

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

СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Дипломный проект студента

заочного отделения 5 курса группы 92071256

Капниной Александры Александровны

**Научный руководитель
к.э.н., старший преподаватель
Ильичев С.Н.**

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ	
1.1. Понятие и сущность организационной культуры.....	7
1.2. Основные подходы к формированию организационной культуры.....	27
ГЛАВА II. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ЗАО «ПЕРСПЕКТИВА».....	
2.1. Организационно экономическая характеристика ЗАО «Перспектива».....	40
2.2. Анализ кадрового состава и системы управления персоналом в ЗАО «Перспектива».....	51
2.3. Анализ состояния организационной культуры в ЗАО «Перспектива».....	59
ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПО РЕОРГАНИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ЗАО «ПЕРСПЕКТИВА».....	
3.1. Проектирование мероприятий по совершенствованию организационной культуры ЗАО «Перспектива».....	76
3.2. Оценка экономической эффективности предложенных мер по совершенствованию организационной культуры ЗАО «Перспектива».....	85
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	88
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	91
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	96

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Ключевыми факторами успеха деятельности организации выступает организационная культура. Практика работы крупных мировых компаний непосредственное влияние на эффективность работы, воздействуя как на отдельных людей, так и на деятельность всей является мощным фактором, влияющим на конкурентоспособность организации за потенциалом сотрудников.

Постоянно подвергаясь влиянию, приспособившись к изменениям, современная организация должна иметь накапливать потенциал, который может обеспечить не только своевременную и воздействия внешней среды, но и даст возможность активно изменять окружающую действительность, эффективно управлять функционированием и развитием элементов и подсистем организации.

Организационная культура является основой жизненного потенциала организации. Особенности отношений между людьми, устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации, образцы отрицательного поведения и многое другое, что относится к важному значению для эффективного управления. Если можно говорить, что организация имеет «душу», то этой душой является организационная культура.

Носителями организационной культуры являются организации с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится фактором организации, ее частью, оказывающей воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Организационная культура играет важную роль в жизни организации и должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства

Степень разработанности темы. Вопросы, связанные с формированием организационной культуры рассматриваются отечественными и зарубежными авторами.

Среди отечественных ученых разрабатывающих данную проблематику труды Акоффа Р., Виханского О.С., Еремина Б.Л., Наумова А.И., Радугина А.А., Ромашева, Т.О. Соломандина.

Среди зарубежных ученых труды Вейлла П.Б., Рютингера Р., Элдриджа Д., Мескона М.Х., Нельсона Р. Файоль А., Мэйо Э. Штейн Э. и др.

Проблема исследования заключается в противоречии между имеющимися теоретическими разработками в области формирования организационной культуры и уровнем развития организационной культуры ЗАО «Перспектива».

Объектом исследования является ЗАО «Перспектива».

Предметом исследования - процесс формирования организационной культуры ЗАО «Перспектива».

Цель исследования: разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры ЗАО «Перспектива».

Задачи:

1. Теоретико - методологический анализ проблемы формирования организационной культуры на предприятии;
2. Анализ организационной культуры ЗАО «Перспектива»;
3. Разработка проекта совершенствования организационной культуры ЗАО «Перспектива»;
4. Социально – экономическое обоснование проекта.

Теоретико-методологические основы исследования.

Теоретической основой исследования стала теория организационной культуры представленная трудами Э.Штейн, В.А. Спивак, К.Камерон. Основные положения школы «человеческих отношений» Э. Мэйо и современные теории корпоративной идентичности.

Эмпирическая база исследования представлена учредительными документами, данными финансовой отчетности предприятия, локальными нормативными актами ЗАО «Перспектива».

Научно-практическая база значимость исследования.

1. Выявлены проблемы в области организационной культуры ЗАО «Перспектива».

2. Определены методы решения проблемы в области организационной культуры ЗАО «Перспектива».

3. Разработана программа совершенствования организационной культуры ЗАО «Перспектива».

Методы исследования:

1. Организационные – сравнительный, метод поперечных срезов, комплексный;

2. Эмпирические – анализ документов,

3. Методы обработки – качественный и количественный;

4. Методы интерпретации – структурный;

5. Методы проектирования – моделирование, методы социально-экономического обоснования проектов.

Структура работы определялась логикой исследования и поставленными задачами. Она включает в себя введение, три главы, заключение, список литературы, приложения.

В первой главе «Теоретико-методологические основы формирования организационной культуры» проблемы, раскрыты сущность и формирование организационной культуры, проанализирована сила организационной культуры, ее типы и методы ее поддержания.

Во второй главе дан анализ организационной культуры ЗАО «Перспектива».

В третьей главе даны рекомендации по повышению уровня организационной культуры ЗАО «Перспектива» в целях эффективности управления предприятием и определена ее социально-экономическая эффективность.

В заключении обобщены результаты основные выводы.

Библиографический список использованной литературы представлен 60 источниками.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1. Понятие и сущность организационной культуры

В настоящее время в условиях рыночных отношений отмечается усиление интереса к вопросам культуры организации не только со стороны исследователей, но и со стороны бизнеса.

Культура создает внешний образ организации, формирует её имидж, определяет характер отношений с объединяет все виды деятельности и все взаимоотношения внутри самой фирмы.

Организационная культура способна обеспечить наивысшую производительность, успешность компании и приверженность ей сотрудников [38; с.7].

Понятие организационной культуры берет начало в теории управления, психологии, социологии, организационном поведении.

В современной литературе организационной культуры. Единой трактовки термина «организационная культура» пока не выработано, различия строятся на понимании культуры в узком или широком смысле.

Как и многие другие термины организационно-управленческих дисциплин, организационная культура не имеет единственно верного толкования. Каждый из авторов стремится дать свое собственное определение этому понятию. толкования того, что же представляет собой культура организации.

Большинство авторов сходится на том, что представляет собой сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами группы или организации [8; с.28].

Организационная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и

взаимодействий как внутри организации, так. Организационная культура проявляется в отношениях между людьми в организации. Люди или разные части в организации склонны описывать ее культуру в схожих терминах.

Несмотря на разнообразие определений и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты. Авторы ссылаются на образцы базовых предположений, которых придерживаются в поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей индивида среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т. д.). Нередко бывает трудно сформулировать это видение применительно к организации [8; с.28].

Ценности, которых может придерживаться общей категорией, включаемой в определение организационной культуры.

Ценности ориентируют индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Так, в некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав», поэтому в клиента за неудачу в работе членов организации. В других – может быть все наоборот в другом случае принятая ценность помогает индивиду понять то, как он в конкретной ситуации.

Третьим атрибутом термина организационной культуры считается «символика», посредством которой ценностные ориентации «передаются» членам организации. Многие фирмы имеют специальные, для всех документы, в которых они детально описывают ориентации. Однако содержание и значение ценностных ориентаций раскрываются работником через истории, легенды и мифы. Их рассказывают в результате этого они оказывают иногда больше влияния на индивидов, чем те записаны в рекламном буклете компании [8; с.28].

Таким образом, организационная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и

действий. Эти ценностные ориентации передаются «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Отношения между культурой и зависят во многом от содержания тех ценностей, которые утверждаются конкретной. Структуру организационной культуры составляют набор предположений, ценностей, символов, следование которым помогает людям в организации проблемами.

Так, Э. Шейн предложил рассматривать организационную трем уровням.

Познание организационной культуры начинается с первого, «поверхностного», или «символического», уровня, который внешние факты, как применяемая технология и архитектура, использование времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п., или все то, что можно и воспринимать через известные пять чувств человека (видеть, ощущать вкус и запах, осязать). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах культуры.

На втором, «подповерхностном» уровне изучению ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне непреодолимые сложности.

Третий, «глубинный» уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, организационную культуру [14; с.25].

Итак, организационная культура охватывает большую духовной и материальной жизни коллектива, а именно: доминирующие в нем нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы.

Выделяют следующие основные признаки развитой культуры, которые формируют некоторую совокупность стоящих перед ними:

- миссия организации (общая философия и политик)
- базовые цели организации;
- кодекс поведения.

Эти три обязательных различных организациях могут быть представлены по-разному.

В общей организационной культуре организационную культуру и объективную организационную культуру.

Субъективная организационная культура работниками образцов предположений, веры и ожиданий, а также из организационного его ценностями, нормами и ролями, существующими вне включают ряд элементов «символики», особенно ее «духовной» части: герои мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные ритуалы, восприятие языка общения и лозунгов.

Субъективная организационная культура служит управленческой культуры, т.е. стилей руководства и решения руководителями поведения в целом. Это создает различие между схожими на вид культурами.

Объективную организационную культуру обычно физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства, комнаты приема, стоянки для автомобилей и сами автомобили степени отражает ценности, которых придерживается данная организация[17; с. 26].

Хотя оба аспекта организационной культуры субъективный аспект создает больше возможностей для нахождения как общего, между людьми и между организациями.

Существует много подходов к выделению, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру как на макро, так и на микроуровне.

Так, Ф. Харрис и Р. Морган предлагают рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик [21; с. 12].

- осознание себя и своего места в организации (одни сокрытие

работником своих внутренних настроений, другие - проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через других - через индивидуализм);

-коммуникационная система и язык общения (использование письменной, невербальной коммуникации различается от группы к организации к организации; жаргон, аббревиатуры, отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);

-внешний вид, одежда и представление себя на работе униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, подтверждают наличие множества микрокультур);

-что и как едят люди, привычки и традиции в (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; питания; периодичность и продолжительность питания; едят ли у одной вместе или отдельно и т.п.);

-осознание времени, отношение к нему и его точности и относительности времени у работников; соблюдение временного и поощрение за это; монокроническое или полихроническое времени);

-взаимоотношения между людьми (по возрасту и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой разрешения конфликтов);

-ценности (как набор ориентиров в том, что такое плохо) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении поведения) - что в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу как эти ценности сохраняются);

-вера во что-то и отношение или расположение к руководству, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этическое поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, клиентам и конкурентам, к злу и т.п.; влияние религии и морали);

-трудова́я этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность по работе; разделение и рабочего места; качество работы; привычки по работе; оценка работы и вознаграждение;— машина»; индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе).

Данные характеристики культуры организации смысл концепции организационной культуры.

Члены организации, разделяя веру и ожидания, физическое окружение, вырабатывают язык общения, совершают адекватно другими действия и проявляют понимаемые всеми чувства и воспринятым работниками, помогает им понять и интерпретировать культуру организации, свое значение событиям и действиям и сделать осмысленным окружение.

Поведение людей и групп внутри организации нормами, вытекающими из этих разделяемых верований, ожиданий и действий.

Культура организации определяет климат, стиль ценности предприятия. Любая вновь возникшая организационная вырабатывает свою культуру, которая предопределяет место этой структуры, внешние отношения и является как бы образцом, стереотипом при стратегии, распределении власти, принятии решений, в поведении персонала.

Сущность культуры организации выражается принятых ритуалах и церемониях, а также в образцах неформального общения и поведения [22; с. 37].

Содержание организационной культуры влияет на поведения и определяется не простой суммой предположений, а тем, как они связаны между собой и как они формируют определенные чертой той или иной культуры является относительный порядок, в формирующие ее базовые предположения, что указывает на то, какая политика должны превалировать в случае возникновения конфликта между предположений.

В одной организации может быть этом имеется в виду одна, преобладающая во всей организации культура и культура; подразделений; профессиональных, региональных, национальных, других групп). Эти

различные субкультуры могут сосуществовать под природе находиться культуры [41; с.77].

Одна или несколько субкультур в организации могут по своей в том же измерении, что и организации культура, или создавать как бы второе измерение в ней.

В организации может существовать третий тип достаточно упорно отвергают то, чего организация в целом хочет организационных контркультур могут быть выделены следующие виды:

- 1) прямая оппозиция ценностям доминирующей культуры;
- 2) оппозиция структуре власти в рамках организации;
- 3) оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой.

Контркультуры в организации появляются обычно или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут привычного или желаемого удовлетворения. В определенном смысле, контркультуры являются призывом к помощи в период стресса или существующая система поддержки разрушилась и люди пытаются восстановить контроль за своей жизнью в организации.

Некоторые «контркультурные» группы могут стать влиятельными в ходе крупномасштабных трансформаций, связанных со изменениями в природе, конструкции и характере организации. Наглядными таких групп являлись всеильные в свое время советы трудовых сейчас в ходе приватизации группы собственников контрольного пакета акций предприятий и коммерческие подразделения бюджетных организаций.

Таким образом, организационная культура – это -прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, персонала данной организационной структуры, стиля руководства, удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития.

Основополагающими элементами являются:

1. Миссия, стратегия, цели. Миссия организации главное предназначение в обществе, смысл функционирования мировоззрение и специфику, стратегию, цели. Определяя культуру труда и отражает ценностный фундамент компании.

2. Стиль руководства и лидерства. Культура основным или высшим руководством компании, которое и формирует культурные и климат, необходимые для воплощения миссии.

3. Культура труда. Культуру труда составляет факторы (уровень работника, его отношение к труду, степень исполнительности), так и внешние, которые формирует организация, представляя труда.

4. Символика. Это внешние представления организационной культуры: девизы, лозунги, логотипы, бренды, мифы, легенды.

5. Организационная этика. Включает нормы, стандарты, правила, кодексы, этикет, принятые в организации, а также .

6. Культура качества. Культура качества базируется на всеобщем руководстве качеством, связанном с активацией улучшением качества трудовой жизни, снижением издержек, уменьшением непроизводительных затрат, повышением производительности организации.

Элементы организационной культуры подвергаясь воздействию факторов как внешней, так и внутренней среды компании [41; 78 с.].

На организационную культуру человека оказывают влияние привычки и склонности, потребности и интересы, профессиональные интересы, моральные ценности, темперамент.

Основными функциями организационной культуры являются:

- Познавательная. Она позволяет работнику реализовать в рамках организационной культуры любознательность, научным исследованиям, желание лучше осознать свой мир и свое в нем предназначение, свое место и статус в определенном коллективе людей.

-Ценностно образующая, которая смыслу жизни и понимание ценностей, которые предлагает окружающая генетически производны от ценностей социальных групп.

-Коммуникационная. Путем разработки усиливается вовлеченность каждого работника в дела организации, в функция позволяет удовлетворить единственную и в последнее время весьма актуальную информации.

-Нормативно-регулирующая. Благодаря развитию этой функции рождается такое отношение к работе, которое удовлетворенности трудом, а к приверженности к организации в функция позволяет контролировать формы поведения и восприятия, вырабатывая наиболее зрения данной организации.

-Мотивирующая. Принадлежность к организационной культуре порождает желание действовать в интересах и на Продуманная система материального и социального процедуры управления, которые являются частями организационной культуры, имеют воздействие на работу персонала предприятия.

-Инновационная. Ее основу ориентированная на потребности клиентов, готовность к риску и внедрению инноваций, Результатом её являются создание позитивного имиджа авторитета, как у поставщиков, так и у потребителей.

-Стабилизирующая. Развитие системы действия важнейших элементов культуры, роста сплоченности коллектива.

Основными свойствами организационной культуры являются [46; 68 с].

1) Динамичность. В своем движении культура проходит стадии:

- зарождения,
- формирования,
- развития и совершенствования, прекращения.

Чтобы способствовать успешному предприятия, организационная культура должна обладать повышенным динамизмом, способность к изменениям.

Медленнорастущие организации бюрократические нормы и ценности, прежде всего на власть и статус, самоутверждение,.

2) Системность. Культура представляет собой сложную систему, объединяющую отдельные элементы в целое, миссией в обществе и своими приоритетами.

3) Структурированность. Элементы, организационную культуру, строго структурированы и иерархически соподчинены.

4) Относительность. Культура постоянно со своими собственными целями, так и с окружающей организационными культурами, пересматривая и совершенствуя те или иные параметры.

5) Неординарность. Внутри организационной много локальных культур, которые отражают дифференциацию культуры подразделениям, возрастным группам, национальным группам и называемых субкультурами.

Существуют и контркультуры, которые организационную культуру или какой-либо из её элементов. Контркультуры могут оппозиции к доминирующей культуре, в оппозиции к структуре управления либо в оппозиции к определенным элементам общей культуры.

6) Разделяемость. Любая культура существует благодаря тому, что её нормы и ценности разделяются разделяемости, тем более сильное влияние на поведение персонала организации кодексы и другие структурные элементы организационной культуры.

7) Адаптивность. Способность оставаться негативным воздействиям, с одной стороны, и становиться частью положительных такой характеристики, как сила организационной культуры[41; с.92].

Таким образом, организационная культура –убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общие для всех организации. Они не всегда могут быть четко выражены, но при отсутствии прямых определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной определений

организационной культуры позволяет являющихся бесспорными и наиболее часто упоминаемыми [10; с.119].

Организационная культура – совокупность материальных, социальных ценностей, созданных и создаваемых сотрудниками компании трудовой деятельности и отражающих неповторимость, организации.

В зависимости от этапа развития компании существовать в различных формах: в форме предположений (на этапе поиска убеждений, установок и ценностных ориентаций (когда культура сложилась в основном), поведения, правил общения и деятельности (при полностью сформировавшейся культуре).

Основу большинства трактовок составляет широкое аспекте.

Вопросам систематизации организационных культур по признакам и проведению на основе этого их типологизации посвящено большое количество работ.

Факторами, на основе которых Р. Рюттингер предприятия, являются степень риска и скорость обратной связи с внешней рынком [10; с.120].

Предприятия разных отраслевых культур предъявляют разные требования:

1) культура торговли характерна для предприятий торговли организаций, маклерских фирм по продаже недвижимости, фирм и частично – фирм-производителей работников требуется максимизация количества деловых контактов, настойчивость, активность, красноречие, юмор. При такой культуре в сотрудниках развиваются негативные количеством в ущерб качеству, ориентация на достижение краткосрочного успеха, преданность фирме. Для фирмы это чревато высокой текучестью формировании корпоративной культуры.

2) культура выгодных сделок присуща сделки с ценными бумагами, платежными средствами, сырьём. Элементы этой сферы моды, шоу-бизнеса, в спорте, рекламной деятельности. Требуются молодые по возрасту или

«состоянию души», обладающие твердостью, работе используются короткие реплики и язык жестов. Работники мотивированы вознаграждениями.

3) административная культура характерна для обслуживания, сервиса, предприятий хорошо защищенных отраслей, работающих фирм и некоторых банков, страховых компаний. В таких организациях внимание результату, а форме. В работниках поощряются аккуратность, осторожность, придирчивость, педантичность, работникам даются за «выслугу лет». Мотивация зависит от воли начальства качеств работника.

4) инвестиционная культура присуща организациям, на будущее, нефтяным компаниям, инвестиционным банкам, предприятиям. В работниках ценится основательность, осмотрительность, настойчивость, верность слову. Решения тщательно проверяются, [21; с.145].

М.К. де Врие и Д. Миллер попытались перенести на типологию организаций и их культур психопатологические критерии, отношении отдельных личностей [21; с.146]. В результате были организации и их культур в зависимости от морально-психологического климата

-драматическая организация – несколько «показушное» демонстрация бурной деятельности, забота о производимом это организации, находящиеся на стадии бурного роста. Стиль руководства в кооперативный.

-депрессивная организация – консервативная, «зарегулированная», стремящаяся к сохранению статус-кво. Такая организация только в условиях стабильности на рынке при слабой стиль управления – авторитарно-бюрократический.

-шизоидная организация - сниженная внешняя преобладание внутренней жизни; воздействие высшего руководства не стратегия развития не ясны, среднее звено стремится к личному делают соглашатели и подхалимы. Стиль управления – попустительский.

-параноидальная организация – испытывает контролем, стратегия реактивная, ориентация на внимание уделяется обоснованиям, инструкциям и их утверждению. Стиль управления – бюрократический.

-принудительная организация – характеризуется стремлением к избежанию ошибок, строгому соблюдению, излишним вниманием к мелочам. Стиль управления – патриархальный [21; с.147].

Майкл Бурке предложил классификацию организаций, основанную на особенностях взаимодействия организации с внешней структурой, мотивации персонала [22; с.92].

Он выделил восемь основных видов:

1. Культура «оранжереи» – характерна для предприятий, интересуются изменениями внешнего окружения. Персонал слабо связано предприятия, бюрократичностью и анонимностью система направлена на сохранение достигнутого.

2. «Собиратели колосков» – предприятия, в и средние, стратегия которых зависит от случая. Их структуры анархичны системы ценностей является уважение к руководителю. Как правило, эти в трудном положении и вследствие этого не могут мотивировать персонал.

3. Культура «огорода» – модель, типичная предприятий, имеющих пирамидальную структуру. Подобные предприятия стремятся доминирующих позиций на традиционном рынке, используя прошлой модели с внесением в них минимума изменений. Мотивация персонала находится на низком уровне.

4. Культура «французского сада» – распространен предприятий.

5. Культура «крупных плантаций» – характерна для предприятий. Их отличительной чертой является постоянное приспособление окружения, поэтому гибкость персонала всячески поощряется. Степень достаточно высока.

6. Культура «лианы» – сокращенный до минимума персонал, широкое использование информатики, ориентация каждого работника рынка, высокое чувство ответственности на всех уровнях, что обеспечивает мотивации персонала.

7. Модель «косяка рыб» – предприятия, гибкостью, постоянно меняющие структуру и поведение в зависимости от конъюнктуры требования предъявляются к интеллектуальной гибкости персонала.

8. Культура «кочующей орхидеи» – присуща различным агентствам и консультационным фирмам, которые, исчерпав возможности переходят к другому. Они имеют неформальную, постоянно меняющуюся ограниченное количество работников. Их цель – предложить единственный в товар. Степень мотивации персонала относительно низка.

По мнению С. Ханди, в любой организации в процессе можно проследить все типы культур: на стадии зарождения преобладает власти, на стадии роста – культура роли, на стадии развития может культура задачи или культура личности. На стадии распада может быть использован четырёх типов культур [53; с.115].

1. «Культура власти» – в данной культуре организации играет лидер, его личные качества и способности. Организации, как правило, жесткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижение лестнице осуществляется по критериям личной тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации.

2. «Ролевая культура» – характеризуется строгим ролей и специализацией участков. Этот тип культуры функционирует системы правил и стандартов. Основным источником власти является положение, занимаемое в иерархической структуре. Успешно работает окружающей среде.

3. «Культура задачи» – данный вид культуры задач. Эффективность работы определяется профессионализмом властными полномочиями обладают те, кто в данный момент является экспертом деятельности. Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные являются определяющими в деятельности организации.

4. «Культура личности» – организация с данным объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они собственных целей. Власть и контроль носят координирующий характер.

Британские специалисты С. Медок и Д. Паркин систематизировали современные организационные структуры по признаку культуры взаимоотношения полов [8; с.52].

-«Джентельменский клуб». Это культура вежливых и людей, где женщин удерживают на определенных ролях. В таких числу женщин удается сделать карьеру.

-«Казарма». Эта культура подавления преобладает организациях, где сотрудникам рангом ниже лишь приказывают, редко. В основе такой культуры – презрение к женщинам, работникам, труда и всем работникам, не обладающим властью. Такие организации чаще небольшой группой мужчин, а остальные работники подчиняются им и игнорируются.

-«Спортивная раздевалка». Тип эксклюзивной между собой говорят о спорте. В этой культуре женщинам дискомфортно.

-«Слепота» к фактору пола. В этой культуре женщины могут работать так же, как и мужчины. Стратегия подобна оправдывает нежелание вникать в особенности жизни женщин и нежелание существующий порядок вещей.

-«Лжеподдержка». В этой культуре «защитниками женщин». От женщин требуют быть активными, постоянно выступать итоге откровенная «потребительская» позиция жертвы, которой все должны обвиняет в своих бедах, вместо того чтобы неустанно работать над собой.

-«Смышленные мачо». В организациях с данным работники находятся под постоянным давлением необходимости экономические показатели. Основное достоинство: умение работать в высоком темпе сутки. Господствующая в организациях культура формируется высших руководителей, как женщин, так и мужчин.

Типологию культур в зависимости от и различий разработал голландский исследователь Г. Хофстейд [53; с.92].

По признаку «индивидуализм – коллективизм» интеграции индивидов в группы. Для «коллективистской» культуры характерно:

- 1) жизнь организации самоочувствие её членов;
- 2) взаимодействие в организации основывается на лояльности;
- 3) продвижение осуществляется в соответствии со стажем работы;
- 4) руководители придерживаются традиционных поддержания активности подчиненных;
- 5) социальные связи внутри сплоченностью;
- 6) межличностные отношения базируются на моральной основе.

Для «индивидуалистской» культуры характерно:

- 1) сотрудники не желают вмешательства жизнь;
- 2) организация слабо влияет на самоочувствие своих служащих;
- 3) продвижение по службе осуществляется на стоимости индивида»;
- 4) руководство стимулирует активность сотрудников и групп;
- 5) социальные связи внутри организации дистанционностью;
- 6) оценивается деятельность личности.

Следовательно, если коллективистская культура предполагает принятие решений на основе личных отношений, то культура делает главный упор на формально-деловой принцип.

Наибольший интерес для целей практической организационной культуры представляет типология К. Камерона и Р.Куинна [53; с.93].

Они выделяли четыре основных вида культуры:

1. Клановая культура. Очень дружественное коллектив. Организацию связывают преданность и делается на долгосрочной выгоде. Поощряется бригадная работа, участие людей в бизнесе.

2. Адхократическая и творческое место работы. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на ресурсов. Успех означает предоставление новых товаров, личная инициатива и свобода.

3. Иерархическая культура. Очень формализованное и структурированное место мыслящие заботы состоят стабильности, успех надежности.

4. Рыночная культура. Организация, главной заботой которой является выполнение поставленных задач. Люди целеустремленны между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жесткая конкурентоспособность.

Таким образом, организационную культуру рассматривать как единое социально-экономическое пространство, расположенное в рамках которого взаимодействие работников осуществляется на представлений и ценностей, определяющих особенности их трудовой жизнедеятельности и обуславливающих своеобразие философии, управления человеческими ресурсами компании.

Организационная культура - это компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения персонала организации продвигаться к успеху.

1.2. Основные подходы к формированию организационной культуры

На организацию значительное существенное внешняя среда, требует от организации внешней адаптации: что должно быть сделано как это должно быть сделано.

Вторая важная задача организации в отношении внутренняя интеграция: как работники организации решают свои с их работой и жизнью в организации, проблемы. Процесс внешней адаптации и поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней процессе

решаются вопросы, имеющие отношение к выполняемым их решения, реакции на успехи и неудачи и т.п. [16; с.116].

В любой организации работники склонны в процессах:

- выделять из внешнего окружения важное и;
- разрабатывать пути и способы измерения достигнутых находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

Процесс внутренней интеграции связан с поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс методов совместной работы и сосуществования в организации.

Процесс внутренней интеграции часто начинается с установления определении себя, что относится как к отдельным группам (субкультуры), всему коллективу организации. Нередко это ведет к дифференциации формирование организационной культуры, ее содержание и отдельные ее параметры ряд факторов внешнего и внутреннего окружения [21; с.218].

Внутренняя среда организации – это та часть внешней находится в рамках организации. Она оказывает непосредственное функционирование организации.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается культурой. На всех стадиях развития организации управленческая культура (личная вера, ценности и стиль) во многом может определять культуру организации (таблица 1.1).

В большей степени влияние лидера на проявляется, если сильной личностью с ярко выраженной управленческой культурой.

Лидерство – важный компонент руководства, т. е. на людей, побуждать их действовать для выполнения цели [22; с.97].

Задача руководителя - стать не формальным, а подлинным лидером. Это повышает неформальные организационные эффективность его работы. Наиболее удачное сочетание: руководитель хороший управляющий.

К руководителю предъявляется ряд профессиональных их числе:

- 1) концептуальность (он должен хорошо знать подразделения в целом,

- обладать навыками стратегического планирования);
- 2) полная осведомленность (он должен знать подразделения, вышестоящих и нижестоящих органов, смежных уровень профессионализма и деловые качества своих сотрудников);
 - 3) аналитичность (способность диагностировать различные методы анализа для ее решения);
 - 4) настойчивость и достижения цели;
 - 5) оперативность;
 - 6) умение внятно изложить и передать свои идеи;
 - 7) коммуникабельность (умение правильно организации и за ее пределами);
 - 8) определенный уровень знаний не только по смежным вопросам [26; с.171].

При этом существуют определенные ограничения для занятия должности руководителя. Это:

- 1) неспособность определять цели;
- 2) заторможенное личное развитие;
- 3) неумение принимать решения;
- 4) неумение владеть собой;
- 5) неумение коллектив;
- 6) неумение влиять на людей и вовлекать их в работу;
- 7) неумение прислушиваться к и подчиненных и др.

Стиль руководства. Руководитель-лидер управления. Стиль - это совокупность конкретных способов подчиненных. Он зависит организации (в отделении милиции он иной, чем в научно-исследовательском институте), уровня культуры, от сложившейся ситуации от Самой распространенной классификацией стилей руководства является деление демократический, либеральный.

Наиболее распространенным считается малокоммуникабелен и характеризуется приказной, распорядительной подчиненными, как правило,

без разъяснений деталей дела. Этот стиль типичен учреждений. Он может иметь эксплуататорскую и благожелательную (эксплуататорско-авторитарный и благожелательно-авторитарный). В последнем действуют же приказы, но менеджер относится к подчиненным отечески.

Демократический стиль обычно присущ децентрализованных организациях. Такой руководитель, прежде распоряжение, подчиненными, принимает во их рекомендации. Демократический стиль тоже разновидности: консультативно-демократический и метод группового первом случае руководитель ограничивается консультациями с всегда принимает во внимание их мнение, если в нем есть «рациональное зерно». Так поступает, например, руководитель кафедры вуза при среди членов кафедры группового участия предполагает привлечение подчиненных к подразделения, к совместной работе и контролю. Он применяется руководителями, при выборе темы коллективной монографии в секторе института.

Либеральный тип руководителя склонен в делегировать другим ответственность, зачастую идти на поводу у работников, полную свободу, граничащую с попустительством. Либеральный характеризуется невмешательством руководителя в ход работы. Задачи общей форме. Контроль исполнения слабый. Все это не способствует дисциплины, организованности и порядка. При либеральном руководстве снижается и объем и качество работы по сравнению с сами, как правило, начинают выражать неудовлетворенность таким стилем [26; с.174].

Чтобы добиться максимальной эффективности своей включающей очень разные типы ситуаций, руководитель должен вести себя различных ситуациях. Иначе говоря, управление должно быть гибким, руководства приспособливаться к конкретным управленческим ситуациям и, который владеет несколькими стилями управления, способен эффективность своей деятельности.

Предпочтение следует отдавать разумному демократического и авторитарного стиля.

Любой руководитель должен создавать или культуру организации. Организация должна сохранять и развивать культуру.

Люди в различной степени проявляют свою процессе выполнения работы-распоряжения вышестоящего руководителя проявляются не только разные стили в выполнении одной и той же работы, но отношений между сотрудниками данной организации. Со временем «типизируются». Из них вырастают традиции: культура взаимоотношений, характер и того, как люди взаимодействуют в организации. Такого рода традиции не выявлены по структуре организации. Отсюда возникает сомнение, что эти в результате только изменения организационной структуры новым почему новому руководителю, кроме изучения и четкого представления организации, необходимо время для изучения процессов, сотрудниками в динамике, чтобы понять характер неформальных взаимоотношений, которые окружают структуры данной организации [26; с.176].

Культуру предприятия следует рассматривать субкультур активные группы, которые в большей мере озабочены поисками своими членами и противопоставлениями себя другим группам.

На любую культуру сильное влияние оказывают особенности персонала. «Культура власти» особенно проявляется на руководства. Стиль управления у каждого руководителя должен быть этом руководитель должен помнить, где, когда и с помощью каких правил, традиций закладывать культуру организации: при выработке решения (авторитарное, коллегиальное, демократическое); при исполнении принятого служебных взаимоотношениях между отделами, подразделениями; законченных работ по проблеме, теме, направлению; при достижении конечных результатов.

Таким образом, организационная культура в формироваться четырьмя путями:

1. Долговременной практической деятельностью.
2. Деятельностью руководителя или организационная культура).

3. Искусственным формированием специалистами консультационных фирм.

Естественным отбором наилучших норм, привнесенных руководителем и коллективом [33; с.79].

Особенности организационной культуры находят символике, зависящей от приоритета в организационной культуре поступков или личности. Организационная культура может иметь зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого обществе. Высокий уровень стратегии персонала и организационной организации.

Обычно организация растет за счет привлечения приходящих из организаций с другой культурой. Новые члены или нет, заносят в нее «вирус» другой культуры. Какая из культур ее силы, так как последнее влияет на интенсивность определенных образцов поведения [26; с.172].

Сила культуры организации определяется тремя моментами:

- «толщина» культуры;
- степень разделяемости культуры членами организации;
- ясность приоритетов культуры.

Культуры со многими уровнями веры и влияние организации. В некоторых культурах разделяемые верования и ценности четко относительная важность и связь между ними не уменьшают них. В других культурах относительные приоритеты и связи между ценностями не так ясны. В первом случае достигается больший эффект с точки зрения на поведение людей, так как у них формируется уверенность ценность должна преобладать в случае конфликта интересов [33; с.82].

Таким образом, сильная культура разделяется работников и более четко определяет приоритеты, а соответственно, имеет влияние на поведение в организации.

Сильная культура не только создает преимущества. Следует иметь в виду, что сильная культура является в то же время серьезным на пути проведения изменений в организации. «Новое» в культуре слабее. Поэтому

считается лучше иметь умеренно сильную культуру в организаций с сильной организационной культурой характерно подчеркивание работающих в ней.

Существуют методы поддержания организационной культуры которые не сводятся только к найму нужных и увольнению Основными группами методов являются следующие:

-Объекты и предметы внимания, оценки, менеджеров. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в свои повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, важным и что ожидается от них.

-Реакция руководства на критические ситуации и кризисы. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и могут потребовать от организации либо усиления существующей введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две часть работников или частично сократить рабочее время, при том же числе занятых [41; с.123].

В организациях, где человек заявлен как ценность видимо примут второй вариант. Такой поступок руководства превратиться организационный фольклор, что несомненно усилит данный аспект культуры ролей, обучение и тренировка. Аспекты организационной культуры подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли.

Менеджеры могут специально встраивать важные сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по сами могут также демонстрировать подчиненным, например, определенное клиентам или умение слушать других. Постоянно концентрируя на внимание, менеджер помогает поддерживать определенные аспекты организационной определения вознаграждений и статусов. Культура в изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и целом.

В этом же направлении работает система статусных организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, указывает на роли и поведение, более ценимые организацией). Вместе с тем свидетельствует о том, что данный метод часто используется не в полной систематически.

-Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения из основных способов поддержания культуры в организации исходит организация и ее руководство, регулируя весь кадровый процесс, быстро известно ее членам по движению сотрудников внутри организации кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению организации культуры.

-Организационные символы и обрядность. Многие верования, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды становящиеся частью организационного фольклора, но и через ритуалы, обряды, традиции и церемонии [46; с.178].

К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения.

Ритуалы представляют собой систему обрядов. Даже определенные управленческие решения могут становиться которые работники интерпретируют как часть организационной культуры организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное».

Организационная культура представляет набор предположений, ценностей и символов, разделяемых членами организации.

Развитие организационной культуры предполагает ее поддержание. Формирование культуры происходит в условиях решения важных проблем: внешней адаптации и внутренней интеграции. На формирование организации оказывает влияние культура общества/народа, внутри которого данная организация функционирует. Организационная культура тем, чему уделяется внимание, тем, как оценивается и контролируется организации, способами реагирования на критические ситуации — моделированием обучением

персонала, критериями мотивации, а также критериями в кадровой [53; с.135].

Представление об организационной культуре дает наблюдение того, как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, друг с другом, чему они отдают предпочтение в понимании организационной культуры может быть улучшено, если ознакомиться с тем, как построена организации и какие критерии служат для продвижения случаев если в организации работники продвигаются быстро и по результатам индивидуальных предположить, что существует слабая организационная же карьера сотрудников имеет долгосрочный характер и предпочтение при продвижении хорошо трудиться в коллективе, то такая организация имеет явные организационной культуры [58; с.137].

Культуры разных стран и организаций Способы мышления, чувствования и поведения людей не являются глубоким культурным наследием. Сегодня очевидно, что организационная культура глубоко влияет на деятельность организации.

Выводы по 1 главе:

1. Организационная культура – это система прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения данной организационной структуры, стиля руководства, удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития.

2. На организационную культуру человека привычки и склонности, потребности и интересы, политические взгляды, интересы, моральные ценности, темперамент. Организационная культура чему уделяется внимание, тем, как оценивается и контролируется организации, способами реагирования на критические ситуации — моделированием обучением персонала, критериями мотивации, а также критериями в кадровой работе.

3. Развитие организационной культуры предполагает и поддержание. Формирование культуры происходит в условиях решения важных проблем: внешней адаптации и внутренней интеграции. На формирование организации оказывает влияние культура общества/народа, внутри которого организация функционирует.

4. Таким образом, организационная культура может сформироваться четырьмя путями:

- долговременной практической деятельностью.
- деятельностью руководителя или организационная культура).
- искусственным формированием организационной культуры специалистами консультационных фирм,
- естественным отбором наилучших норм, правил

5. К элементам составляющих организационной культуры следующие качества личности: позитивная реакция на лиц, имеющих конкурирующие интересы, умение убеждать, стремление играть роль неформального лидера, рутинной административной работе.

6. Особенности организационной культуры находят отражение в символике, зависящей от приоритета в организационной культуре поступков или личности. Организационная культура может иметь зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на обществе. Высокий уровень стратегии персонала и организационной культуры успеха организации.

ГЛАВА II. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ЗАО «ПЕРСПЕКТИВА»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ЗАО «Перспектива»

Полное фирменное наименование предприятия: Закрытое акционерное общество «Перспектива». Организационно-правовая форма предприятия: Закрытое акционерное общество.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Дата регистрации ЗАО «Перспектива» в качестве юридического лица: 19.10.2004 года.

Место нахождения: Россия, Белгородская область, Старооскольский район, село Незнамово, ул. Центральная, дом 18. ИНН: 3128048040.

Место нахождения юридического лица государственной регистрации. Государственная регистрация юридического лица осуществляется нахождения его постоянно действующего исполнительного отсутствия постоянно действующего исполнительного органа - иного органа имеющих право действовать от имени юридического лица без доверенности.

Наименование и место нахождения юридического лица его учредительных документах.

Запись о государственной регистрации ЗАО «Перспектива» единый государственный реестр юридических лиц сведений об учете лица в налоговом органе - 17.01.2003 года.

Свидетельство о государственной регистрации юридического лица серия 31 № 000271636 от 17.01.2003 года (приложение 1).

ОГРН: 1033109200398 (свидетельство о постановке на налоговом органе по месту нахождения на территории РФ серия 31 №001994252 (приложение 2)).

Общество внесено в единый государственный реестр сведений о регистрации юридического лица в качестве страхователя в органе пенсионного фонда российской федерации и в единый реестр юридических лиц сведений о регистрации юридического лица в качестве территориальном фонде обязательного медицинского страхования.

Компания «Перспектива», входит в Ассоциацию текстильной и легкой промышленности и является ведущим поставщиком спецодежды, и средств индивидуальной защиты на предприятия Белгородской и Курской областях.

Работа ЗАО «Перспектива» строится на основании котором определён правовой статус предприятия, основные направления деятельности, особенности организации работы.

ЗАО «Перспектива» не является зависимым обществом.

Совет директоров (наблюдательный совет) в «Перспектива» предусмотрен.

Генеральный директор общества действует на основании Устава общества.

Генеральный директор избран на общем собрании акционеров общества 29.03.2012.

Полномочия директора представлены в Уставе организации.

Учредительными документами ЗАО «Перспектива» является Устав (приложение 3).

Срок деятельности Общества не ограничен. прекращается по решению участников Общества и оформляется письменно, , предусмотренным действующим законодательством.

Уставный капитал общества 10000 рублей и разделен акции в количестве 100 штук, номинальной стоимостью 10 рублей.

Уставный капитал акционерного общества номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами.

Уставный капитал общества определяет имущества общества, гарантирующего интересы его кредиторов. Он не может быть, предусмотренного законом об акционерных обществах.

Акционеры, не полностью оплатившие акции, несут ответственность по обязательствам акционерного общества в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Акционеры закрытого акционерного общества преимущественное право приобретения акций, продаваемых другими акционерами общества.

Число участников закрытого акционерного общества не превышать числа, установленного законом об акционерных обществах, в течение года, а по истечении этого срока - ликвидации в судебном порядке, если их уменьшится до установленного законом предела.

Высшим органом управления общества является общее акционеров, компетенции которого утверждены Уставом ЗАО.

ЗАО «Перспектива» своей целью деятельности преследует прибыли.

Организация, имеет в собственности обособленное отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, истцом и ответчиком в суде.

В зависимости от специфики ЗАО «Перспектива» предлагает ассортимент продукции, а также продукцию ведущих зарубежных производителей.

Компания плодотворно сотрудничает с ведущими производителями СИЗ – UVEX, 3M, ANSELL, Trelleborg, Speian Protection, DuPont, Evonik, Plum, JSP, Heckel Securite и другие.

Постоянное расширение ассортимента связано со использовать самые современные материалы и технологии, задействовать все научные разработки в этой сфере.

Фирма прочно укрепились как предприятие, потребителю высококачественную спецодежду, спецобувь и средства защиты для

промышленного производства и партнерами ЗАО «Перспектива» являются такие крупные предприятия как АО «Стойленский ГОК», ООО «ОСМиБТ», АО «Комбинат КМаруда», ООО «Губкинский РМЗ», ЗАО «Курскрезинотехника», ЗАО «Приосколье», ЗАО «Белгородский Бройлер», ОАО «Михайловский ГОК», филиал ОАО «Концерн Росэнергоатом» «Курская атомная станция», ЗАО «Курский комбинат хлебопродукт», ОАО «Электроаппарат», ЗАО «Завод нестандартного оборудования и металлоизделий», ОАО завод «ЖБК-1», ОАО «Белгородэнерго», ООО «Птицефабрика «Ново-Ездоцкая» и все крупные организации Алексеевского, Валуйского, Новооскольского и Чернянского районов.

Активы предприятия за анализируемый период 2016-2014 г.г. изменились в сторону уменьшения.

Наибольшую долю за анализируемый период во занимали долгосрочные финансовые вложения в виде участия в других. За анализируемый период в структуре внеоборотных активов средств имела тенденцию к росту.

Внеоборотные активы в структуре баланса составляют 2016 году и наблюдается тенденция к увеличению, а оборотные активы составляют не более 81,8 % в 2016 году, что объясняется спецификой предпринимательской деятельности.

Основную часть в структуре имущества занимали оборотные активы. опережение темпов роста оборотных активов над внеоборотными свидетельствует о расширении основной (производственной) предприятия и запасов предприятия.

На конец анализируемого периода структура характеризуется относительно высокой долей оборотных активов, которая конец года на начало и 84,9 % на конец 2016 года.

В анализируемом периоде основная часть неизменно приходилась на запасы, которые имели тенденцию к росту в соответствии с производственной программой.

За анализируемый период объемы дебиторской снизились на 8438 тыс. руб., что является позитивным изменением и улучшением ситуации с оплатой продукции предприятия, выборе подходящей улучшение общеэкономической ситуации.

Сумма денежных средств на расчетном счете и в кассе анализируемом периоде имела тенденцию к росту.

Основным источником формирования имущества анализируемом периоде являются собственные средства, доля уменьшилась за счет сокращения дебиторской задолженности.

В анализируемом периоде остались на прежнем капитал, который составляет 10000 рублей.

Увеличение нераспределенной прибыли (фактической) в капитале и резервах за анализируемый период %, что является результатом эффективной работы предприятия. Доля капитала и нераспределенной прибыли за анализируемый период увеличилась в 2016 году.

Таким образом, за анализируемый период в капитала доля нераспределенной прибыли имела тенденцию к увеличению.

Исходными данными для определения динамики является бухгалтерский баланс.

Вертикальный анализ баланса позволяет выявить структуру ее изменение за анализируемый период.

В структуре заемного капитала долгосрочные анализируемый период 2014-2016 г.г. отсутствует, и этот факт является предприятия, имеющим тенденцию к росту прибыли и финансирующим свою деятельность собственных источников.

Краткосрочные обязательства за анализируемый период 2016-2014 г.г. снизились.

Доля краткосрочных обязательств в структуре краткосрочных обязательств снизилась.

Рыночные условия хозяйствования обязывают период времени рассчитаться по внешним обязательствам (т.е. быть по краткосрочным обязательствам (т.е. быть ликвидным).

Предприятие является ликвидным, если его чем краткосрочные обязательства и представляет собой способность превращать деньги для совершения всех необходимых платежей по мере их срока.

Кроме того, для успешного управления финансовой наличные (денежные) средства для предприятия более важны, чем прибыль, поскольку их отсутствие на счетах в банке в определенный момент может кризисному состоянию.

Если предприятие не в состоянии выполнить внешние счет всех активов, оно может быть признано неплатежеспособным и в соответствии с действующим законодательством о банкротстве.

Ликвидность баланса определяется как степень покрытия предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму сроку погашения обязательств.

Исходными данными для определения ликвидности баланса бухгалтерский баланс.

Анализ показателей ликвидности баланса за 2016-2014 г.г. выявил тенденцию увеличения коэффициента абсолютной ликвидности и коэффициента текущей ликвидности.

Нужно отметить, что значение коэффициента баланса за 2016 год в 10 раз меньше нормативного значения недостаточным количеством денежных средств в текущей оперативной деятельности.

Коэффициент текущей ликвидности за анализируемый период 2016-2014 г.г. превышал нормативное значение и имеет тенденцию Коэффициент

абсолютной ликвидности (отражающий долю текущих обязательств, покрываемых за счет денежных средств и реализации краткосрочных ценных бумаг) на конец периода 2016 года значения на начало периода рекомендуемом значении, не менее 0,2.

Коэффициент текущей ликвидности (отражающий долю текущих краткосрочных обязательств, покрываемых периода 2016 года составил 1,37, что на 0,34 пункта выше его значения на начало периода анализируемый период коэффициент текущей активности имел тенденцию что объясняется снижением краткосрочных обязательств и снижением свет снижения продукции на складе.

Таким образом, за анализируемый период 2016-2014 г.г. предприятие сохранило способность погасить текущие производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов.

Предприятие имеет удовлетворительный прибыли, имеет возможность наращивать производство за счет постепенного производственных площадей.

Платежеспособность и финансовая устойчивость предприятия находятся на приемлемом уровне. Предприятие относится к имеющим инвестиционную привлекательность.

Таким образом, анализ финансового состояния удовлетворительную структура баланса, показатели финансового состояния нормативных показателей.

Анализ показателей отчета о прибылях и убытках показал что, за анализируемый период:

Выручка увеличилась, валовая прибыль увеличилась и рост составил 206,2%;

Коммерческие расходы увеличилась и рост составил 209,6%;
Управленческие расходы организация отдельно не продаж увеличилась на 1754 тыс.руб. и рост доходы увеличилась на и рост составил 250,4 %;
Прочие расходы снизились и рост составил 95,5%;

Прибыль до налогообложения увеличилась на составил 367,7 %; Налог на прибыль увеличился на прибыль (совокупный финансовый результат) увеличилась на и рост составил 398,0%.

Таким образом, все показатели прибыли значительно говорит об эффективности управления коммерческой деятельностью Чистая прибыль предприятия увеличилась.

Анализ показателей экономической эффективности коммерческой деятельности предприятия показал следующее:

Основными факторами, повлиявшими на показатели рентабельности явились:

- рост объемов продукции;
- выработка новой стратегии коммерческой деятельности по разработке каналов сбыта продукции, работ и услуг,
- усиление маркетинговой ля увеличения продаж;
- разработка новых подходов к сбытовой политике;
- опережающий рост выручки по сравнению с затратами.

По результатам предпринимательской деятельности и на основании финансовой отчетности, подтвержденной ревизией, общее собрание акционеров принимает решение о чистой прибыли за отчетный период.

Порядок использования этой остающейся в распоряжении предприятия прибыли может быть определен учредительными документами.

Таким образом, анализ прибыли и рентабельности показал, что предприятие имеет достаточные финансовые ресурсы к формированию организационной культуры.

2.2. Анализ кадрового состава и системы управления персоналом в ЗАО «Перспектива».

Система управления персоналом представляет собой комплекс мероприятий по работе с персоналом, организации за счет целенаправленной работы с сотрудниками предприятия как основного ресурса.

Анализ структуры кадров ЗАО «Перспектива» показал, что среднесписочная численность сотрудников

Следует отметить незначительное увеличение общей численности персонала на 3 человека за анализируемый период. В целом отмечено преобладание женского труда в ЗАО «Перспектива».

Согласно таблице численности персонала происходит снижение удельного веса числа руководителей, при росте удельного веса специалистов. Так общее снижение удельного веса руководителей за период 2014–2016 гг. составило 2 % при неизменной численности удельного веса специалистов за анализируемый период составил численности на 5 человек. Число вспомогательного персонала осталось неизменным, однако удельный вес в общей структуре численности персонала снизился персонала по возрасту в 2016 году.

По данным таблицы 10 можно отметить, что количество руководителей в организации составляет наибольший 40 до 50 лет, количество специалистов от 30 до 40 лет и количество персонала от 40 до 50 лет. Распределение персонала ЗАО «Профит» по возрасту в 2016 году

Анализ распределения персонала ЗАО «Перспектива» по возрасту показывает, что основной состав руководителей находится группе от 40 до 50

лет, специалистов в возрастной группе персонал в возрасте от 40 до 50 лет. Распределение персонала ЗАО «Перспектива» по трудовому стажу в 2016 году можно отметить, что наибольший процент трудового стажа руководителей организации составляет от специалистов – от 10 до 15 лет.

Таким образом, можно отметить, что основной кадровый состав ЗАО «Перспектива» представлен руководителями и специалистами, имеющими достаточный опыт для эффективной деятельности исследуемого предприятия.

Деятельность ЗАО «Перспектива» требует от сотрудников наличия определенных знаний, умений и навыков работники должны владеть различными специальностями. То есть, специализация в ЗАО «Перспектива» имеет определенные отличительные признаки, соответствующее образование в специализированных вузах.

Следовательно, необходимо дать анализ квалификационного состава кадров организации, в первую очередь, по уровню образования.

Качество персонала определялось по формуле:

$$\frac{\text{количество работников с соответствующим должности образованием}}{\text{количество работников в группе}}$$

Коэффициент качества персонала рассчитывался для каждой группы работников отдельно.

Как видно из таблицы заработная плата персонала ЗАО «Перспектива» повышается у всех категорий работников.

Следующим этапом анализа является оценка качества работы с персоналом в ЗАО «Перспектива»

1. Коэффициент интенсивности оборота по приему определяется как отношение числа принятых за период работников к среднему списочному их числу.

$$K_{п} = Ч_{п} / Ч_{с}, \quad (1)$$

где $K_{п}$ - коэффициент интенсивности оборота;

Чп - число принятых за период работников;

Чс- среднесписочное число принятых за период работников.

2. Коэффициент оборота по выбытию определяется как отношение числа выбывших за период работников к среднему списочному их числу.

$$Кв = Чв / Чс, \quad (2)$$

где Кв - коэффициент оборота по выбытию,

Чв - число выбывших за период работников

На основе проведенных расчетов можно сделать следующее заключение: число поступивших превышает или равно числу выбывших добровольно сотрудников, что политику ЗАО «Перспектива».

Кандидат, подающий документы на замещение вакантной должности в ЗАО «Перспектива» должен:

1. Быть не моложе 18 лет, владеть русским языком, иметь соответствующее профессиональное образование и подготовку, а также отвечать квалификационным требованиям, должности.

2. Предъявить следующий перечень документов:

-справку из органов налоговой службы о представлении сведений об имущественном положении;

-медицинское заключение о состоянии здоровья.

По результатам рассмотрения заявлений возможных кандидатов о поступлении ЗАО «Перспектива» принимается одно из решений:

1. О назначении гражданина в ЗАО «Перспектива» с сроком в три месяца.

2. О зачислении гражданина в резерв на замещение будущем вакантных должностей.

3. Об отказе в поступлении в ЗАО «Перспектива».

Решение об отказе может быть принято на 1. В случае установления в процессе проверки обстоятельств, препятствующих поступлению гражданина в ЗАО «Перспектива».

2. В случае предоставления документов, содержащих 3. В случае несоответствия гражданина квалификационным должностям.

4. В случае отказа от прохождения оформления допуска к сведениям, составляющим коммерческую тайну.

5. В случае близкого родства со служащим, связана с непосредственной подчиненностью или подконтрольностью одного из них другому.

6. Признания гражданина недееспособным дееспособным решением суда, вступившим в законную силу.

7. Наличие иностранного гражданства, за доступ к деятельности урегулирован на взаимной основе соглашением.

8. Наличие подтвержденного заключением заболевания, препятствующего исполнению им должностных обязанностей.

Работой с кадровым составом в ЗАО «Перспектива» занимается ведущий специалист по кадрам.

Ведущий специалист по кадрам ведет работу методы управления персоналом, на основе законодательных актов РФ.

К существующим методам управления персоналом в ЗАО «Перспектива» можно отнести:

Экономические. Дополнительно к должностному ЗАО «Перспектива» входят:

-надбавки за выслугу лет (10-40%);

-надбавка за сложность, напряженность,

Работникам ЗАО «Перспектива» в течение года выплачивается премия в размере трех должностных окладов, а также по его заявлению оказывается материальная помощь в размере двух должностных окладов.

Работникам ЗАО «Перспектива» предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск. Продолжительность отпуска календарных дней. За выслугу лет предоставляются дополнительные дни ненормированный рабочий день до 12 дней.

Социально-психологические. Жизнь и здоровье, а также имущество работников ЗАО «Перспектива», подлежат учет внебюджетных средств. Для работников предусмотрены страховые выплаты в случаях, определенных Трудовым Кодексом.

За образцовое исполнение своих обязанностей для работников ЗАО «Перспектива» предусмотрены следующие меры поощрения:

Однако, размер премии или ценность подарка не должны превышать пятидесятикратного минимального размера заработной платы.

Административные. В ЗАО «Перспектива» предусмотрены плановые мероприятия по повышению квалификации и переподготовке кадров.

Сотрудники ЗАО «Перспектива» имеют карьерного роста, путем назначения на более высокую должность по результатам аттестации, либо путем присвоения более высокого квалификационного разряда.

На основе вышеизложенного что ЗАО «Перспектива» имеет молодых высококвалифицированных сотрудников, целеустремленных заинтересованных в улучшении качества труда. ЗАО «Перспектива», руководствуясь законодательными актами, осуществляет эффективную кадровую политику, что подтверждается анализом движения кадров.

2.3. Анализ состояния организационной культуры в ЗАО «Перспектива»

Организационная культура есть тот элемент организации, который позволяет сделать бизнес-идею реализуемой и эффективной, достичь эффективности труда и извлечь выгоду из собственности. Организационная культура предприятия – это уникальная для каждой организации совокупность формальных и «неписанных» норм или которым подчиняются члены организации, структура власти и ее вознаграждений и способов их распределения, ценности, уникальные для данной коммуникации, базисные

убеждения, которые разделяются членами организации, подсознательно и определяющие способ видения себя и своего окружения [8; с.48].

Организационная культура предприятия ЗАО «Перспектива» базируется на локальных нормативных актах законодательства и это является фундаментом ее формирования. В обществе разработаны и утверждены локальные нормативные акты: Коллективный распорядка, Положение по оплате труда и премирования и другие ст. 40 ТК «Коллективный договор - правовой акт, регулирующий социально-трудовые или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и представителей.

Коллективный договор может заключаться в организации в целом, в ее филиалах, представительствах и иных подразделениях». Согласно ст. 41 ТК «Содержание и структура коллективного договора. В коллективный договор могут включаться обязательства работников и работодателя по следующим вопросам:

- выплата пособий, компенсаций;
- механизм регулирования оплаты труда с инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором;
- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;
- рабочее время и время отдыха, включая продолжительности отпусков;
- улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи;
- соблюдение интересов работников государственного и муниципального имущества;
- экологическая безопасность и охрана здоровья производстве;
- оздоровление и отдых работников и членов их семей;
- частичная или полная оплата питания работников;, порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, обеспечение нормальных условий деятельности представителей информирования работников о выполнении коллективного договора;
- отказ от забастовок при выполнении коллективного договора.

Трудовой распорядок организации определяется Правилами внутреннего распорядка. Правила внутреннего трудового распорядка — локальный нормативный акт организации, соответствующий с Трудовым кодексом и иными федеральными законами, порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в организации (ст. 189,190 ТК РФ). В содержание Правил включены следующие разделы:

- Общие положения;
- Порядок приема, перемещения и увольнения работников в соответствии с Трудовым кодексом и иными федеральными законами;
- Основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора;
- Рабочее время и его использование (ст.100 ТК РФ);
- Время предоставления перерыва в работе для отдыха и питания и его продолжительность (ст. 108 ТК РФ);
- Перечень должностей с ненормированным рабочим днем (ст. 101 ТК РФ);
- Продолжительность ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска, предоставляемого работникам с ненормированным рабочим днем (ст. 119 ТК РФ) или например, за стаж работы в данной организации;
- Дни выплаты работникам заработной платы (ст. 136 ТК РФ);
- Основные права и обязанности работников;
- Основные права и обязанности работодателя;
- Применяемые к работникам меры поощрения за успехи в работе;
- Ответственность за нарушения трудовой дисциплины и применяемые взыскания;
- Иные вопросы регулирования организации.

Положение об оплате труда и премировании оплате труда в соответствии с нормами трудового законодательства.

Участниками продвижения во внутренней и внешней среде и реализации ее является персонал своём составе ЗАО «Перспектива» по штатному расписанию имеет 129 штатных единицы работников.

Организационная структура предприятия представлена в приложении 4. В подчинении Генерального директора ЗАО «Перспектива» находятся заместители, начальники и специалисты. Фирма располагает различными видами ресурсов: трудовыми, материальными приспособлениями, необходимыми для обеспечения выполнения плановых графиков.

Структура ЗАО «Перспектива»: Генеральный директор; Коммерческий отдел; Бухгалтерия; Заведующий хозяйством; Складское хозяйство; Отдел активного сбыта; Секретарь; Логист.

Действующие Магазины розничной и оптовой торговли находятся в с. Незнамово Старооскольского района, г. Старый Оскол, г. Губкин, г. Белгород, г. Курск.

Таким образом, организационной культуры в ЗАО «Перспектива», её уровень и силу. Для этого необходимо рассмотреть признаки сильной организационной культуры и выявить, ЗАО «Перспектива» соответствует ей, выбрать метод изучения и оценки силы организационной культуры.

Сильными культурами считаются такие, которые обладают следующими элементами:

- регламентация деятельности организации и сотрудников;
- корпоративная культура производства и обслуживания
- миссия предприятия;
- лидер доверяет другим и в него верят сотрудники;
- открытые каналы коммуникаций и доступ к высшему руководству;
- особое внимание уделяется трудовым отношениям сотрудников и их производительности;
- особое внимание уделяется клиентам и контрагентам;

-чувства удовлетворенности и наличие поддерживаемых всеми церемоний, ритуалов, обычаев;

-общий эмоциональный подъем, касающийся работы и будущего;

-чувство удовлетворения, связанное с исполнительским мастерством, вложенным в общее дело усилиями и вознаграждением [8; с.103].

В процессе определения типа ЗАО «Перспектива» получены следующие данные

Организационную культуру ЗАО «Перспектива» можно охарактеризовать как умеренно сильную, так как выявлены признаки сильных культур:

- наличие корпоративной философии и миссии организации,

- руководитель организации доверяет своим подчиненным,

- делегирует свои полномочия,

- работники испытывают чувство удовлетворенности, отмечают внимание руководства к персоналу, клиентам, контрагентам, то есть руководство каких условиях не терять клиента из виду.

При этом многие работники отмечают отсутствие возможности выразить свои предложения, в ходе обязанностей высшему руководству, что свидетельствует о недостаточно открытых каналах коммуникаций, отмечают отсутствие четко сложившихся традиций, обычаев, также у персонала отмечается отсутствие чувства эмоционального подъема и удовлетворенности факты говорят о существовании слабых сторон в структуре организационной культуры ЗАО «Перспектива». Учитывая, что, характеризуя организационную культуру Е. Шейн выделяет три ее уровня: поверхностный, внутренний и глубинный

Следует отметить, что элементы организационной культуры в ЗАО «Перспектива» прежде всего, проявляются на поверхностном уровне.

Так, руководство организации уделяет работников, которые обязаны носить униформу в рабочее время, поведение персонала организации в отношении клиентов всегда предупредительность.

Однако, пытаясь определить уровень организационной культуры необходимо исследовать ее второй, внутренний уровень. На этом уровне исследованию подвергаются ценности, разделяемые Ценности работников имеют огромное значение и оказывают влияние.

В ходе исследования организационной культуры ЗАО «Перспектива» были исследованы ценности работников.

Как видно из приведенной выше таблицы основная масса работников имеет схожие ценностные установки, однако то, могут ли хорошо работать люди, если над ними не будет угрозы наказания.

Опрошенных работников считают, что могут, что вряд ли человек будет хорошо работать, если не будет угрозы наказания.

Косвенно эти данные указывают на проблемы с трудовой дисциплиной работников. При этом только можно работать без удовольствия.

Следовательно, большая часть работников с удовольствием исполняет свои должностные обязанности и положительно. Для исследования глубинного уровня организационной культуры необходимо исследование. Для этого необходимо использовать различные методы исследования организационной культуры организации.

1) Холистическая стратегия, т.е. глубокое погружение исследователя в культуру и действие его в этой культуре. и затем использовать весь арсенал средств наблюдения и получения информации.

2) Языковая стратегия, т.е. изучение общения, гимнов и девизов компании, т.е. всего документально-языкового арсенала общения и коммуникаций сотрудников. На основе этой общее представление о культуре компании.

3) Количественная стратегия, т.е. использование опросов, анкетирования, интервьюирования и количественную оценку конкретным проявлениям культуры [8; с.109].

Наиболее доступным в рамках данного исследования организационной культуры ЗАО «Перспектива» стал метод определения силы организационной культуры. Для реализации этого метода использовался опросный лист, который предложил Р.Ф Дафт [11]

Выразив степень согласия в количественной оценке с каждым из приведенных в таблице утверждений, мы Это говорит о том, что ЗАО «Перспектива» характеризуется умеренно сильным развитием уровня организационной культуры большинство работников знакомы с миссией и ценностями компании.

Миссию организации работники определяют как создание в высшей степени безопасных и комфортных условий труда для работников любого предприятия, сохранение здоровья трудоспособной России, как поддержку отечественного производителя, стабильное финансовое положение своих сотрудников и постоянное привлечение новых трудовых ресурсов.

Важным явлением в деятельности лестницы является профессионализм и его заслуги перед организацией, стаж работы.

Несмотря на ответственное отношение к найму работников, новички не получают поддержки со стороны уже опытных достаточной степени информированы о компании, также видно, что традиции и ритуалы повседневной жизни не сложились в ЗАО «Перспектива».

Данные признаки присущи слабо выраженной организационной культуре.

Для совершенствования организационной культуры организации необходимо дальнейшее исследование уровня организационной культуры.

В этих целях в ходе исследования использовался тест, позволяющий раскрыть данный аспект культуры.

В ходе исследования предлагались 29 суждений, которые были предложены персоналу ЗАО «Перспектива». Все суждения были разбиты на блоки: работа, коммуникации, управление и баллах от 1 до 10 по отдельным суждениям свидетельствуют о степени их выраженности определения

индекса организационной культуры подсчитывался общий балл, сумма всех ответов свидетельствует о высоком уровне и положительной направленности организационной культуры отметить, что наименьшие оценки имеют суждения, которые характеризуют взаимоотношения работников с высшим руководством и те которые характеризуют степень мотивированности персонала.

После подсчета среднего балла по блокам получен следующий результат

Таким образом, самые высокие показатели и сильный уровень развития по отношению к другим показателям организационной культуры имеют управление и работа. В свою очередь наиболее проблемной областью организационной культуры в ЗАО «Перспектива» являются коммуникации и в меньшей степени проблемы мотивации персонала.

Исходя из типологии культур К.Камерона и Р.Куинна, организационная культура может быть: клановой, адхократической, иерархической и рыночной.

Для оценки организационной культуры в ЗАО «Перспектива» применялась анкета, предложенная исследователями персоналу организации.

Обработка данных таблицы 20 через вычисление средних показателей позволила определить, что элементы различных типов организационной культуры присутствуют в организационной культуре ЗАО «Перспектива».

Проанализировав итоговые показатели можно сделать вывод о том, что в ЗАО «Перспектива» преобладает иерархический тип культуры.

Следует отметить, что сила культуры умеренно доработки постоянного контроля ее выполнения и отображения во внешней среде. Также среди положительных черт организационной культуры ЗАО «Перспектива» можно отметить:

- прохождение вновь принятыми работниками испытательного срока, который в большинстве случаев способствует адаптации на рабочем месте;

- закрепление помогают вновь принятым сотрудникам разобраться в специфике работы;

- наличие униформы;

- символика предприятия, с символикой предприятия;

- проведение мероприятий: юбилеи, выезд на природу;

- выпуск рекламной продукции;

- соблюдение временного распорядка и неотложными требованиями;

Таким образом, в ходе исследования выявлено, что в ЗАО «Перспектива» сложился организационный тип культуры, который имеет умеренно высокий уровень. Наиболее организационной культуры в ЗАО «Перспектива» являются коммуникации и мотивации персонала, а также регламентация деятельности малого отметить, что своевременно разработанные меры по дальнейшему развитию организационной культуры и повышению ее уровня могут способствовать формированию высокого уровня организационной культуры рыночного эффективность деятельности предприятия на длительную перспективу.

Выводы по 2 главе:

Закрытое акционерное общество «Перспектива» основной целью деятельности являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Общество самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную деятельность, организационную культуру, а также социальное развитие коллектива.

За анализируемый период 2016-2014 г.г. предприятие сохранило способность погасить текущие обязательства за счет производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов. Предприятие имеет удовлетворительный уровень доходности и прибыли, имеет возможность наращивать производство за счет ввода новых производственных площадей.

Финансовая устойчивость уровне. Предприятие относится к предприятиям, имеющим инвестиционную привлекательность. Анализ финансового состояния показывает удовлетворительную структура баланса, показатели финансового состояния на уровне нормативных показателей. Анализ прибыли и рентабельности показал, что предприятие имеет достаточные финансовые ресурсы к росту культура предприятия ЗАО «Перспектива» базируется на локальных нормативных актах организации и действующем законодательстве и это является фундаментом ее формирования. В обществе разработаны и утверждены локальные нормативные акты: Коллективный договор, Правила внутреннего распорядка, Положение по оплате труда и премирования и другие документы.

В ЗАО «Перспектива» сложился иерархический тип культуры, который имеет умеренно высокий уровень и меры по ее совершенствованию могут повысить эффективность деятельности предприятия на длительную перспективу.

ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПО РЕОРГАНИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ЗАО «ПЕРСПЕКТИВА»

3.1. Проектирование мероприятий по совершенствованию организационной культуры ЗАО «Перспектива»

Эффективность работы предприятия напрямую зависит от уровня существующей в нем организационной культуры. В связи с этим необходимо предложить ряд мер для создания, коммуникационной системы и мотивационной сферы в ЗАО «Перспектива».

Формирование организационной культуры попытку конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу сотрудников. Формируя в рамках организационной культуры определенные установки, ценностей или «модель мира» у персонала организации, , планировать и стимулировать желаемое поведение. Однако при этом всегда стихийно сложившуюся в данной организации организационную культуру.

Данные анализа показали, что в организационной культуре ЗАО «Перспектива» слабо налажены каналы коммуникаций, уровень и силу организационной культуры, а также мотивация персонала.

Применительно к организационному поведению означает общение с целью обмена информацией в процессе деятельности общение носит личностный характер, который зависит от ценностей и культуры людей, коммуникации представляют собой обмен не только целом поведенческими моделями, характеризующими принадлежность к определенной организационной культуре [53; с. 146].

Выстраиванием коммуникационных взаимосвязей системно, обосновывая позиции по коммуникативной должна быть конкретной и точной.

Информация, адресованная сотрудникам восприниматься и доходить до адресата и соответствовать уровню квалификации работника.

Своевременность является одним из коммуникаций. Устаревшая информация, как правило, способна дезориентировать и привести к серьезным просчетам и ошибкам.

Всякая коммуникация должна иметь обратную связь, так как именно от нее зависит степень эффективности данной обратной связи превращает коммуникацию в двусторонний процесс, который насколько верно была истолкована отправленная обратная связь является показателем низкой эффективности коммуникации и требует её анализа и устранения недостатков.

Совершенствуя организационную культуру, организация должна серьезно заботиться о выстраивании органичных для которые способны укреплять организационную культуры.

В целях развития коммуникаций организация приоритетные направления коммуникаций (внешние или внутренние, вертикальные, нисходящие или восходящие, вербальные или невербальные)

Основу организационной культуры ЗАО «Перспектива» составляет иерархический тип. В связи с этим для передачи информации нисходящие коммуникации. Основными целями таких коммуникаций являются:

- постановка конкретных задач по выполнению работы;
- обеспечение информацией о принятых в процедурах и практике;
- обеспечение информацией о смысле выполняемой работы;
- информирование подчиненных о их качестве;
- предоставление идеологической информации восприятия целей работы [53; с. 162].

В иерархической культуре основными средствами являются приказы, календарные графики, распоряжения и планы, материалы руководства, информационные доски объявлений, регламенты, совещания, конференции.

Разнообразие средств коммуникации обрушивает информации на служащих со стороны руководства, подтверждая тот факт, что иерархией правят процедуры и формальная политика. Целью всей политики является

стабильность, надежность и долгосрочная предсказуемость организации, стремление не допустить вольнодумства, своеволия и персонала. Именно для иерархической культуры в максимальной степени характерна многостраничных регламентов поведения сотрудников, называемых чаще всего деловыми нормами поведения, а также системы контроля за их невыполнение.

Основной коммуникационной проблемой культуры ЗАО «Перспектива» является слабая обратная связь, при которой информации не уделяется должного внимания и, следовательно, недооцениваются степень восприятия, им полученного сообщения, степень сопротивления работника информации, эффективность выработанного им пути решения проблем.

Для решения этой проблемы необходимо предпринять меры:

Во-первых, создать систему кураторства, наставничества с одной стороны, помочь новым, но не опытным работникам в освоении культуры, с другой - для осуществления обратной связи с руководством по группе персонала.

Во-вторых, установить систему коротких совещаний для срочных вопросов, для доведения экстренной информации и управленческого решения. При этом необходимо четко сформулировать регламент, обеспечить присутствие всех заинтересованных сторон, внимания на предмете встречи и четко сформулировать достигнутые договоренности и результаты.

В-третьих, использовать принцип эффективного полномочий, т.е. обеспечение поддержки и требований отчетности о использованных полномочий.

В-четвертых, разработать, размножить и раздать стандартный набор регламента, процедур и требований политики руководства по всем вопросам. Оговорить систему поощрений при их выполнении и несоблюдении.

В-пятых, сформулировать для подчиненных обращения к начальнику с предложениями, инициативами, заявить о ненаказуемости приветствия.

В ЗАО «Перспектива» нисходящие потоки полностью доминируют над восходящими в иерархической культуре. Основные каналы восходящих коммуникаций в иерархической культуре официально считаются но фактически их использование не приветствуется.

Такое положение негативно отражается на системе как снижается эффективность организационной культуры и работы организации. Основными элементами восходящих коммуникаций являются обжалования решения руководителя у вышестоящего начальника, инициативой или новаторским предложением, написание докладных доведения до руководства той или иной информации.

Для развития и укрепления восходящих организационной культуры необходимо осуществить следующие мероприятия:

- высшему руководству необходимо чаще специалистами на их рабочих местах, чаще отмечать успехи тех, с кем выразить свою признательность и проявлять личную заботу;

- высшему руководству необходимо чаще проводить получения обратной связи.

- разработать и официально закрепить в политике регламенты, определяющие ситуации обязательного обращения подчиненного к руководству.

В основе выбора компанией той или иной формы коммуникации лежит организационная структура, на которую и накладываются потоки. Существующая иерархическая культура ЗАО «Перспектива» насыщена внутриорганизационными коммуникациями.

Для укрепления горизонтальных коммуникаций мы предлагаем развивать следующие направления организационной культуры:

- особое внимание следует уделить подбору совместимости ценностных ориентаций, норм поведения, жизненных целей и созданию благоприятного социального климата в коллективе, закладывающего правильные использования горизонтальных личностных взаимосвязей;

-расширить контакты с заказчиками и потребителями обеспечения взаимодействия с потребителем, путем облегчения процедуры потребителей с жалобами и претензиями;

Эффективность предложенных мер укрепления каналов иерархической организационной культуры ЗАО «Перспектива» имеет значимость. Их использование может привести к следующим эффектам:

Во-первых, усиление в иерархической культуре обратной связи, руководством будут способствовать установлению атмосферы доверия, основанной на взаимопонимании;

В-третьих, создание так называемой политики «открытых дверей», согласно которой подчиненные могут обратиться к руководству любого уровня для решения своих проблем.

В-четвертых, необходимо обеспечение высокого информированности персонала, за счет того, что каждый работник будет иметь доступ к любым интересующим его сведениям.

В-пятых, улучшение социального климата в коллективе, атмосферы преданности и сплоченности, удовлетворенности.

В шестых, получение оценки от потребителя качества способствовать укреплению доверия покупателей.

Управление организационной культурой является длительным процессом. Базовые предположения, лежащие глубоко в сознании, верованиях и поведении членов организации, невозможно изменить срок.

Данный процесс предусматривает постоянную специализацию членов организации, бесконечное выяснение того, во что верят и что организации, неустанное внимание как к общему абстрактному взгляду на вещи, конкретным деталям быта организации, и, наконец, планирования всей этой работы.

В данном проекте предложены возможные варианты проблем в формировании организационной культуры ЗАО «Перспектива».

Вырабатывая меры воздействия на организационную исходят из

основных принципов её формирования.

Успех организации предполагает высокую степень организационной культуры. Чтобы достичь этого, выделяют следующие подходы:

- игнорируется культура, препятствующая эффективному выбранной стратегии;
- система управления подстраивается под существующую в культуру.

Этот подход основан на признании имеющихся барьеров, культурой для выполнения желаемой стратегии, и выработки альтернатив по этим препятствиям без внесения серьёзных изменений в саму стратегию;

- делается попытка изменить культуру в соответствии с стратегией;
- стратегия подстраивается под существующую культуру.

Как показало проведенное исследование преобладающим культуры в ЗАО «Перспектива» является иерархический тип организационной культуры.

В целях повышения эффективности деятельности необходимо действовать по следующим направлениям:

1. Значительное усиление элементов клановой культуры: разработка системы участия в прибылях организации;
2. Поддержание адхократического и рыночного элементов организационной культуры: проведение совместных организационных мероприятий, решение личных проблем персонала;
3. Ослабление элементов иерархического типа культуры: децентрализация управленческих решений, уменьшение бюрократической волокиты.

В целях осуществления корректного планирования разработан маршрутный график этого процесса, который содержит ответственных лиц за их проведение.

На основании маршрутного графика разработан внедрения настоящего проекта образом, предлагаемый нами проект, направленный на совершенствование организационной культуры ЗАО «Перспектива» не требует дополнительных расходов на реализацию мероприятия которого

будут реализовываться в рамках заработной соисполнителей, ответственных за их реализацию. Данные мероприятия не полноту охвата возможных предложений. Главное, чтобы все они были крепкой организационной культуры соответствующей формату коммерческой деятельности ЗАО «Перспектива» и способствовали формированию уважения которой связана жизнь каждого сотрудника, желания работать в ней.

3.2. Оценка экономической эффективности предложенных мер по совершенствованию организационной культуры ЗАО «Перспектива»

Необходимо определить экономические показатели, на основании которых может быть определен уровень организационной культуры ЗАО «Перспектива».

Экономическим показателем, определяющим культуры является гудвилл, представляющий собой условную стоимость квалификации персонала, имиджа, репутации, интеллектуальной фирменного стиля, торговой марки и прочих нематериальных активов организации.

«Гудвилл» (goodwill) - нематериальные активы, возникающие в результате действия факторов, вызывающих возникающие действия факторов, вызывающих экономические выгоды, таких как популярное название предприятия, постоянство клиентуры, , характер продукции и др.

Гудвилл определяется как разность между рыночной фирмы и стоимостью её материальных активов (или стоимостью зафиксированных на балансе, то есть:

$$G = V_{\text{рын}} - V_{\text{ма}} \quad (1)$$

Стоимость материальных активов фирмы, зарегистрированных в бухгалтерском балансе за 2016 год.

Таким образом, из данных бухгалтерского баланса ЗАО «Перспектива» за 2016 год (приложение), расчетов по предприятию, выявлено, что за 2016

год уровень организационной культуры возрос свидетельствует о том, что у предприятия имеется резерв улучшения системы коммуникаций.

То есть, прирост средств в течение года составил говорит о том, что активы предприятия за год возросли на 1/2 и при таких темпах роста за 3 года материальная база и уровень организационной культуры может удвоиться.

Ценности организации находят деловой этике. Уровень деловой этики фирмы определяется кредитом доверия к ней со, партнеров, общества.

Важной структурной составляющей цели организации, которые проявляются в стратегии развития фирмы. Любая организация должна иметь четко сформулированную стратегию развития стратегии повышает стоимость организации в среднем для предприятий сферы торговли может возрасти до 15-25%.

Эффективность предложенных мер укрепления каналов коммуникаций иерархической организационной культуры ЗАО «Перспектива» имеет социальную значимость. Их использование эффектам: усиление в иерархической культуре обратной связи, установление атмосферы доверия, основанной на взаимопонимании; обеспечение высокого уровня информированности персонала, улучшение социального климата в коллективе, создание атмосферы преданности и сплоченности, удовлетворенности, повышение качества продукции, что будет способствовать укреплению доверия покупателей.

Внедрение в деятельность ЗАО «Перспектива» предлагаемых мер позволит выстроить более совершенную систему организационной культуры и повысить уровень менеджмента, что приведет к повышению эффективности деятельности организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационная культура – совокупность материальных, духовных, социальных ценностей, созданных и создаваемых сотрудниками компании в процессе трудовой деятельности и отражающих неповторимость, индивидуальность данной организации.

Организационную культуру компании следует рассматривать как единое социально-экономическое пространство, расположенное внутри компании, в рамках которого взаимодействие работников осуществляется на основе общих идей, представлений и ценностей, определяющих особенности их трудовой жизнедеятельности и обуславливающих своеобразие философии, идеологии и практики управления человеческими ресурсами компании. Это некое социально-духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения персонала компании и позволяющих организации продвигаться к успеху.

В ходе исследования выявлено, что в ЗАО «Перспектива» сложился организационный тип культуры, который имеет умеренно высокий уровень.

Наиболее проблемными областями организационной культуры в ЗАО «Перспектива» являются коммуникации. Для решения этой проблемы необходимо предпринять следующие меры:

Создать систему кураторства, наставничества с целью, с одной стороны, помочь новым, но не опытным работникам в освоении норм культуры, с другой – для осуществления обратной связи с руководством по определенной группе персонала.

Установить систему коротких совещаний для решения срочных вопросов, для доведения экстренной информации и выработке управленческого решения. При этом необходимо четко сформулировать

повестку дня, регламент, обеспечить присутствие всех заинтересованных сторон, держать фокус внимания на предмете встречи и четко сформулировать достигнутые договоренности и результаты.

Использовать принцип эффективного делегирования полномочий, т.е. обеспечение поддержки и требований отчетности о результатах использованных полномочий.

Разработать, размножить и раздать каждому сотруднику стандартный набор регламента, процедур и вопросам. Оговорить систему поощрений при их выполнении и наказания при их несоблюдении.

Сформулировать для подчиненных требования и процедуры обращения к начальнику с предложениями, инициативы, о её приветствии.

Эффективность предложенных мер укрепления каналов коммуникаций иерархической организационной культуры ЗАО «Перспектива» имеет социальную значимость. Их использование может привести к следующим эффектам:

Внедрение в деятельность ЗАО «Перспектива» предлагаемых мероприятий позволит выстроить сильную организационную культуру, которая окажет существенное влияние на процессы эффективной деятельности организации в условиях рыночных отношений.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева, И.В. Организационная культура [Текст]/И.В. Андреева.- СПб: СПбГИЭУ, 2011,32с.
2. Аширов Д.А. Управление персоналом[Текст]/Д.А. Аширов.- М.: ТК Велби, 2012, 432 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом[Текст]/ Т.Ю. Базарова.- М.: Академия, 2011, 224 с.
4. Балабанова, Е.С. Организационная культура[Текст]/ Е.С. Балабанова.- М.: ЛИКА, 2010, 266 с.
5. Балашов, Е.И. Управление человеческими ресурсами[Текст]/ Е.И. Балашов.- СПб.: Питер, 2012, 320 с.
6. Бойдейл, Т.К. Как улучшить управление организацией[Текст]/ Т.К. Бойдейл.- М.: АО «ИНФРА – М» - АОЗТ «Премьер», 2010 – 204 с.
7. Грэхем, Х.Т. Управление человеческими ресурсами[Текст]/ Х.Т. Грэхем.-М.: Юнити, 2014. – 600 с.
8. Грошев, И.В. Организационная культур. М.: Юнити, 2013, 535с.
9. Гуленко, В.В. Менеджмент слаженной команды. Соционика для руководителей[Текст]/ В.В. Гуленко.- М.: Астрель, 2010, С.288.
- 10.Даничев, О.А. Методика оценки эффективности управления персоналом в организации[Текст]/ О.А. Даничев // Менеджмент в России и зарубежом.-2012.-№1.-С.119-124.
11. Дафт, Р.Ф. Методика для диагностики организационной культуры[Текст]/ Р.Ф. Дафт / [www. hr-portal.ru/articles](http://www.hr-portal.ru/articles)
12. Демин, Д. Корпоративная культура – средство промывки мозгов? [Текст]/ Д. Демин //Управление персоналом.- 2014.- № 6.- С.79-82.
- 13.Демчук, О.Н. Теория организации[Текст]/ О.Н. Демчук, М.: Флинта, 2014, 262 с.
14. Денисон, Д. Организационный и производственный менеджмент[Текст]/ Д. Денисон.- СПб.: Питер, 2013, 192 с.

- 15.Иванова, С. 50 советов по нематериальной мотивации[Текст]/ С. Иванова.- М.: Альпина Паблишер, 2012, 238 с.
- 16.Иванычева, Т.А. Организационная культура - социальный ресурс развития организации в современных социокультурных условиях[Текст]/ Т.А, Иванычева.- Тюмень: ТГАМЭУП, 2010,328 с.
- 17.Исопескуль, О.Ю. Организационная культура предприятия: теория и методология исследования[Текст]/ О.Ю.Исопескуль.- СПб.: Изд-во Политехнического ун-та, 2011, 274 с.
- 18.Ишунин, П. Управление рисками персонала: проблемы и решения[Текст]/ П. Ишунин // Кадровик: Трудовое право для кадровика. Кадровый менеджмент. Кадровое делопроизводство. Официальные документы и нормативные акты для кадровика. Рекрутинг для кадровика. - 2011. - № 3. - С. 129-134.
- 19.Кафидов, В. В. Управление человеческими ресурсами[Текст]/ В.В.Кафидов.- СПб.: Питер, 2012, 208 с.
- 20.Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры[Текст]/ К.Камерон.- СПб.: Питер, 2011, с.206-207.
- 21.Кизян, Н.Г. Формирование и развитие организационной культуры предприятия в сфере услуг[Текст]/ Н.Г.Кизян.- СПб.:Питер, 2011, 427 с.
- 22.Ковалева, А.И. Организационная культура производственных предприятий: монография[Текст]/А.И. Кавалева// Управление персоналом.- 2015.-№ 9.- С.53-56.
- 23.Кочеткова, А.И. Психологические основы современного управления персоналом[Текст]/ А.И.Кочеткова.- М.: ЗЕРКАЛО, 2011, 520 с.
- 24.Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом[Текст]/ А.Я.Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2013, 410 с.
- 25.Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом[Текст]/ А.Я. Кибанов. – М.: Инфра–М, 2011, 447 с.

26. Коновалова, В.Г. Управление организационной культурой[Текст]/ В.Г.Коновалова.- М.: Проспект, 2014, 302 с.
27. Комаров, С.В. Понятие, структура и взаимодействие элементов интеллектуального капитала[Текст]/ С.В. Комаров// Вестник ЮУрГУ, 2013.-№3.-С.93-99.
28. Кошарная, Г.Б. Организационная культура: учебное пособие[Текст]/ Г.В.Кошарная.- Пенза: Изд-во ПГУ, 2012, 296 с.
29. Красноженова, Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами[Текст]/ Г.Ф.Красноженова.- М.: ИНФРА –М, 2013,159 с.
30. Крымчанинова, М.В. Образ организации как фактор воздействия на её культуру[Текст]/ М.В. Крымчанинова//Управление персоналом.- 2014.- № 19.-С.54-57.
31. Литвинюк, А.А. Управление персоналом[Текст]/ А.А.Литвинюк.- М.: Издательство Юрайт, 2014, 434 с.
32. Маслова, В.В. Управление персоналом[Текст]/ В.В.Маслова.- М.: Юрайт, 2011, 488 с.
33. Макеев, В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации[Текст]/ В.А.Макеева.- М.: Либроком, 2012, 370 с.
34. Модянова, Т. Современные концепции формирования и реализации кадровой политики: опыт европейских стран и США[Текст]/ Т.Модянова // Кадровик: Трудовое право для кадровика. Кадровый менеджмент. Кадровое делопроизводство. Официальные документы и нормативные акты для кадровика. Рекрутинг для кадровика. - 2011. - № 2. - С. 144-149.
35. Одегов, Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом[Текст]/ Ю. Одегов // Кадровик: Трудовое право для кадровика. Кадровый менеджмент. Кадровое делопроизводство. Официальные документы и

- нормативные акты для кадровика. Рекрутинг для кадровика. - 2011. - № 2. - С. 82-89.
- 36.Одегов, Ю.Г. Организационная культура[Текст]/ Ю.Г.Одегов.- М.: Кнорус, 2013, 272 с.
- 37.Поршнева, А.Г. Управление организацией[Текст]/ А.Г.Поршнева.- М.: ИНФРА – М, 2010, 382 с.
- 38.Резник, С. Д. Развитие организационной культуры в студенческой среде[Текст]/ С.Д.Резник.- Пенза: Изд-во ПГУАС, 2012, 275 с.
- 39.Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник[Текст]/ Г.В.Савицкая.- М.: ИНФРА – М, 2012, 300с.
- 40.Самоукина, Н.В. Управление персоналом: российский опыт[Текст]/ Н.В.Самоукина.- СПб.: Питер, 2010, 235 с.
- 41.Семущин, С.Р. Организационное поведение[Текст]/ С.Р.Семущин.- М.: Московский университет, 2013, 204 с.
- 42.Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании[Текст]/ Т.О.Соломанидина.- М.: ИНФА.-2011, 624 с.
- 43.Спивак, В.А. Корпоративная культура[Текст]/ В.А.Спивак.- СПб.: Питер, 2001, 271 с.
- 44.Сорокина, Н.П. Оценка деятельности персонала[Текст]/ Н.П. Сорокина// Справочник кадровика.-2010. – №1. – С.21– 24.
- 45.Тебекин, А.В. Управление персоналом[Текст]/ А.В.Тебекина.- М.: КНОРУС, 2011, 624 с.
- 46.Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка[Текст]/ О.Г.Тихомирова.- М.: ИНФРА-М, 2012, 285 с.
- 47.Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента[Текст]/ В.В. Травин.- М.: Высшая школа, 2011, 362 с.
- 48.Тугускина, Г. Факторы, влияющие на стоимость человеческого капитала[Текст]/ Г. Тугускина // Кадровик: Трудовое право для кадровика. Кадровый менеджмент. Кадровое делопроизводство.

- Официальные документы и нормативные акты для кадровика.
Рекрутинг для кадровика. - 2011. - № 3. - С. 68-75.
49. Филина, Ф.Н. Справочник кадровика[Текст]/ Ф.Н.Филина.- М.: ИНФРА, 2012, 544 с.
50. Филиппов, А.В. Работа с кадрами[Текст]/ А.В.Филиппов. – М.: Экономика, 2010, 348 с.
51. Фролов, С.С. Социология организаций[Текст]/ С.С.Фролов.- М.: Гардарики, 2011, 384 с.
52. Черных, Е.А. Современная организационная культура предприятия: структура, типы, методы формирования и управления[Текст]/ Е.А.Черных.- М.: МАКС Пресс, 2011, 296 с.
53. Черных, Е. Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений[Текст]/ Е. Черных//Управление персоналом.- 2014.- № 3.- С.66-69.
55. Чернятин, С. Формирование стратегии корпоративного обучения сотрудников вертикально интегрированной компании[Текст]/ С. Чернятин// Кадровик.-2013.-№10.-С.117-122.
56. Шабанова, М.М. Управление подготовкой и повышением квалификации муниципальных служащих[Текст]/ М.М.Шабанова.- М.: ИНФРА-М, 2017, 202 с.
57. Шамарова, Г.М. Проблемы управление человеческим потенциалом [Текст]/ Г.М. Шамарова//Управление персоналом.- 2014.- № 8.- С.50-54.
58. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство[Текст]/ Э. Шейн.- СПб.: Питер, 2013, 352 с.
59. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации[Текст]/ С.В. Шекшня.- М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2010, 463 с.
60. Яшин, С.В. Трудовые ресурсы. Режим доступа: [http:// dic.academic.ru / dic.nsf / business / 13071](http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/13071).

ПРИЛОЖЕНИЯ