы, способствующие или препятствующему изменениям.

В качестве мероприятий, призванных нейтрализовать сдерживающие силы, предусмотрены:

Настроить и объяснить значимость изменения организационной культуры с целью повышения лояльности персонала управленческому персоналу.

Доплата участникам проектной группы.

Разработка механизма повышения лояльности персонала.

Грамотное планирование проекта.

Анализ эффективности проекта.

Прежде чем внедрять какие-либо изменения целесообразно рассмотреть факторы, которые способствуют изменению или препятствуют ему (движущие

или сдерживающие силы изменения). Один из методов их представления - анализ поля сил Курта Левина, представленный ниже.



Рисунок 7 - Анализ поля сил К. Левина и причины сопротивления

Характеристика, описание рисков представлены в таблице ниже..

Таблица 8 - Потенциальные риски предприятия

№	Риск	Описание	Последствия сила влияния	Вероятность проявления	Коэффициент влияния
R1	Недостаток финансирования	Затраты возрастут	0,4	0,4	0,16
R2	Девальвация рубля	Падение курса рубля	0,2	0,3	0,06
R3	Увеличение времени внедрения проекта	Проблемы с финансированием, качественная перестройка работы	0,4	0,5	0,2
R4	Недостаточный уровень профессионализма специалистов	Возможность ошибок при разработке и реализации проекта адаптации персонала	0,8	0Д	0,08
R5	Проблемы с проектной командой	Непонимания в команде	0,4	0,5	0,2
R6	Соппротивление со стороны части персонала	Данный риск тормозит реализацию проекта на каждом этапе. Соппротивление персонала может привести к провалу проекта, независимо от того, каким удачным он ни был.	0,8	0,3	0,24

Также необходимо учитывать, что любые изменения, как правило, сопровождаются риском. Рассмотрим, как можно минимизировать риски реализации совершенствующих мероприятий. Риски оцениваются по качественной шкале, то есть, вероятность, с которой риски влияют на проект (очень высокие, высокие, средние, низкие, очень низкие). Далее рассмотрим место каждого риска в таблице матрица «вероятность - последствия».

Таблица 9 - Матрица «вероятность - последствия»

Вероятность	Последствия				
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
0,9	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72
0,7	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56
0,5	0.03	0.05	0.1		0.4
0,3	0.02	0.03	0.06	0.12	0,3
0,1	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08

Как видно из матрицы риски с наибольшей вероятностью проявления это: -R3 -увеличение времени внедрения проекта;

-R5 - проблемы с проектной командой;

-R6 - сопротивление со стороны части персонала;

На последнем месте - R1 - недостаток финансирования.

Представленные выше риски оказались наиболее опасны для предприятия после, проведенного анализа поэтому для того чтобы обезопасить компанию от них необходимо провести мероприятия для снижения вероятности проявления указанных рисков.

Рассмотрим последовательность проведения мероприятий по направлениям, исполнителей и сроки выполнения в днях по каждому мероприятию в Таблице приложения.

Таблица 10 - Мероприятия для снижения влияния рисков

№	Название рисков	Мероприятия для снижения влияния рисков
R3	Увеличение времени внедрения проекта	Тщательная фиксация этапов по контрольным мероприятиям и проводимых работ в системе с еженедельным отчетом ведущему группы.
R5	Проблемы с проектной командой	Четкое разделение функций.
R6	Сопротивление со стороны части персонала	Необходимо персоналу рассказать заранее о том, что будет происходить.
R1	Недостаток финансирования	Чтобы затраты не возросли, действовать строго по расписанному бюджету на проект.

Общая длительность программы по совершенствованию организационной культуры составляет примерно 8 месяцев.

Данного времени будет достаточно, что бы организовать и реализовать план- по совершенствованию организационной культуры в ООО «АМТ-Логистика».

Для оценки экономической эффективности проекта по совершенствованию системы адаптации персонала необходимо рассчитать

доход, который получит предприятие от реализации программы.

Доходом от проекта мы принимаем уменьшение количества брака и экономия при найме сотрудников.

Для реализации мероприятий необходимо отразить все затраты на проект. Для этого сначала рассчитаем затраты на мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала, которые делятся на единовременные и на текущие. Расчет затрат представлен в 3.2.

3.2. Социально-экономическая эффективность разработанных мероприятий

Рассмотрим план проекта бюджета и план мероприятий и исполнителей.

Отразим заработную плату сотрудников, задействованных в мероприятиях в Таблице.

Таблица 11 - заработная плата сотрудников, участвующих в проекте

	Заработная плата, т.р.	Часовая ставка (21день/8 ч)	Часовая ставка с учетом налога во внебюджетные фонды (30,2 %)
Директор по персоналу	34 440	205	267
Менеджер по персоналу	18 984	113	148
Начальник транспортного	43 680	260	339
Руководители отделов	26 544	159	208
Работник транспортного отдела	22 848	136	178

Рассчитаем сумму доплат сотрудникам за участие в мероприятиях.

Мероприятия высокоответственные, напряженный, поэтому мы организуем доплату на уровне часовой ставки. Участие в проектной работе в ООО АМТ-Логистика, а так же учтем стоимость работ, таких как создание сайта, создание музея компании, создание проекта собственного печатного издания.

Перейдем к расчету инвестиционных затрат - таблица приложения.

В таблице ниже представлены итоговые затраты проекта.

Таблица 12 – Итоговые затраты мероприятий

Статья затрат	Сумма, тыс. руб
1. Оплата создания корпоративного сайта	60 000
2. Печать корпоративных кодексов	6000
3. Оплата организации корпоративного музея	30000
4. Доплаты команде проекта	53 670
5. Корпоративные мероприятия	270 000
Итого	418727

В компании в отделе по работе с персоналом работают 3 менеджера по персоналу и директор по персоналу.

Разработкой мероприятий занимаются 2 менеджера по персоналу из трех, ответственен за все принятые решения директор по управлению персоналом.

Участие в проектной деятельности в компании АМТ-Логистика предполагает двойную оплату часа работы.

Мы считаем такую доплату адекватной и мерой мотивирования, соответствующей целям наших мероприятий.

Рассмотрим сумму инвестиционных затрат по месяцам в таблице:

Таблица 13 – Сумма инвестиционных затрат

Месяц	Сумма затрат
Июль	9856
Август	100959
Сентябрь	34644
Октябрь	2853
Ноябрь	43415
Декабрь	77000
Февраль	43000
Март	43000
Июнь	64000
ИТОГО	418727

Рассмотрим таблицу ниже.

Таблица 14 – Финансирование по месяцам

	И ю ль	Ав гу ст	Сен тяб РЬ	Ок тяб РЬ	Но яб РЬ	Де каб РЬ	Ян ва РЬ	Фе вра ль	М ар т	Ап ре ль	М ай	И юн ь	И ю ль	Ав гу ст	Сен тяб РЬ	Ито гор уб
Затраты эксплуа тацион ные				180 0	56 80 0	101 800	56 80 0	180 0	12 18 00	36 80 0	21 80 0	10 18 00	56 80 0	18 00	121 800	681 600
Затраты эксплуа тацион ные				180 0	56 80 0	101 800	56 80 0	180 0	12 18 00	36 80 0	21 80 0	10 18 00	56 80 0	18 00	121 800	681 600
Сумма затрат	98 56	13 01 23	523 6	456 9	10 02 15	178 800	56 80 0	448 00	16 48 00	36 80 0	21 80 0	16 58 00	56 80 0	18 00	121 800	110 032 7

Выводы по третьему параграфу:

Таким образом, исходя из анализа экономических показателей, можно сказать, что предлагаемые мероприятия совершенствования организационной культуры эффективны и могут быть предложены для реализации в ООО «АМТ- Логистика».

Итак, в третьем параграфе был представлен бюджет проекта по совершенствованию организационной культуры.

В третьей главе мы представили разработку плана мероприятий по совершенствованию организационной культуры в ООО «АМТ- Логистика», уточнили этапы реализации мероприятий, определили сдерживающие и движущие силы. Кроме того составили подробную программу мероприятий с закреплением ответственных лиц и определили мероприятия по срокам. Определили возможные риски и предложили мероприятия для их минимизирования.

Заключение

Современные организации осуществляют деятельность в условиях постоянного роста конкуренции и динамики спроса. Каждая организация стремится достичь наибольших результатов, утверждая собственное положение на рынке. Рост конкуренции побуждает организации совершенствовать не только методы и принципы деятельности, но и совершенствовать внутреннее обустройство, пытаясь сплотить сотрудников и создать наиболее совершенные условия для их деятельности.

На сегодняшний день большинство крупных компаний уделяют большое внимание не только правилам деятельности, но и тому, как организация живет внутри. То есть организации ориентируются на изменения корпоративной политики и правила внутреннего распорядка. Данный вопрос становится наиболее актуальным как в зарубежных организациях, так и в компаниях, осуществляющих деятельность на территории нашей страны. Любая организация стремится к повышению эффективности, а данное понятие неразрывно связано с высокой конкурентоспособностью. Мероприятия по повышению эффективности должны проводиться комплексно, затрагивая все сферы деятельности компании.

Большое значение в данном случае имеет корпоративная культура. Корпоративная культура организации формируется с момента появления компании. Она ориентируется на традиции, правила, условия работы сотрудников. В России в период социализма основной культурой среди организаций была культура производства. Внимание сотрудникам практически не уделялось. Основным направлением деятельности и основными ориентирами компании являлся труд, производительность и результаты. Но зачастую работники не были удовлетворены собственными рабочими местами, что приводило к снижению интереса работников в развитии не только собственных навыков, но и развитии организации. Типичными проявлениями такой культуры были такие атрибуты как почетные

грамоты, доски почета и иные. Именно эти атрибуты по праву можно считать предшественниками корпоративной культуры.

В работе была проанализирована организационная культура предприятия.

Компания АМТ была организована в 2013 году. Компания осуществляет как ремонтные услуги, так и внутригородские перевозки, и перевозки по области и России.

Режим работы организации составлял 247 дней в 2014 году. Предприятие имеет 52 автомобиля и на 90 автомобилей заключен договор найма. Среднегодовой пробег автомобиля примерно 69 км в день, за год примерно 17 043 км. На ремонт в среднем в день встает 2-3 автомобиля. По всем нормам не более 15 % автомобилей от автопарка .

Сумма выручки Общества «АМТ-Логистика» равна 436 706 тыс. руб. в 2015 г. В целом в течение периода исследования значение показателя снизилось и достигло 393 719 тыс. руб. в 2017 г. (снижение -9,84%). Сокращение объема сбыта свидетельствует о неспособности предприятия действовать эффективно в условиях жесткой конкуренции рыночной экономики. При условии сохранения стабильного положительного уровня валовой маржи происходит снижение чистого дохода Общества «АМТ-Логистика».

Общая сумма валовой прибыли Общества «АМТ-Логистика» составляет 108 545 тыс. руб. на конец периода исследования против 120 159 в 2015 г. Значение показателя является положительным, а значит, у Общества «АМТ-Логистика» остаются средства для осуществления прочих расходов, а именно расходов на управление, на сбыт, на обслуживание привлеченных заемных средств.

В организации доминирует авторитарная организационная культура. Ее дополняет культура, ориентированная на человека. В незначительной степени присутствует организационная культура, ориентированная на задачу, а также бюрократическая организационная культура.

В организации преобладает организационная культура конкуренции и клана. Это значит, что организация в долгосрочной перспективе сосредоточена на внешних факторах, потребности в стабильности и управляемости (контроле), ориентирована на результаты. Люди ориентированы на конкретные персональные цели. Успех определяется в терминах завоевания доли рынка. Стиль организации – жестко довлеющая конкуренция.

Но, при этом не остаются без внимания и внутренние проблемы. Присутствуют гибкость, забота о людях и чувствительность к заказчику. Целостность организации поддерживаемая лояльностью или традициями. Поощряется командная работа, соучастие и единодушие. Успех определяется в терминах заботы о людях и чуткости к потребителю.

Таким образом, в организации присутствует здоровая конкуренция за рабочее место и лучшие результаты труда, но при условии создания психологически комфортной атмосферы в коллективе.

Актуальность проведения анализа и совершенствования организационной культуры заключается в том, что организационная культура является мощным стратегическим инструментом, позволяющим работнику комфортно существовать в рабочей среде, усваивая нормы и ценности компании.

Суть исследования заключалась в разработке проекта по совершенствованию организационной культуры, применение которого будет способствовать повышению вовлеченности и приверженности работников к компании а, соответственно, повышению производительности труда.

Цель разработанных мероприятий: повышение производительности труда и повышение эффективности деятельности в ООО «АМТ- Логистика» путем совершенствования организационной культуры компании.

В дипломном проекте был проведен анализ современных теоретических и практических работ направленных на формирование организационной культуры компании. Практическое исследование вопроса было проведено на

примере завода по переработке листового стекла и изготовлению различной продукции на его основе ООО «АМТ- Логистика».

Текучесть персонала размывает организационную культуру предприятия, в связи с чем сотрудники офиса в большей степени осведомлены о организационной культуре компании и ощущают свою принадлежность к ней, чем производственный персонал. Лояльность персонала компании остается на среднем уровне, что сказывается на мотивации и благонадежности персонала в целом. В перспективе при таком росте текучесть персонала можно прогнозировать снижение эффективности работы, дальнейшее увеличение показателей брака, рост рекламаций со стороны клиентов и, как следствие, значительные экономические потери.

Данный факт говорит о необходимости совершенствования существующей организационной культуры. Для приведение организационной культуры в соответствие со стратегическими целями компании завода создан проект по совершенствованию организационной культуры.

Нами были расписан календарный план мероприятий, состоящий из 2 этапов: разработка и реализация проекта. Этап разработки рассчитан на 4 месяца, этап реализации рассчитан на 1 год. Таким образом, общее время проекта составляет 1 год и 4 месяца.

Нами был рассчитан бюджет проекта, который в сумме составил 1 100 327.

Таким образом, можно говорить, что внедрение проекта совершенствования организационной культуры ООО «АМТ- Логистика» он повысит уровень вовлеченности персонала и удовлетворённость трудового коллектива. Цели и задачи, поставленные в дипломном проекте, выполнены..

Список используемой литературы

1. Ахмаева, Л. Г. Организационная культура компании / Л. Г. Ахмаева // Промышленная политика в Российской Федерации. - 2016. - N 10. - С. 62-73. - Библиогр.: с. 72-73 (11 назв.).
2. Баландина Т. Совершенствование организационной культуры на российских предприятиях // Проблемы теории и практики управления. – 2017. - N 10. - С. 79-86.
3. Богатырев М. Организационная культура предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2015. - N 1. - С. 104-111.
4. Богатырев М. Р. Организационная культура предприятия : актуальные подходы к проблемам идентификации и управления // Вестник Московского университета. Сер. 6, Экономика. – 2014. - N 6. - С. 97-124.
5. Борискин В.В. Совершенствование организационной культуры компании как один из факторов повышения эффективности ее работы / В.В. Борискин, В.У.Сидорова // Управление организационной культурой. - 2016. - № 2. - С. 126-131.
6. Веснин В. Р. Организационная культура / В. Р. Веснин // Соц.- гуманитар. знания. - 2016. - N 3. - С. 184-200.
7. Короткевич, А. В. Организационная культура как основа репутационного капитала: методология построения, новые методы и формы воздействия / А. В. Короткевич // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2018. - N 4. - С. 300-311. - Библиогр.: с. 311 (4 назв.).
8. Красильникова, О. Н. Веб-сайт как часть организационной культуры / О. Н. Красильникова // Интернет-маркетинг. - 2016. - N 3. - С. 158-165.
9. Карпов А. В. Организационная культура в теории и практике отечественного менеджмента // Журнал практического психолога. – 2017. - N 4. - С. 28-36.
10. Карташова Л. В. Организационное поведение : учеб. для вузов / Л.

В Карташова. - М. : ИНФРА-М , 2018. - 219 с.

11. Леньков С. Л. Российская организационная культура : специфика с позиций метасистемного подхода // Журнал практического психолога. – 2017. - N 4. - С. 37-49.

12. Папонова, Н. Е. Этика работы с персоналом, или Психологический контракт / Н. Е. Папонова // Кадры предприятия. - 2018. - № 7. - С. 46-58.

13. Прохоров, А. В. Организационная культура как основа имиджа университета / А. В. Прохоров // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Гуманитарные науки. - 2011. - № 4 (20). - С. 50-56 : ил. - Библиогр.: с. 55-56 (19 назв.).

14. Рогачева, М. И. Имидж - составляющая успеха руководителя и организации / М. И. Рогачева // Управление персоналом. - 2018. - N 17. - С. 60-62.

15. Сарибекян, Е. Н. Культура организации и организационная культура / Е. Н. Сарибекян // Культура: управление, экономика, право. - 2017. - N 4. - С. 37-40.

16. Сингур, А. А. Система управления организационной культурой как конкурентное преимущество компаний / А. А. Сингур // Вестник Ульяновского государственного технического университета. - 2017. - N 1. - С. 71-72. Аннотация: Рассматривается значимость и сущность организационной культуры, способы управления человеческими ресурсами.

17. Салимова Т. А. Организационное совершенство : модели достижения // Методы менеджмента качества. - 2018. - N 4. - С. 34-39.

18. Сарибекян Е. Н. Культура организации и организационная культура // Культура : управление, экономика, право. – 2018. - N 4. - С. 37-40.

19. Семенов Ю. Г. Организационная культура : управление и диагностика : методология, орг. и организац. мониторинг / Ю. Г Семенов. - Екатеринбург : Ин-т экономики , 2018. - 254 с.

20. Снесарева Е. В. Развитие эмоционального интеллекта

руководителя для совершенствования управления в бизнесе // Менеджмент сегодня. - 2017. - N 6. - С. 344-353.

21. Стеклова О. Е. Разработка проекта совершенствования инновационной организационной культуры // Качество. Инновации. Образование. - 2016. - N 5. - С. 24-30.

22. Темрюков Ю. Ю. Как мы формировали организационную культуру управленческой команды // Директор школы. - 2018. - N 3. - С. 19-23.

23. Теория организации : учебник по специальности "Менеджмент организации" / под ред. В. Г. Алиева. - 4-е изд., доп. и перераб. – М. : Экономика, 2018. - 429 с.

24. Фатиев Н. И. Организационная культура и парадоксы ее развития // Вопросы культурологии. - 2018. - N 11. - С. 77-82.

25. Фей К. Организационная культура и эффективность : российский контекст // Вопросы экономики. – 2017. - N 4. - С. 58-74.

26. Шаталова Н. И. Организационная культура : учебник. по специальности "Управление персоналом" / Н. И Шаталова. – М. : Экзамен , 2016. – 653 с.

27. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство : учеб. / Э. Х Шейн. С.-Пб. : Питер , 2017. - 330 с.

28. Элвессон М. Организационная культура / М Элвессон. - Харьков : Изд-во Гуманитар. Центр , 2015. - 458 с.

29. Цитович, Н. Ресурсы построения имиджа организации / Н. Цитович // Организационная культура. - 2017. - N 04 (16). - С. 17-19.

30. Чеснокова, М. С. Внутренний маркетинг, как средство повышения организационной стоимости / М. С. Чеснокова // Маркетинг в России и за рубежом. - 2018. - N 3. - С. 43-49 : табл. - Библиогр.: с. 49 (6 назв.).

31. Чумиков, А. Конструирование имиджа: формирование миссии, видения, организационной философии / А. Чумиков // Советник. - 2011. - № 12. - С. 22-29

32. Denison D.R. Corporate culture and organizational effectiveness. —

New York: John Wiley & Sons, 1990. 237 pp.

33. Hampton D. Organizational Behavior and the Practice of Management.: Scott, Foresman and company, 1968. 758 pp.

34. Handy Ch. Gods of Management: The Changing Work of Organizations. Oxford University Press, USA, 1993. - 272 pp.

35. Harris P.R., Moran R.T. Managing cultural differences. Houston: Gulf Publishing Co., 1991

36. Hofstede G. Cultural Constraints in Management Theories // Academy of Management Executive. 1993. Vol. 7. -№ 1.

37. Jagues E. The Changing Culture of a Factory. -Routledge, 2007. 368 pp.

38. Kotter T. Heskett J., Corporate Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions, N-Y: Vintage Books, 1985.

39. Likert R., Roslow S., Murphy G. A Simple and Reliable Method of Scoring the Thurstone Attitude Scales // Journal of Social Psychology. 1934. - Vol. 5. -P. 228-238.

40. Porter M. Competitive Strategy. New York: Free Press, 1998. - 368 pp.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Уважаемые коллеги!

Анкетирование проводится с целью выявления эффективности мероприятий по повышению квалификации сотрудников. Ваше мнение важно для дальнейшего совершенствования развития персонала нашей организации.

1. Какие знания и навыки Вам необходимы для более успешного выполнения служебных задач?

- углубление знаний по трудовому законодательству, практике применения закона о занятости населения
- приобретение организационно-распорядительных навыков
- знания экономического, юридического характера, социальной политики, политики занятости
- знание законодательства Российской Федерации, Томской области
- приобретение навыков владения информационными технологиями
- знание управления и психологии
- знание бухгалтерского учета и новых методов работы с программными продуктами
- знание и ведение делопроизводства -знание психологии клиентов
- затрудняюсь ответить
- свой вариант ответа

2. Насколько курс повышения квалификации отвечал Вашим ожиданиям?

- слабо
- достаточно хорошо
- очень хорошо -превосходно.

3. Что Вы ожидали, но не услышали на курсе повышения квалификации?

- тема курса раскрыта достаточно подробно
- не услышали информацию с точки зрения практических ситуаций, «хотелось бы слышать больше примеров из жизни»,
- затрудняюсь с ответом
- свой вариант ответа

4. Что бы Вы хотели изменить в системе повышения квалификации?

- больше практических занятий, больше разборов практических ситуаций,
- внедрение в учебную программу интерактивных форм занятий (в форме «круглого стола» или вопрос- ответ, обсуждение практики малыми группами (4-6 человек) на заданную тему)
- ничего не хотел бы изменить
- сократить время курса до 1 -2 дней
- добавить преподавателей-практиков
- свой вариант ответа

5. Опишите основные идеи, которые Вы будете использовать в своей работе:

- требования к этической стороне профессиональной деятельности, морально-этические аспекты
- новые приобретенные знания базовых программ компьютера, современные информационные технологии
- озвученные идеи уже используются в работе;
- добросовестное исполнение должностных обязанностей;
- психологические аспекты в отношении к работе ;
- свой вариант ответа

6. Хотели бы Вы в будущем участвовать курсах повышения квалификации?

- да
- нет
- затрудняюсь с ответом

6а Если в предыдущем вопросе Вы ответили нет, то почему:

- ваш вариант ответа

7. Оцените общее впечатления после повышения квалификации по 10-ти балльной шкале

Критерии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Полезность										
Доступность изложения										
Качество преподавания										
Практическая ценность										

8. Сможете ли Вы использовать и применить изученный материал в своей повседневной работе:

- смогу использовать в высокой степени
- смогу использовать в некоторой степени
- изученный материал слабо применим в моей работе

9. Выделите необходимые и актуальные темы для дальнейшего повышения квалификации:

- социальная политика
- управление персоналом - 2 человека;

- государственное и муниципальное управление
- повышение эффективности расходования бюджетных средств
- психология
- интернет технологии
- ваши варианты ответов

10. Какие способы получения знаний для Вас наиболее интересны?

- получение учебных материалов
- Участие в семинарах, конференциях, круглых столах и т.д.
- Консультации с экспертами
- интернет-обучение
- лекции
- Другое (укажите, как именно):

11. Какую поддержку/информацию от преподавателей Вы хотели бы получить?

- практические советы по работе с документами
- развитие приемов межличностных отношений
- информацию, которую можно применить на практике, услышать примеры практического опыта, советы, решения по проблемным ситуациям, на что необходимо обратить внимание
- практики проведения определенных процедур
- ваш вариант ответа

12. Укажите свой возраст

- до 30 лет
- 30-50 лет -старше 50 лет

13. В каких образовательных учреждениях Вы проходили курсы повышения квалификации

(укажите)

Субъекты/объекты

- производственный персонал
- менеджеры по управлению персоналом, линейные руководители

Технология

- разработка и внедрение этического кодекса
- организаци и проведение корпоративных мероприятий
- поощрение лучших бригад - создание доски почета
- проведение стратгеничексих сессий с целью привлечения персонала к участию в делах компании
- создание корпоративного сатъя
- выпуск собственного печтного издания
- введение кружков качества
- организация работы музея компания

Критерии

- эффективная и сильная организационная культуоа
- повышение лояльности персонала
- повышение производительности труда персонала
- рост заинтересованнойти в деятельности компании

Цели совершенствования организационной культуры

Мероприятия по проекту на 2018 год

Мероприятия	Длительность, дни	Сроки выпол- нения	Исполнитель
Подготовительный этап			
1. Формирование команды проекта	2	01.07-02.07	Генеральный директор, Ди-ректор по пер-
2. Постановка целей проекта ожидаемых результатов	2	03.07-07.07	Генеральный директор,
3. Уточнение миссии, основных целей и ценностей компании	2	08.07-09.07	Директор по персоналу
4. Информирование сотрудников через планерки бригадиром о предстоящих изменениях в организационной	2	08.07-09.07	Начальник транспортного отдела
5. Информирование работников о предстоящем анкетировании	1	10.07	Начальник транспортного отдела
Этап диагностики существующей организационной культуры			
6. Определение существующей культуры методом К. Куина через опрос работников	1	13.07	Менеджер по персоналу 1
7. Обработка результатов	3	14.07-16.07	Менеджер по персоналу 1
8. Определение степени соответствия сложившейся орг. культуры стратегии	2	17.07-20.07	Директор по персоналу
9. Определение направлений развития организационной культуры	7	21.07-29.07	Директор по персоналу, Менеджер по персоналу 1, Менеджер по персоналу 2

Разработка мероприятий, направленных на закрепление желательных образцов
поведения

Корпоративный сайт и печатное издание			
10.Разработка положения о создании корпоративного сайта и собственного печатного издания	4	30.07-04.08	Менеджер по персоналу 1
11. Утверждение положения о создании корпоративного сайта и собственного печатного издания	2	05.08-06.08	Директор по персоналу
12.Изучение рынка компаний, занимающихся разработкой корпоративных сайтов	2	07.08-10.08	Менеджер по персоналу 1
13.Разработка критериев выбора компании, выбор компании, занимающихся разработкой корпоративных сайтов	2	11.08	Менеджер по персоналу 1
14.Изучение рынка компаний, занимающихся разработкой печатных изданий	1	05.08	Менеджер по персоналу 1
15.Выбор компании занимающихся разработкой печатных изданий	2	06.08-07.08	Менеджер по персоналу 1
16.Разработка видения: какой должна быть газета и сайт нашей компании, что в ней будет изложено с представителями этой компании	6	10.08-17.08	Менеджер по персоналу 1, Директор по персоналу
17. Подготовка материалов для сайта и печатного издания по след категориям: Реализованные проекты (описания и фото); Герои компании (истории развития лучших работников); карьера у нас (какие возможности предоставляет компания для новых сотрудников)	5	18.08-24.08	Менеджер по персоналу 1

Разработка мероприятий, направленных на закрепление желательных образцов
поведения

18.1 Получение готового сайта, оценка результата, внесение корректировок, оплата услуг	2	25.08-26.08	Директор по персоналу
19. Внесение пункта о презентации сайта и корпоративного издания в план корпоративных мероприятий	1	26.08	Менеджер по персоналу 1
Доска почета			
20.Разработка положения о создании доски почета	3	30.08-03.09	Менеджер по персоналу 1
21. Утверждение положения	2	04.09-05.09	Директор по персоналу
22.Создание системы оценки вклада работников в развитие компании	10	06.09-19.09	Менеджер по персоналу 1
23.Организация доски почета: выбор, закупка, установка	5	20.09-26.09	Менеджер по персоналу 1
24. Внесение пункта о презентации доски почета в план корпоративных мероприятий	1	01.10	Менеджер по персоналу 1
Корпоративный кодекс			
25.Разработка положения о корпоративном кодексе компании	2	30.07-2.08	Менеджер по персоналу 2
26. Утверждение положения о корпоративном кодексе компании	1	03.08	Директор по персоналу
27.Разработка корпоративного кодекса совместно с сотрудниками из других подразделений	7	04.08-12.08	Менеджер по персоналу 2
28.Утверждение данного кодекса	3	13.08-17.08	Директор по персоналу
29.Печать кодекса в количестве 100 штук	3	18.08-20.08	Менеджер по персоналу 2
30..Внесение пункта о презентации корпоративного кодекса в план корпоративных мероприятий	1	21.08	Менеджер по персоналу 2
План внутренней карьеры			
31 .Разработка положения о создании плана внутренней карьеры	5	30.07-05.08	Менеджер по персоналу 2
32.Утверждение положения о внутренней карьере	2	06.07-07.08	Директор по персоналу

Разработка мероприятий, направленных на закрепление желательных образцов
поведения

33.Создание плана карьеры, с которым может ознакомиться любой сотрудник (включение в данный план истории Героев компании); последующем : подготовка кадрового резерва, наставничества и др.	10	10.08-21.08	Менеджер по персоналу 2
34.Внесение пункта о презентации плана внутренней карьеры в план корпоративных мероприятий	1	24.08	Менеджер по персоналу 2
Кружки качества			
35.Разработка положения о создании кружков качества	5	30.07-05.08	Менеджер по персоналу 1
36.Утверждение положения о кружках качества	2	06.08-07.08	Директор по персоналу
37.Командирование имеющих понятие о кружках качества работников в организацию с работающей системой кружковой качества	5	10.08-14.08	Начальник транспортного отдела, 3 работника отдела транспортного отдела
37.Вернувшиеся работники ведут пропаганду кружков качества в своих группах	3	17.08-19.08	Начальник транспортного отдела, 3 работника отдела транспортного отдела
38.Разработка тематики кружков качества вместе с работниками	5	20.08-26.08	Начальник транспортного отдела
39.Создание комитет по кружкам качества из представителей высшего звена, план встреч на год	3	27.08-31.08	Начальник транспортного отдела, директор по персоналу
40.Разработка комитетом программ, целей и задач кружков качества	1	01.09	Начальник транспортного отдела, 3 работника отдела транспортного отдела
Стратегические сессии			
41. Разработка положения о стратегических сессиях	5	30.07-05.08	Менеджер по персоналу 2
42. Утверждение положения о стратегических сессиях руководителей компании	2	06.08-07.08	Директор по персоналу
43. Определение системы выбора руководителей, отправляющихся на стратегические сессии	6	10.08-17.08	Директор по персоналу

Разработка мероприятий, направленных на закрепление желательных образцов
поведения

44. Разработка плана тем для стратегических сессий, а так же графика проведения на год	10	18.08-31.08	Директор по персоналу
Музей компании			
45.Разработка положения об организации музея компании	5	30.07-05.08	Менеджер по персоналу 2
46.Утверждение положения	2	06.08-07.08	Директор по персоналу
47.Изучение рынка компаний, которые занимаются созданием музеев	3	10.08-12.08	Менеджер по персоналу 2
48.Выбор компании	2	13.08-14.08	Менеджер по персоналу 2
49.Разработка дизайн-проекта интерьера будущего музея совместно с выбранным провайдером, оплата услуг	10	17.08-28.08	Менеджер по персоналу 2
50.Разработка и утверждение графического дизайна экспозиционных стендов (общий стиль исполнения без наполнения конкретной информацией) в соответствии с концепцией и утвержденным дизайн-проектом интерьера музея	4	31.08-03.09	Менеджер по персоналу 2
51. Сбор и обработка материалов (как графических так и текстовых) для информационного наполнения экспозиционных стендов	7	04.09-14.09	Менеджер по персоналу 2
52.Компоновка, верстка и утверждение экспозиционных стендов	4	15.09-18.09	Менеджер по персоналу 2
53. Изготовление музейновыставочного оборудования и экспозиционных стендов	5	21.09-25.09	
54.Непосредственно оформление интерьера музея	5	28.09-02.10	
55. Внесение пункта о презентации музея компании в план мероприятий	1	15.10	Менеджер по персоналу 2
План корпоративных мероприятий			
56. Разработка плана корпоративных мероприятий на год 2018	21	30.07-18.08	Менеджер по персоналу 1
57. Утверждение плана	7	06.10-14.10	Директор по перс.
Реализация проекта			
58.Презентация и торжественное открытие доски почета	1	05.10.18	Начальник транспортного отдела, менеджер

Разработка мероприятий, направленных на закрепление желательных образцов
поведения

59. Торжественное открытие музея компании	1	11.10.18	Генеральный директор
60. Корпоративный праздник: День стекольщика	1	20.11.18	Менеджер по персоналу
60. Презентация собственного корпоративного сайта и собственного печатного издания	1	20.11.18	Менеджер по персоналу, Директор по персоналу
61. Корпоративный праздник: Новый год	1	25.12.18	менеджер по персоналу
62. Торжественное открытие музея компании	1	11.10.18	Генеральный директор
63. Корпоративный праздник: День защитника Отечества	1	19.02.18	менеджер по персоналу
64. Торжественная презентация корпоративного	1	02.10.18	Директор по персоналу
65. Корпоративный праздник: Международный женский день	1	04.03.18	менеджер по персоналу
66. Корпоративный праздник: День защиты детей (сладкие подарки детям + по 3 воздушных шара)	1	03.06.18	менеджер по персоналу

Финансирование мероприятий

Название мероприятия	Тр, дней	длительность	Исполнитель	Ттр, часов	Расчет затрат
Подготовительный этап					
1. Формирование команды проекта	2	01.07-02.07	Генеральный директор, Директор по персоналу	2	$565*2=1130$
2. Постановка целей проекта ожидаемых результатов	2	03.07-07.07	Генеральный директор,	2	$565*2+267*2=1664$
3. Уточнение миссии, основных целей и ценностей компании	2	08.07-09.07	Директор по персоналу	2	$267*2=534$
4. Информирование сотрудников через планерки бригадиром о предстоящих изменениях в организационной культуре	2	08.07-09.07	Начальник Транспортного отдела	2	$339*2=678$
5. Информирование работников о предстоящем анкетировании	1	10.07	Начальник Транспортного цеха	1	339
Этап диагностики существующей организационной культуры					
6. Определение существующей культуры методом К. Куина через опрос работников	1	13.07	Менеджер по персоналу 1	2	$148*2=296$
7. Обработка результатов	3	14.07-16.07	Менеджер по персоналу 1	5	740
8. Определение степени соответствия сложившейся орг. культуры стратегии развития компании	2	17.07-20.07	Директор по персоналу	2	$267*2=534$
9. Определение направлений развития организационной культуры	7	21.07-29.07	Директор по персоналу, Менеджер по персоналу 1, Менеджер по персоналу 2		$148*7+148*7+267*7=3941$

Корпоративный сайт

10.Разработка положения о создании корпоративного сайта и собственного печатного издания	4	30.07-04.08	Менеджер по персоналу 1	L	148*4=592
11 .Утверждение положения о создании корпоративного сайта и собственного печатного издания	2	05.08-06.08	Директор по персоналу		267
12. Изучение рынка компаний, занимающихся разработкой корпоративных сайтов	2	07.08-10.08	Менеджер по персоналу 1	/	296
13.Разработка критериев выбора компании, выбор компании, занимающихся разработкой корпоративных сайтов	2	11.08	Менеджер по персоналу 1	3	444
14. Изучение рынка компаний, занимающихся разработкой печатных изданий	1	05.08	Менеджер по персоналу 1	4	592
15.Выбор компании занимающихся разработкой печатных изданий	2	06.08-07.08	Менеджер по персоналу 1	2	296
16.Разработка видения: какой должна быть газета и сайт нашей компании, что в ней будет изложено с представителями этой компании	6	10.08-17.08	Менеджер по персоналу 1, Директор по персоналу	3	3*267+6*148= 888+801= 1689
17.Подготовка материалов для сайта и печатного издания по след категориям: Реализованные проекты (описания и фото); Герои компании (истории развития лучших работников); карьера у нас (какие возможности предоставляет компания для новых сотрудников)	5	18.08-24.08	Менеджер по персоналу 1	5	148*5=740
18.1 Получение готового сайта, оценка результата, внесение корректировок, оплата услуг	2	25.08-26.08	Директор по персоналу	2	267*2+60000= 60534
19. Внесение пункта о презентации сайта и корпоративного издания в план корпоративных мероприятий	1	26.08	Менеджер по персоналу 1	0,5	84

Доска почета

Доска почета					
20.Разработка положения о создании доски почета	3	30.08-03.09	Менеджер по персоналу 1	3	504
21.Утверждение положения	2	04.09-05.09	Директор по персоналу	1	267
22.Создание системы оценки вклада работников в развитие компании	10	06.09-19.09	Менеджер по персоналу 1	10	1680
23.Организация доски почета: выбор, закупка, установка	5	20.09-26.09	Менеджер по персоналу 1	3	504
24. Внесение пункта о презентации доски почета в план корпоративных мероприятий	1	01.10	Менеджер по персоналу 1	0,5	84

Корпоративный кодекс

Корпоративный кодекс					
25.Разработка положения о корпоративном кодексе компании	2	30.07-2.08	Менеджер по персоналу 2	3	504
26. Утверждение положения о корпоративном кодексе компании	1	03.08	Директор по персоналу	1	267
26.Разработка корпоративного кодекса совместно с сотрудниками из других подразделений	7	04.08-12.08	Менеджер по персоналу 2	4	592
27.Утверждение данного кодекса	3	13.08-17.08	Директор по персоналу	2	534
28.Печать кодекса в количестве 100 штук	3	18.08-20.08	Менеджер по персоналу 2	2	6000
29.Внесение пункта о презентации корпоративного кодекса в план корпоративных мероприятий	1	21.08	Менеджер по персоналу 2	0,5	84

План внутренней карьеры

План внутренней карьеры					
30.Разработка положения о создании плана внутренней карьеры	5	30.07-05.08	Менеджер по персоналу 2	3	504
31.Утверждение положения о внутренней карьере	2	06.07-07.08	Директор по персоналу	1	267
32. Создание плана карьеры, с которым может ознакомиться любой сотрудник (включение в данный план истории Героев компании); последующем : подготовка кадрового резерва, наставничества и др	10	10.08-21.08	Менеджер по персоналу 2	10	1480
33.Внесение пункта о презентации плана внутренней карьеры в план корпоративных мероприятий	1	24.08	Менеджер по персоналу 2	0,5	84

Кружки качества

Кружки качества					
34.Разработка положения о создании кружков качества	5	30.77-05.08	Менеджер по персоналу 1	3	504
35.Утверждение положения о кружках качества	2	06.08-07.08	Директор по персоналу	1	267
36. Командирование имеющих понятие о кружках качества работников в организацию с работающей системой кружкой качества	5	10.08-14.08	Начальник транспортного отдела, 3 работника отдела транспортного отдела	10	$327 \cdot 10 + 178 \cdot 10 \cdot 3 = 8610$
37. Вернувшиеся работники ведут пропаганду кружков качества в своих группах	3	17.08-19.08	Начальник транспортного отдела, 3 работника отдела транспортного отдела	3	$327 \cdot 3 + 178 \cdot 3 \cdot 3 = 2583$
38.Разработка тематики кружков качества вместе с работниками	5	20.08-26.08	Начальник производства	5	$327 \cdot 5 = 1635$
39.Создание комитет по кружкам качества из представителей высшего звена, план встреч на год	3	27.08-31.08	Начальник транспортного отдела, директор по персоналу	3	$327 \cdot 3 + 267 \cdot 3 = 1782$
40.Разработка комитетом программ, целей и задач кружков качества	1	01.09	Начальник транспортного отдела, 3 работника отдела транспортного отдела	1	$327 + 178 = 505$

Стратегические сессии

Стратегические сессии					
41. Разработка положения о стратегических сессиях руководителей компании	5	30.07-05.08	Менеджер по персоналу 2	5	$5 \cdot 148 = 740$
42. Утверждение положения о стратегических сессиях руководителей компании	2	06.08-07.08	Директор по персоналу	2	$267 \cdot 2 = 534$
43. Определение системы выбора руководителей, отправляющихся на стратегические сессии	6	10.08-17.08	Директор по персоналу	6	$148 \cdot 6 = 888$
44. Разработка плана тем для стратегических сессий, а так же графика проведения на год	10	18.08-31.08	Директор по персоналу	5	1335

Музей компании

Музей компании					
45.Разработка положения об организации музея компании	5	30.07-05.08	Менеджер по персоналу 2	5	148*5=740
46.Утверждение положения	2	06.08-07.08	Директор по персоналу	1	267
47. Изучение рынка компаний, которые занимаются созданием музеев	3	10.08-12.08	Менеджер по персоналу 2	3	148*3=444
48.Выбор компании	2	13.08-14.08	Менеджер по перс. 2	2	148*2=296
49. Разработка дизайн-проекта интерьера будущего музея совместно с выбранным провайдером, оплата услуг	10	17.08-28.08	Менеджер по персоналу 2	5	5*148+30000 = 30740
50. Разработка и утверждение графического дизайна экспозиционных стендов (общий стиль исполнения без наполнения конкретной информацией)	4	31.08-03.09	Менеджер по персоналу 2	4	592
51. Сбор и обработка материалов (как графических так и текстовых) для информационного наполнения экспозиционных стендов	7	04.09-14.09	Менеджер по персоналу 2	7	148*7=1036
52.Компоновка, верстка и утверждение экспозиционных стендов	4	15.09-18.09	Менеджер по персоналу 2	1	148
53.Изготовление музейно-выставочного оборудования и экспозиционных стендов	5	21.09-25.09			
54. Непосредственно оформление интерьера музея	5	28.09-02-10			
55. Внесение пункта о презентации музея компании в план корпоративных мероприятий	1	15.10	Менеджер по персоналу 2	0,5	84

План корпоративных мероприятий

План корпоративных мероприятий					
56. Разработка плана корпоративных мероприятий на год 2018	21	30.07-18.08	Менеджер по персоналу 1	14	148*21=3108
57. Утверждение плана	7	06.10-14.10	Директор по персоналу	3	801
Реализация проекта					
58. Презентация и торжественное открытие доски почета	1	05.10.15	Начальник транспортного отдела, менеджер по персоналу	1	148+339
59. Торжественное открытие музея компании	1	11.10.15	Генеральный директор	1	565
60. Корпоративный праздник: День стекольщика	1	20.11.15	Менеджер по персоналу		3000+2000*20=43000
60. Презентация собственного корпоративного сайта и собственного печатного издания	1	20.11.15	Менеджер по персоналу, Директор по персоналу	1	148+267
61. Корпоративный праздник: Новый год	1	25.12.15	менеджер по персоналу	1	170*200+2000*20=34000+40000+3000=77000
62. Торжественное открытие музея компании	1	11.10.15	Генеральный директор	1	565
63. Корпоративный праздник: День защитника Отечества	1	19.02.18	менеджер по персоналу	1	2000*20+3=43000
64. Торжественная презентация корпоративного кодекса	1	02.10.15	Директор по персоналу	1	267
65. Корпоративный праздник: Международный женский день	1	04.03.18	менеджер по персоналу	1	2000*20+3=43000
66. Корпоративный праздник: День защиты детей (сладкие подарки детям +по 3 воздушных шара)	1	03.06.18	менеджер по персоналу	1	220*200+2000=64000
ИТОГО	418727				

План мероприятий

Октябрь			
Событие	Дата проведения	Исполнитель	Стоимость, руб
1. Круги качества	30.10.18	Начальник транспортного отдела, работник транспортного отдела	1800
ИТОГО	1800		
Ноябрь			
Событие	Дата проведения	Исполнитель	Стоимость, руб
1 Стратегические сессии	10.10.18 11.10.		20000
2.Круги качества	30.10.18	Начальник транспортного отдела, работник транспортного отдела	1800
3.Выпуск собственного корпоративного издания	20.11.18	УСО	35000
ИТОГО	56800		
Декабрь			
Событие	Дата проведения	Исполнитель	стоимость, руб
Г Оформление доки почета и выплата лучшей бригаде премии	29.12.18	Менеджер по персоналу	10000*10=10000
2.Круги качества	30.10.18	Начальник транспортного отдела, работник транспортного отдела	1800
ИТОГО	101800		
Январь			
Событие	Дата проведения	Исполнитель	стоимость, руб
1 Стратегические сессии	21.01.18 22.01.18.		20000
2.Круги качества	29.01.18	Начальник транспортного отдела, работник транспортного отдела-5	1800
3.Выпуск печатного издания	20.11.18	УСО	35000
ИТОГО	56800		

План мероприятий

Февраль			
Событие	Дата проведения	Исполнитель	стоимость, руб
1. Круги качества	26.02.18	Начальник транспортного отдела, работник транспортного отдела	1800
ИТОГО	1800		
Март			
Событие	Дата проведения	Исполнитель	стоимость, руб
1. Оформление доки почта и выплата лучшей бригаде премии	30.03.18		100000
2. Круги качества	25.03.18	Начальник транспортного отдела, работник транспортного отдела	1800
3. Стратегические сессии	11.03.18 12.03.18.		20000
ИТОГО	121800		
Апрель			
Событие	Дата проведения	Исполнитель	стоимость, руб
Выпуск печатного издания	18.04.18	УСО	35000
2. Круги качества	29.04.18	Начальник транспортного отдела, работник транспортного отдела	1800
ИТОГО	36800		
Май			
Событие	Дата проведения	Исполнитель	стоимость, руб
Стратегические сессии	20.05.18 21.05.18.		20000
3. Круги качества	27.05.18	Начальник транспортного отдела, работник транспортного отдела	1800
ИТОГО	21800		

План мероприятий

Июнь			
Событие	Дата проведения	Исполнитель	стоимость, руб
1. Оформление доки почета и выплата лучшей бригаде премии	30.06.18		100 000
2.Кружки качества	24.06.18	Начальник транспортного отдела, работник транспортного отдела	1800
ИТОГО	101800		
Июль			
Событие	Дата проведения	Исполнитель	стоимость, руб
1. Кружки качества	24.07.18	Начальник транспортного отдела, работник транспортного отдела	1800
2.Выпуск печатного издания	23.07.18	УСО	35000
Стратегические сессии	17.07.18 18.07.18.		20000
ИТОГО	56800		
Август			
Г Кружки качества	29.08.18	Начальник транспортного отдела, работник транспортного отдела	1800
ИТОГО	1800		
Сентябрь			
Г Кружки качества	30.09.18	Начальник транспортного отдела, работник транспортного отдела	1800
2. Оформление доки почета и выплата лучшей бригаде премии	30.09.18		100 000
Стратегические сессии	16.09.18 17.09.18.		20000
ИТОГО	121800		