

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

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Дипломный проект студентки

очного отделения 4 курса группы 92071311

Цыбули Екатерины Викторовны

**Научный руководитель
к.псх.н., старший преподаватель
Маслаков С.И.**

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
1.1 Сущность и структура организационной культуры.....	6
1.2 Функции организационной культуры.....	13
1.3 Методы управления организационной культурой предприятия....	21
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ АО «СОАТЭ»	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика.....	27
2.2 Кадровый состав и система управления персоналом в АО «СОАТЭ».....	33
2.3 Анализ организационной культуры АО «СОАТЭ».....	41
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ АО «СОАТЭ».....	51
3.1 Разработка проекта по повышению уровня организационной культуры АО «СОАТЭ».....	51
3.2 Социально – экономическое обоснование проекта.....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	70
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	76

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В условиях рыночной экономики невозможно применение методов и форм управленческой деятельности промышленных предприятий, которые использовались ранее. Современное состояние развития рыночной экономики определяет радикальные преобразования на уровне управленческих процесса выработки эффективного стиля управления играет формирование организационной культуры, которая способствует эффективному развитию предприятию.

В последние годы управленческие отношение к культуре организации, но и заняли активную позицию в использовании ее как фактора, способствующего повышению конкурентоспособности, адаптивности, эффективности производства и управления. Ее наличие общепризнано, также как и влияние организационной культуры уровень организационной культуры, тем в меньшей степени персонал нуждается в наставлениях. Кроме того, чем выше уровень культуры организации, тем выше престиж и конкурентоспособность предприятия.

В современных условиях промышленные предприятия осуществлять быстро окупаемые мероприятия по совершенствованию В связи с этим особо актуальными становятся вопросы связанные с повышением уровня организационной культуры предприятия.

Степень разработанности темы. Проблемы формирования организационной культуры рассматривают в своих трудах В.Д. Козлов, И.В. Грошев, Э.А. Капитонов, О.С. Виханского, И.В. Грошева, Ю.А. Корсакова, И.Н. Кузнецова, В.И. Маслова, А.И. Наумова, В.А. Спивака, Т.П. Фокиной, Т.Н. Чистяковой и др.

Среди зарубежных авторов разработкой темы организационной культуры занимались Д. Боллинже, Р. Блейк, П. Вейлл, Р. Гриффин, Г. Морхэд, Ж. Мутон, И. Оучи, Г. Хофштеде, Э. Шейн, М. Элвессон и др.

Проблема исследования заключается в противоречии между имеющимися теоретическими и практическими разработками в области формирования организационной культуры и состоянием организационной культуры в АО «АТЭ».

Объект исследования – АО «СОАТЭ».

Предметом исследования выступает система формирования организационной культуры в АО «СОАТЭ».

Цель исследования: разработка проекта совершенствования организационной культуры АО «СОАТЭ».

Задачи исследования:

1. Анализ проблемы формирования организационной культуры в теории и практике управления персоналом;
2. Анализ системы управления персоналом в АО «СОАТЭ»;
3. Диагностика и анализ организационной культуры в АО «СОАТЭ»;
4. Разработка и социально-экономическое обоснование проекта совершенствования организационной культуры АО «СОАТЭ».

Теоретико-методологические основы исследования являются труды современных отечественных и зарубежных исследований в области организационной культуры, управления персоналом, организационного поведения и организационного 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 АО «СОАТЭ».

Научно-практическая значимость заключается в следующем:

1. Выявлены проблемы в области формирования организационной культуры организации на примере АО «СОАТЭ»;

2. Определены методы решения проблем в области формирования организационной культуры на примере АО «СОАТЭ»;
3. Разработана программа совершенствования организационной культуры на примере АО «СОАТЭ», представляющая практический интерес для организаций подобного профиля.

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 выпускной квалификационной работы представлена введением, тремя главами, заключением.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Сущность и структура организационной культуры

Феномен организационной культуры имеет достаточно давнюю историю и уходит своими корнями к традициям М. Вебера, Т. Парсонса, К. Левина Ч. Барнарда[8; с.19].

В истории менеджмента термин «организационная культура» датируется концом XX века. Новые неопределенность внешних условий, повышение образовательного уровня персонала мотивации дали мощный толчок развитию организационной культуры. В последнее организации занимает активную позицию в использовании фактора повышения конкурентоспособности предприятия. Чем выше уровень культуры, тем выше конкурентоспособность предприятия.

В тоже время организационная культура является мощным стратегическим инструментом, который позволяет структурные подразделения предприятия на его общие цели, мобилизовать сотрудников.

Организационная культура – это интегральная организации, которая находит свое воплощение в ценностях, организационном поведении, способах оценки результатов деятельности.

Довольно часто организационная культура трактуется как философия и идеология управления, верования, ожидания, нормы, основе взаимоотношений как внутри организации, так и за ее пределами.

В научной литературе до настоящего времени не трактовки понятия «организационная культура».

Наиболее распространенное определение организационной культуры принадлежит Э. Штейну – организационная культура это паттерн (схема, модель, рамки) коллективных базовых представлений, при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции,

эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в системы восприятия.

По мнению М. Амстронга организационная культура собой совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, которыми являются общими для всех сотрудников предприятия[8; с.21].

Нормы и ценности поведения могут не быть четко отсутствию прямых инструкций определяют способ взаимодействия людей.

По мнению О.С. Виханского организационная культура представляет собой набор наиболее важных предположений, которые членами организации, которые находят выражение в ценностях, организационное поведение. Ценности передаются через символы духовного и материального внутриорганизационного окружения[8; с.21].

Существует достаточное количество подходов различных элементов, которые характеризуют ту или иную организационную культуру, в которых выделяют:

- базовые предположения, которых склонны придерживаться члены организации в своем поведении;

- ценности, которых придерживается человек;

- «символика», посредством которой ценностные передаются членам организации.

А.Ф. Харрис и Р.Моран выдвигают организационной культуры:

- осознание себя и своего места в организации;

- коммуникативная система и язык общения;

- внешний вид, одежда, представление личности на работе;

- привычки и традиции в области питания;

- осознание фактора времени, отношение к нему и его использование;

- взаимоотношения между людьми;

- ценности и нормы;

- вера во что-то или расположение к чему-то;

- процесс развития работников и научение;

-трудовая этика и мотивация.

Организационная культура проявляется в двух уровнях.

На визуальном (верхнем) уровне дресс код, символы, церемонии, рабочая обстановка. На верхнем уровне представлены те элементы культуры, которые имеют внешнее выражение[25; с.6].

Более глубинный уровень представлен на который содержит организационные ценности и нормы, определяющие поведение персонала организации.

Ядром организационной культуры являются существенно влияют на формирование норм и форм поведения персонала в организации. Декларируемые организационные ценности становятся которое формирует единство взглядов и действий персонала. Без единой системы ценностей организация не может функционировать и достигать задач[25; с.6].

Организационные ценности включают следующие аспекты:

-высокий уровень технологии, высокая преданность профессии, новаторство;

-полномочия, присущие должностному лицу, власти;

-значение различных должностей и функций;

-забота о людях и их нуждах, беспристрастное уважение индивидуализма, обучение и возможности повышения квалификации, карьера, мотивация;

-критерии выбора на руководящие должности, внутренний выбор и влияние неформальных отношений;

-добровольная и принудительная дисциплина, гибкость в изменении ролей;

-стиль руководства, личный пример, гибкость приспосабливаться;

-процесс принятия решений, возможность компромиссов;

-информированность сотрудников и обмен информацией;

-контакты сотрудников и их характер, нормы поведения;

-социализация и ее характер, существующие барьеры общения;

-стратегия поведения в конфликтных ситуациях эффективности работы.

Организационные ценности находят свое выражение в:

- 1) идеалах, выработанных обобщенные представления о совершенстве в различных сферах деятельности организации;
- 2) мотивационные структуры личности которые проявляются в корпоративных ценностных идеалах;
- 3) проявление ценностных идеалов в персонала организации в рамках организации.

Организационные ценности можно воздействия, по функциям в компании, по уровням, по текущим ценностям предприятия и видению будущих ценностей [26; с.8].

Не менее важное значение имеют предприятию. Классификация организационных ценностей по функция в компании

По текущим ценностям предприятия и организационные ценности подразделяются на:

- положительные ценности, которые есть будущем;
- отрицательные ценности, которые есть сейчас и будут нужны в будущем;
- положительные ценности, которых нет сейчас, будущем, ориентация людей на такие образцы поведения, которые поддерживают организационных целей, но отсутствуют в данный момент.

Организационная культура характеризуется всеобщим являются в полной мере носителями данной организационной культуры. В связи с этим в организации может существовать как доминирующая культура, так и несколько субкультур [16; с.28].

Доминирующая культура представляет собой сумму которые разделяются большинством членов организации.

Субкультура представлена ценностями какой-либо демографической группы. Существование субкультур является следствием того приобрели

члены какого – либо подразделения. Субкультура параллельно с доминирующей культурой, ее ценности могут частично расходиться с ценностями доминирующей культуры. Довольно формируются формирование той или иной субкультуры существенные личностные факторы, определяющие поведение. При этом большая роль в субкультуры принадлежит лидеру, формирующему ее нормативное ядро.

Кроме субкультуры параллельно с доминирующей существовать контркультура, которая появляется тогда члены условиях, которые не могут, по их мнению, обеспечить им желаемого удовлетворения обстоятельств контркультура может стать достаточно влиятельной, при этом ослабляя доминирующую культуру.

Важнейшей задачей менеджмента является основных целей организации и ее членов, то есть максимальное слияние культуры и различных субкультур организации.

1.2. Типы и функции организационной культуры

Современные исследователи разрабатывают различные типологии в соответствии с тем, какой аспект организационной культуры них ключевым.

С.Иошимури выделяет Японскую и Западноевропейскую организационные культуры, которые менталитетом, мировоззрением, установкой по отношению к природе и судьбе, а также которые формируются на основе данных установок, характером отношений [25, с.27].

У Нойман выделяет американский тип организационной культуры, который характеризует национальным установками и верованиями.

Г.Хофстеде выделяет коллективистскую(цеховую), автократичную, коллегиальную, пассивную, активную(инновационную), женственную. Критериями для выделения данных типов культур Г. Хофстеде определяют интеграция индивидов внутри организации, связи с власти, отношение к

неопределенности, преобладание женского и распределение ролей между полами [25, с.28].

А. Кеннеди и Т. Дил выделяют:

- культуру высокого риска и быстрой обратной связи;
- культуру низкого риска и быстрой обратной связи;
- культуру высокого риска и связи;
- культуру низкого риска и медленной обратной связи.

Здесь индикаторами связанного с деятельностью организации, скорость получения организацией и ее работниками обратной оказались ли успешными принятые решения и выбранные стратегии.

Р.Блейк. Ж.Мутон делит организационные жизнеспособную, которая соединяет сильную ориентацию на личность с экономическую эффективность и самую нежизнеспособную, ориентацию на личность со слабой ориентацией на личность со слабой ориентацией эффективностью. Промежуточная организационная культура соединяет на личность и слабую – на экономическую эффективность [25, с.29].

С. Ханди выделяет:

- культуру власти;
- культуру роли;
- культуру задачи;
- культуру личности.

Индикаторами для определения отношения индивида и организации, распределение власти и ценностные ориентации Р.Куинн называют:

- иерархическую культуру;
- рыночную культуру;
- клановую культуру;
- адхократическую культуру [25, с.30].

В данных типах культуры выделяются стержневые конкурирующие ценности организации, такие как гибкость, дискретность, динамизм и стабильность, порядок и контроль, единство и внешняя ориентация,

дифференциация, соперничество. Данные культуры можно соотнести с макроуровнем и микроуровнем.

На макроуровне культура включает в себя неформальных правил, которые определяют каким образом организации не только внутри страны, но и зарубежом.

На микроуровне культура существует внутри людей осуществляющих свою деятельность в различных подразделениях.

В основе рассмотренных выше типологий положены ценностные ориентации. Различие при этом заключается в следующем:

-исследования на макроуровне направлены ценностных ориентаций и верований, характерных для тех или иных образований и этнических общностей в становлении, развитии и организации;

-исследования на микроуровне направлены ценностных ориентаций членов организации и отдельных организационных формирования и развитии культуры организации [32; с.107].

Практическая значимость построения типологии организационных культур состоит в:

-знании типа организационной культуры, ее возможность для контроля и прогнозирования поведения организации;

-знании особенностей сильных и слабых сторон культуры, стереотипов поведения работников позволяет выработать целью модификации организационной культуры.

Организационная культура формируется деятельности персонала организации в условиях влияния внешней среды внутренней интеграции. Трудности внешней среды связаны с процессами очередь связаны с процессами выживания предприятия во внешнем трудности внешней адаптации предприятие вырабатывает миссию, средства, которые позволяют достичь этих ценностей, критерии оценки стратегии корректировки направлений развития. Преодолевая процессы предприятие приобретает знания о том, как следует выстраивать совместную работу. В процессе

внутренней интеграции формируются общие для критерии членства в организации и ее группах, критерии распределения неформальных отношений, критерии поощрений и наказаний [27; с.76].

В процессе преодоления трудностей внешней и организационная культура выполняет функции по отношению не только отношению к различным структурным подразделениям предприятия.

Среди внутренних функций организационной культуры выделяют:

1. Организационная функция. Культура служит для проникновения нежелательных тенденций, а также отрицательных большей степени характерны для внешней среды. Данная функция негативных факторов внешней среды.

Организационная культура четко определяет неопределенность уступает место целенаправленным и планомерным Организационная культура включает в себя специфическую систему ценностей. Особый климат и способы взаимодействия участников организации способствует созданию неповторимого облика организации, который субъектов хозяйственной деятельности.

2. Интегрирующая функция. Организационная прививает определенную систему ценностей, но и способствует идентичности у индивида организации. Данный факт позволяет лучше осознать цели организации.

3. Регулирующая функция. Организационная себя неформальные, неписанные правила, которые призваны определить как работники в процессе работы.

4. Замещающая функция. Сильная организационная замещать формальные, официальные механизмы информации и распоряжений. Таким образом, происходит экономия времени и средств организации.

5. Адаптивная функция. Наличие организационной культуры приводит со временем к взаимному приспособлению организации и организации к работнику. Организационная культура наиболее эффективно

вписаться в производственную систему предприятия. Однако, противоположный процесс индивидуализации. Данный факт случае, если организация максимально использует личностный потенциал и индивида для решения поставленных задач.

6. Развивающая функция. Организационная культура процессами образования, развития и воспитания персонала организации развития персонала организации происходит увеличение человеческого организации, что означает развитие навыков работников, которые использовать для своего развития.

Управление качеством. Так как воплощается в результате хозяйственной деятельности, то она способствует товаров и услуг. Иными словами качество работы и качество рабочей среды качество продукции [25, с.20].

Внешними функциями организационной культуры являются:

1. Ориентация на потребителя. Учет интересов которые отражены в элементах организационной культуры и прежде способствует установлению более тесных взаимоотношений производителем и потребителем.

2. Регулирование партнерских культура вырабатывает правила взаимоотношений с партнерами, при этом устанавливая большей степени моральную ответственность. В этом случае организационная культура развивает и дополняет поведения, которые вырабатываются экономической культуры в условиях рыночных отношений.

Приспособление организации к нуждам общества. Действие этой функции направлено на устранение барьеров связанных прогнозированием предприятием правил общественной игры [25, с.22].

Формирование и развитие организационной положительный имидж предприятию для персонала, акционеров и внешних аудиторий, достижению более высоких показателей деятельности предприятия, мотивации персонала организации, является одним из ключевых факторов предприятия, позволяет

повысить эффективность бизнес-процессов культура, которая складывается в процессе внешней адаптации и внутренней следующих элементов:

Ценностно-нормативная подсистема: основные разделяет персонал организации, корпоративные традиции, правила клиентами.

Организационная структура: формальная организационная структура, которая представлена механизмами внутреннего традициями, правилами внутреннего распорядка.

Структура коммуникаций формализованных и качество коммуникации, потеря и преобразование информации.

Структура социально-психологических структурой взаимных симпатий, выборов предпочтений, системой внутренней позиционностью и конфликтностью, отношением к руководству.

Мифологическая структура организации предания, мифы и легенды об организации, ее сотрудниках и руководителях.

Структура внешней идентификации фирменного стиля организации – образа, который направленно трансформируется клиенту, рекламные атрибуты, логотип, слоган.

В зависимости от влияния организационной результативность финансово-хозяйственной деятельности выделяют позитивную и негативную культуры.

Позитивная культура способствует эффективному росту производительности труда, она способна стимулировать результативность деятельности предприятия, его развитие.

Негативная организационная культура сопротивления. Она способна препятствовать эффективному процессу принятия общему функционированию предприятия и его дальнейшему развитию [27, с.68].

Выделяют критерии, по которым организационную культуру на позитивную и негативную:

1) По степени развития доминирующей организационной культуры, ее ценностей и их реализации выделяют стабильные и организационные культуры, которые степенью ее развития.

2) По степени соответствия иерархии сотрудника иерархии внутригрупповых ценностей выделяют интегративную с развития и дезинтегративную с низким уровнем развития культуры и характеризующуюся отсутствием единого разобщенностью и конфликтностью.

3) По содержанию доминирующих в выделяются личностно-ориентированные и функционально ориентированные ориентированная фиксирует ценности самореализации и саморазвития личности процессе осуществления им профессиональной деятельности.

Для функционально-ориентированной заключается в реализации функционально заданных алгоритмов осуществления профессионально-трудовой деятельности.

Основными признаками позитивной культуры ориентированная, интегративная, стабильная или нестабильная [27, с.71].

Основными признаками негативной функционально ориентированная, дезинтегративная, стабильная либо нестабильная организационных культурах преобладают следующие отношения: равнодушие, обезличивание проблем, слепое подчинение, консерватизм, антипатия. В организациях с негативной организационной культурой отмечается слухов и сплетен, которые подрывают авторитет предприятия общественности, партеров. Чаще всего предприятие имеющее негативную организационную культуру отличает высокая текучесть кадров, труда и его эффективность.

При этом позитивная организационная следующими особенностями социально-трудовых отношений:

-восприятие работником себя как субъекта, деятельность влияет на общий результат финансово-экономической деятельности определяет стратегию его развития;

- принятие личной ответственности за организации, добросовестное отношение к своим должностным обязанностям;

- ориентация работника на поиск наиболее осуществления своей деятельности. Трудовая деятельность приобретает творческий характер;

- трудовая деятельность положительно влияет на персонала организации.

Таким образом, функции организационной культуры сущность и предназначение.

1.3. Методы управления организационной культурой предприятия

Формирование организационной культуры организации финансово-хозяйственную деятельность предполагает выявление культуры, ее сравнение с видением ценностей данной организации в будущем, направлений воздействия на персонал организации с целью привития ему норм, ценностей формируемой организационной культуры организационной культурой предполагает ряд этапов.

Формирование организационной культуры управления организационной культуры. Методы управления организационной культуры способы воздействия на нее с целью обеспечения организационной культуры стратегии развития организации [27, с.73].

Поведение руководителей. Руководитель моделью, при этом показывая пример такого поведения, которое предполагается подчиненных.

Заявления, призывы, декларации желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение к эмоциям и лучшим чувствам работников.

Объекты и предметы внимания, менеджеров - руководители дают знать своим работникам, что является важным и что руководства на критические ситуации и организационные кризисы.

Моделирование ролей, обучение и случае организационная культура усваивается подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли.

Критерии определения вознаграждения и статуса, кадровый процесс.

Система стимулирования, которая привязана к определенным поведению.

Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения основных способов поддержания организационной культуры.

Поддержание организационной культуры в основных управленческих функций. Существенное влияние на организационную то, какое поведение персонала поддерживается в данной организации [34, с.84].

Символьное управление. Внедрение которая положительно влияет на отношение персонала к организации.

Использование системы организационных которые оказывают эмоциональное воздействие на участников.

Среди обрядов часто используются:

- обряды продвижения;
- обряды ухода;
- обряды разрешения конфликтов;
- обряды посвящения;
- обряды перехода;
- «имиджевые обряды» [25, с.40].

В зависимости от стадии развития стадии роста организации толчок к образованию организационной культуры исходит от основателей организации.

На стадии развития организационная культура усваивая лучшую практику.

На стадии среднего возраста развитие организационной культуры происходит через оценку сильных и слабых сторон стадии зрелости и возможного упадка организации изменения организационной культуры связана с ее силой.

Изменение организационной культуры, когда существующая организационная культура не способствует изменению организационного поведению работников.

Можно выделить ряд факторов, которые целенаправленного изменения организационной культуры:

- быстрый рост организации;
- изменение миссии организации;
- внутренний раскол организации, конфликты на несогласованности в организации;
- формирование самообучающейся организации;
- вступление во внешнеэкономическую деятельность[26, с.41].

Индикаторами изменений в организационной культуре увеличение коэффициента текучести кадров и уровня абсентизма, конфликтов, которые связаны с формированием организационной культуры сопротивление персонала.

С целью изменения организационной культуры принципов формирования:

- организационная культура не соответствует стратегии организации;
- организационная культура не соответствует стадии развития организации;
- организационная культура не соответствует структуре управления;
- организационная культура не соответствует подразделений [55; с.118].

Успех финансово-хозяйственной деятельности достаточно высокую степень совместимости стратегии и организационной культуры Выделяют основные подходы к решению данной проблемы:

- стратегия подстраивается под существующую организационную культуру в соответствии с выбранной стратегией;
- система управления подстраивается под организационную культуру;
- игнорируется организационная культура, которая эффективно выполнению выбранной стратегии.

Любая организация обладает как сильными, так

Выводы по 1 главе.

Организационная культура – это интегральная характеристика организации, которая находит свое организационное поведение, способах оценки результатов деятельности.

Ядром организационной культуры являются ценности, которые существенно влияют на формирование норм и форм организации. Декларируемые организационные ценности становятся ключевым звеном, которое формирует единство взглядов и действий системы ценностей. Организация не может функционировать и достигать задач.

В организации может существовать доминирующая организационная культура и несколько субкультур.

Методы управления организационной культуры способы воздействия на нее с целью обеспечения соответствия организационной культуры стратегии развития организации.

Изменение организационной культуры существующая организационная культура не способствует изменению организационного поведения работников.

Успех финансово-хозяйственной деятельности предполагает достаточно высокую степень совместимости его стратегии и организационной культуры.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ АО «СОАТЭ»

2.1 Организационно - экономическая характеристика предприятия АО «СОАТЭ»

Акционерное общество «Старооскольский завод автотракторного электрооборудования им. А.М. Мамонова» образовано в 1959 году и в настоящее время является одним из ведущих предприятий России по производству автотракторного электрооборудования.

Акционерное общество Старооскольский завод автотракторного электрооборудования им. А. М. Мамонова осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом предприятия. Целью предпринимательской деятельности общества согласно ГК РФ и ст. 3 Устава общества является извлечение прибыли.

АО «СОАТЭ» функционирует на высококонкурентном рынке машиностроительного электрооборудования.

На заводе имеются различные виды производств: холодная и горячая штамповка, холодное выдавливание, холодная высадка, поперечно-клиновое прокатка, порошковая металлургия, цинковых сплавов, изготовление деталей из керамики, переработка термоактивных и термопластичных пластмасс, декоративная и защитная высокопроизводительное сварочное производство.

АО «СОАТЭ» динамично развивается, применяя в производстве современные инновации и прогрессивные потребители и рынка. Предприятие имеет высокопроизводительное оборудование, которое позволяет изготавливать детали высокой точности.

Предприятие состоит из аппарата управления и вспомогательных цехов, непромышленной сферы.

К аппарату управления относятся службы главного инженера:

- отдел главного технолога;
- отдел главного конструктора;
- отдел научной работы;

- информационный центр;
- информационно-производственный отдел;
- служба информации производства;
- конструкторское бюро;
- лаборатория окружающей среды и другие.

Коммерческая служба предприятия представлена отделом маркетинга и сбыта. Данная структура подчиняется по маркетингу и сбыту.

К экономической службе относится экономический отдел, нормативно-планового управления и организации; финансовый отдел.

В бухгалтерскую службу входит: главная бухгалтерия; с ценными бумагами; бюро платных услуг.

К управленческим отделам относится: юридический безопасности отдел труда и техники безопасности бюро и другие.

В службу по производству и снабжению входит: планово-диспетчерский отдел; конструкторский отдел.

К основным цехам относится: гальванический цех и продукции.

К непроизводственной сфере относится: строительных материалов, участок сельскохозяйственной продукции.

Службы качества на предприятии представлены ОТК, качеством, лабораторией строительных материалов.

Службы социальной сферы: здравпункт, отдыха, центр, полиграфический участок, хозяйственный отдел.

На АО «СОАТЭ» осуществляются следующие деятельности:

- производство и реализация автотракторного производство и реализация товаров народного потребления;
- строительство зданий и сооружений, монтажных, пуско-наладочных, ремонтных работ;
- производство строительных материалов и производство изделий, сборных железобетонных и деталей;
- переработка и реализация отходов и вторсырья;

- сертификационные испытания приборов и автотракторного электрооборудования;
- торгово-закупочная, посредническая и оптовая и розничная торговля, торговля подакцизными товарами, в том числе автомобилями;
- операции с финансовыми ресурсами недвижимостью;
- производство хлебобулочных и кондитерских изделий;
- производство колбасных и др. мясных изделий;
- оказание услуг населению;
- гостиничное обслуживание;
- осуществление медицинской деятельности: первичная (доврачебная) медико-санитарная помощь, амбулаторно-поликлиническая помощь взрослому и детскому населению; офтальмология.

Спектр выпускаемой продукции: инжекторными двигателями (блоки управления двигателями автомобилей, электробензонасосы и модули погружных электробензонасосов, катушки зажигания, регулятором давления топлива и форсунками для автомобилей ВАЗ, ГАЗ, ЗАЗ), контактные и бесконтактные системы зажигания, выключатели прикуриватели, звуковые сигнальные приборы высокого и низкого частоты выпускаемой продукции занимает автомобильное электрооборудование (80 предприятие выпускает товары народного потребления (стиральные машины класса СМ-1, электромаслобойки, сантехнические изделия, хозяйственные товары), строительные материалы, полимерные трубы и фитинги.

На АО «СОАТЭ» изготавливаются нестандартные агрегатные; станки с поворотными столами; специальные станки; специальное оборудование для промежуточных технологических операций, установки для балансировки; полуавтоматы для сварки статорного железа; изделий; муфельные печи; сушильные шкафы.

С целью изучения финансово-хозяйственной деятельности АО «СОАТЭ» произведен анализ его основных экономических показателей за 2014 – 2016 гг.

Рост выручки в 2015 году составил 112,6%, в 2016 г. 122,9%, что свидетельствует о стабильной работе завода, производства и связано в основном с расширением коммерческой производства и заключением новых договоров по сбыту продукции и ростом цен.

Анализ выручки в сопоставимых ценах за что в 2015 году рост выручки составил 111,2 %, а в 2016 году – 118,0 %, что показателя выручки с учетом инфляции.

Себестоимость за исследуемый период объема производства, роста цен на сырье и материалы и роста себестоимости единицы продукции.

Наблюдается снижение уровня незначительном росте в абсолютном выражении. Динамику состава имущества характеризуют основного и оборотного капитала, оба показателя за последние три года имеют тенденцию к увеличению

Увеличение внеоборотных активов в 2015 г. увеличения стоимости вновь вводимых объектов зданий и транспортных средств.

Величина оборотных средств зависит от скорости оборачиваемости оборотных средств и выручки от реализации продукции состоит в том, чтобы найти пути наиболее эффективного использования оборотных средств.

Динамика дебиторской и кредиторской задолженности дебиторская задолженность (краткосрочная) покупателей и заказчиков значительно увеличилась, за счет роста цен и инфляции, роста объема численности покупателей.

Экономическая и финансовая деятельности характеризуется показателями, анализ которых показывает эффективность деятельности.

2.2 Кадровый состав и система управления персоналом в АО «СОАТЭ»

Отдел кадров и технического обучения (ОКиТо) является самостоятельным структурным подразделением АО «СОАТЭ» (рис.2.1).

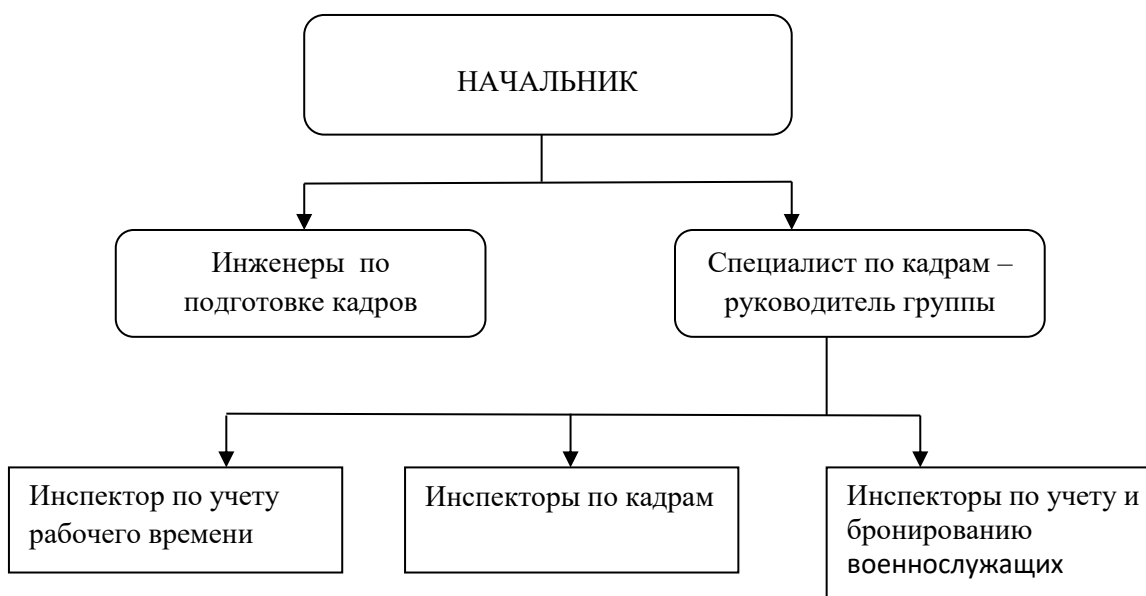


Рис. 2.1 Схема структуры ОКиТО

Структуру и штатное расписание ОКиТО утверждает генеральный директор АО «СОАТЭ». В структуру ОКиТО специалистов:

- инспекторы и специалисты по кадрам;
- инженеры по подготовке кадров.

Отдел кадров и технического обучения, который принимается, переводится и увольняется приказом генерального директора АО «СОАТЭ».

Начальник отдела организует всю работу по задач, отделом. Обязанности между работниками отдела начальник в соответствии с функциями подразделения.

ОКиТО в своей работе руководствуется:

- ТК РФ и другим законодательством, кадровых подразделений;
- ЕТКС работ и профессий рабочих;

- действующим законодательством РФ;
- Уставом АО «СОАТЭ»;
- политикой АО «СОАТЭ» в области безопасности;
- целями АО «СОАТЭ» в области охраны безопасности;
- целями АО «СОАТЭ» в области качества;
- коллективным договором;
- нормативно-методическими документами;
- правилами внутреннего распорядка АО «СОАТЭ»;
- правилами и стандартами по охране труда, безопасности, промышленной санитарии и пожарной безопасности

Основными задачами отдела являются:

- формирование стратегии кадровой -обеспечение предприятия компетентным персоналом, выполняющим работу, которая влияет на качество продукции;
- упорядочение численности работников предприятия планами производства и графиками работ;
- подготовка рабочих, не имеющих профессии;
- переподготовка рабочих уже имеющих профессию, новой, с учетом потребности производства;
- обучение рабочих смежной профессии;
- проведение обучения руководителей различного уровня;
- оценка обучения;
- проведение работы с молодыми специалистами;
- прием на работу новых работников трудового права.

В настоящее время списочная численность персонала в АО «СОАТЭ» равна 361 человек работников наблюдается в 2016 году, также в 2016 году было принято наибольшее число персонала за исследуемый период.

При этом коэффициент оборота по приему в 2016 году наибольшим за исследуемый период и составляет 6,1, что на 3,2 больше 2015 году и на 2,8 по отношению к 2014 году.

Текущность рабочих играет большую роль. Постоянные кадры, длительное время работающие на предприятии, квалификацию, осваивают смежные профессии, быстро ориентируются в обстановке, создают определенную деловую атмосферу в коллективе и на уровень производительности труда.

Самый малый коэффициент оборота по выбытию отмечается в 2015 году, который составил 1,1.

Коэффициент постоянства кадров самый высокий период отмечается в 2015 году и равен 98,9. При этом самый высокий кадров отмечается в 2014 – 1,4. Таким образом, мы видим, что весь персонал АО «СОАТЭ» разделен на 3 основные категории: руководители рабочих неоднороден. Среди рабочих выделяют группу основных рабочих, Процентное соотношение этих групп рабочих показателем кадрового состава предприятия является распределение персонала показывает, что основная масса руководителей находится в возрасте от 40 до 60 лет. 34% находится в возрасте от 30 до 40 лет. В группе рабочих наибольшее количество возрасте до 50 лет.

Таким образом, основная группа работников диапазоне от 30 до 60 лет. Наиболее малочисленны возрастные группы до 20 лет и после 60 лет. При этом следует отметить, что 113 работников имеют специалистов. 536 женщин находятся в возрасте старше 50 лет. 254 мужчины АО «СОАТЭ» есть пенсионеры. Всего в различных группах персонала среди которых пенсионеры по возрасту, по льготе (списки №1 и №2), инвалидности.

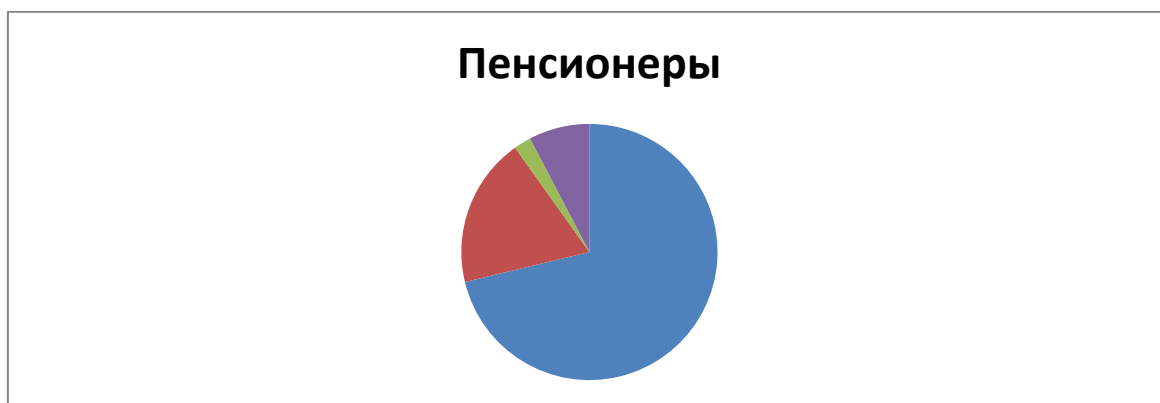


Рис. 2.3 Соотношение работников пенсионного возраста

Как показывает данный рисунок которые продолжают работать являются пенсионерами по возрасту.

Анализ гендерного состава коллектива АО «СОАТЭ» обусловлено характером производственной деятельности предприятия. Не менее важным показателем характеристики количество руководителей (38,1%) имеет трудовой стаж от 15 до 20 лет. Среди группы 15 до 20 лет имеют 31%. Среди группы рабочих также большее количество имеют лет. Таким образом, основная масса персонала АО «СОАТЭ» имеет трудовой стаж от 15 до 20 лет.

Образовательная структура персонала (в % к численности) представлена на рисунке 2.4

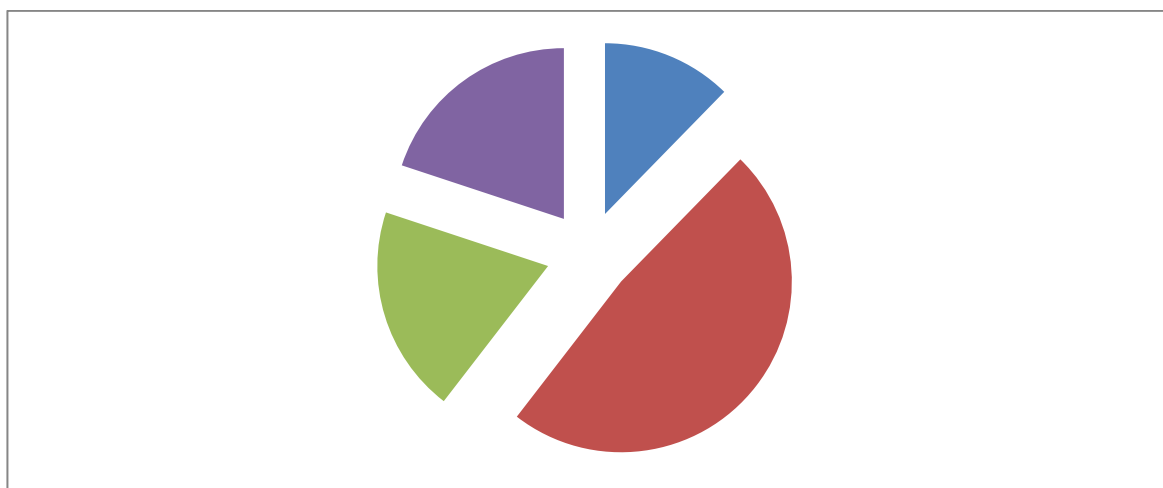


Рис. 2.4 Образовательная структура персонала (в % к численности)

Анализ данного рисунка показывает, что высшее образование имеют лишь 19,9% персонала, 19,6% персонала имеют образование. Основная масса работников имеет среднее образование (рабочие) и 1,3 % персонала, а это в основном вспомогательный персонал имеют

Таким образом, достаточная обеспеченность трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов эффективности производства. В частности, от обеспеченности ресурсами и эффективности

их использования зависят объем и своевременность эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

2.3. Анализ организационной культуры АО «СОАТЭ»

Управление организационной культурой – это сознательное и намеренное совершение какого-либо действия усиление или ослабление культуры, адаптацию людей в культуре, основанной фирмы, поддержание, или изменение культуры.

В формировании организационной культуры АО «СОАТЭ» важное значение имеет законодательство, локально-нормативные акты и это является фундаментом ее формирования.

Организационная культура АО «СОАТЭ» изучалась по следующим направлениям:

- восприятие работниками своего предприятия;
- формирование организационной и предприятия;
- определение позиции сотрудника в коллективе, ожидания работников и их вовлечённость в дела предприятия и всего коллектива;
- отношение рядовых сотрудников к руководящим кадрам;
- определение действия руководителей и их влияние на опрос был проведен среди работников цехов основного производства и вспомогательных цехов, с целью определения уровня трудом. Выборка респондентов в основном соответствовала структуре штатного подразделений. Было опрошено 23% численного опросник, содержащий 14 утверждений и 5 вариантов оценок от 1 до 5 достоверных данных опрос проводился анонимно. Анализ полученных результатов сравнения процентного распределения ответов.

Первый вопрос анкеты выявляет отношение в целом. Следует отметить, что впервые за последние 3 года наметился рост удовлетворен и «удовлетворен» 68% (2016) против 66,5% (2014 г).

В группе «не вполне удовлетворен» процентные данные находятся в интервале 23026,7%.

В группе «не удовлетворен» и «крайне впервые за исследуемый период наметилось снижение 6,9% против 8 %. Однако по группе «не удовлетворен, крайне неудовлетворен» не улучшении ситуации, так как в этой группе находятся самые недовольные работники, время могут уволиться с предприятия. Заслуживает внимания рассмотрение вопросов, связанных с заработной платой персонала АО «СОАТЭ»

Впервые в 2016 году наметился рост до 1,5% числа работников, по всей видимости в ответ увеличение заработной платы в 2016 году увеличилось и количество «не вполне удовлетворенных» - 37,5% против 31,5% в /предыдущем году. Уменьшилось в 2016 году в группе «не удовлетворен, крайне неудовлетворен» против 2015 года на 9,7%. целом можно отметить, что работники АО «СОАТЭ» позитивно уровень заработной платы показал, что группа работников вполне удовлетворенных условиями труда в 2016 году ниже с 2015 годом на 1,5%.

Группа не вполне удовлетворенных сравнению с 2015 годом на 1,6%, также увеличилась группа респондентов, которые условиями труда на 0,9% по сравнению с 2015 годом.

Таким образом, в 2016 году происходит рост условиями труда персонала АО «СОАТЭ».

Анализ показывает, что группа рабочего дня уменьшилась по сравнению с 2015 годом на 6,0%, в свою очередь группа «не вполне удовлетворенных» увеличилась на 4,8% по «крайне неудовлетворенных» также в 2016 году больше на 1,5 % по сравнению факт свидетельствует о росте неудовлетворенных работников рабочего дня.

В производственных процессах организации безопасности труда персонала предприятия уровня удовлетворенности работников представлен в таблице позволяет сделать вывод о том, что уровень довлетворенности безопасностью труда в АО «СОАТЭ» имеет тенденцию к снижению, так как группа «вполне удовлетворенных» в 2016 году на 3,0% по отношению к 2015 году «не вполне удовлетворенных» увеличилась в 2016 году на 1,05 % по отношению к 2015 году, соответственно группа увеличилась в 2016 году на 2,5%.

В процессе исследования организационной культуры АО «СОАТЭ» рассматривалась удовлетворенность продвижением.

Как показал группа «вполне удовлетворенных» возможностью профессионального продвижения выросла в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 0,2%, группа «не вполне в 2016 году уменьшилась на 0,7% по сравнению с 2015 годом, а вот группа» увеличилась в 2016 году на 0,5% по сравнению с 2015 годом анализа видно, что группа «вполне удовлетворенных» в 2016 году уменьшила на 1,3% в 2016 году по отношению к 2015 году. Группа «не вполне удовлетворенных» 2016 году на 2015 год и группа «крайне неудовлетворенных» в 2016 году на 0,8% к 2015 году. Таким образом, прослеживается общая удовлетворенностью возможности использовать свой опыт и способности. Как видно из результатов, стилем руководства начальника в 2016 году удовлетворены» 78% персонала, что на 0,4 % увеличилась группа «не вполне удовлетворенных». В свою очередь группа уменьшилась на 3,7% в 2016 году по отношению к 2015 году. В целом можно удовлетворенность стилем руководства среди работников АО «СОАТЭ» исследования организационной культуры анализировались причины увольнения работников АО «СОАТЭ» .

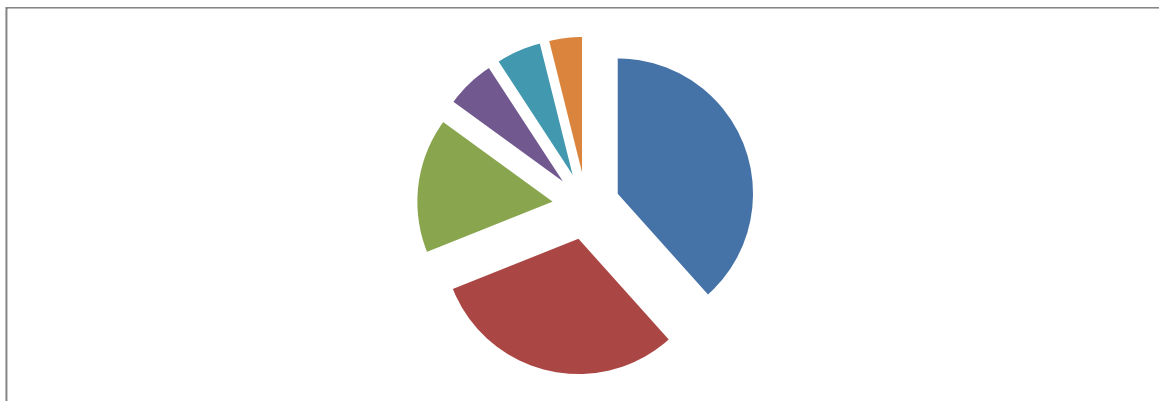


Рис. 2.5 Причины увольнения работников ЗАО «СОАТЭ»

Анализ причин ухода показал, что 38% работников АО «СОАТЭ» увольняются по причине недовольства заработной платой, 16% - по собственному желанию, 6% - по состоянию здоровья и 5% по причине перемены места жительства.

В процессе дальнейшего исследования организационной культуры АО «СОАТЭ» проводился анализ действующей системы. На предприятии действует программа адаптации персонала, которая предназначена для введения единой формы процедуры подразделений предприятия. Процедура адаптации направлена на должность нового сотрудника, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с формированием позитивного образа предприятия, уменьшения дискомфорта первых дней работы.

Программа адаптации включает:

- вводное ориентировочное внутреннее расписание, заключение трудового договора, ознакомление с рабочим местом;
- действенную адаптацию наставника, изучение требований охраны труда;
- проведение собеседования с работником, коллективе;
- контроль и корректировка процесса адаптации рабочем месте;
- сдача квалифицированного экзамена;
- заключительное тестирование эффективности процесса адаптации.

По результатам выплачивается ответственному за закрепление кадров в подразделениях.

Таким образом, можно заключить, что в АО «СОАТЭ» работа по адаптации персонала организации имеет предприятия по обеспечению производства квалифицированными кадрами.

Также в ходе исследования рассматривалась действующая система аттестации персонала. Аттестация персонала в АО «СОАТЭ» проводится на основании Положения, приказа комиссия и проводятся работы по подготовке аттестации.

График проведения аттестации аттестационной комиссии. В графике указываются:

- подразделение, в котором проводится аттестация;
- список работников, аттестации;
- дата проведения аттестации.

Не позднее, чем за 2 недели до начала аттестации на каждого работника оформляется аттестационный за неделю до начала аттестации работника знакомят с аттестационным листом.

Аттестация проводится с оценки профессиональной деятельности является сложность выполняемой им работы, ее результативность.

По результатам аттестации комиссия принимает решение.

Также на предприятии об оплате работ, связанных с обучением персонала организации. Данное положение введено с целью установления порядка оплаты труда учеников, инструкторов руководителей производственной практики и обучения, начальный квалификационный разряд устанавливается согласно осваиваемой ежемесячно выплачивается стипендия в размере минимального правительством РФ, на основании ученического проводится в соответствии с отработанным временем. Кроме того, за изготовленную учениками, оплачиваемую сдельно, выплачивается заработная плата по действующим нормам и премии в соответствии с действующим положением о премировании на данном участке, по данной профессии.

Сроки переподготовки аналогичны по соответствующей профессии. Допускается сокращение срока обучения изученного материала, навыков в работе, но не более чем на половину.

В период переподготовки производится к ней в следующем порядке:

-для рабочих с повременной оплатой труда размере МРОТ x 2,0;

-для рабочих со сдельной оплатой труда размере МРОТ x 1,5 и сдельный заработок по выполненной работе с положению о премировании.

Оплата труда специалистов, руководство производственной практикой, производственное обучение рабочих, осуществляется в соответствии с «Положением об оплате работ, связанных с подготовкой, переподготовкой, повышением квалификации и прохождением АО «СОАТЭ» от 01.10.2011 г.

В целях определения уровня организационной культуры АО «СОАТЭ» необходимо обратиться к характеристике Е. Шайна, уровня организационной культуры: глубинный, внутренний и поверхностный.

Напомним, что в процессе организационной культуры АО «СОАТЭ» были рассмотрены свойства организационной культуры системы.

Исходя из анализа факторов организационной сделать вывод о том, что организационная культура АО «СОАТЭ» принадлежит типу, которому свойственны укорененные, поддерживаемые и ценности.

Существенным недостатком сильной корпоративной культуры является отторжение и сопротивление предлагаемым явление в организационной культуре АО «СОАТЭ» не построением организационной культуры по типу культуры задачи, что в свою очередь открытость всему новому.

По степени организационную культуру АО «СОАТЭ» можно к доминирующей; по степени укорененности ценностей и недостаточно сильной.

По степени влияния на организационную культуру АО «СОАТЭ» можно отнести к положительной.

Фундаментальные ценности организационной культуры (символы, лозунги, организационные церемонии и мероприятия) на слабо.

Данное исследование показывает значимость организационной культуры для АО «СОАТЭ».

Выводы по 2 главе:

Акционерное общество «Старооскольский завод автотракторного электрооборудования им. А.М. Мамонова» образовано в 1959 году и в настоящее время является одним из ведущих производителей автотракторного электрооборудования.

Численность работников предприятия составляет 361 человек. Коэффициент оборота по приему в 2016 году является наибольшим за исследуемый период и составляет 6,1, что на 3,2 больше 2015 году и на 2,8 по отношению к 2014 году. Самый малый коэффициент оборота по выбытию отмечается в 2015 году, который составил 1,1 постоянства кадров самый высокий за исследуемый период отмечается в 2015 году 98,9. При этом самый высокий коэффициент отмечается в 2014 – 1,4.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ АО «СОАТЭ»

3.1 Разработка проекта по повышению уровня организационной культуры АО «СОАТЭ»

Изменения, которые происходят в современных рыночных отношениях настоятельно требуют от организации принятия своевременных управленческих решений. В большей степени этому способствует нарастание конкурентной борьбы. В результате правило получают те организации, которые способны незамедлительно отреагировать на вызовы внешней среды. При этом одним из самых организаций является сильная организационная культура и ее технологические приемы.

Менеджменту организации очень персонала не противника, а достойного союзника. Во многом этому развитие организационной культуры.

Становление и изменение организационной культуры представляют собой достаточно сложные процессы, в результате создается организационная культура, которая свойственна только данной организации.

Важное значение в процессе формирования организационной культуры играет этап жизненного цикла создания организации происходит формирование ее организационной культуре, если организация уже существует, то речь идет о изменении организационной культуры.

Так как АО «СОАТЭ» является идет о совершенствовании организационной культуры.

Процесс совершенствования организационной культуры предприятия предполагается разбить на несколько этапов.

Первый этап. Диагностика.

Этап диагностики связан с на этапе диагностики анализируется существующая организационная культура требуется определить критерии оценки существующей делат на две группы: общие и индивидуальные.

Общие критерии позволят определить:

- каков процент членов организации разделяет организационные ценности;
- как представлены события организационной культуры;
- какие символы и характер поведения состоянию организационной культуры что игнорируется в организации;
- что в наибольшей степени является организации насколько ясны приоритеты организационной культуры членам организации;
- каков уровень влияния организационной культуры труда.

На основе анализа внутренней и внешней среды организации, складываются индивидуальные критерии. Выявляются слабые, угрозы и возможности.

На этом этапе чаще всего происходит организации, ее миссии и проводится диагностика организационной структуры уточняются функции и задачи структурных подразделений.

На этом этапе устанавливается, насколько организационная культура соответствует целям организации.

Организацию этапа диагностики организационной культуры можно сформировать в следующем виде.

1. Составить анкету, включающую в себя вопросы, выявление общих и индивидуальных критериев оценки организационной культуры.

2. Создать рабочую группу из ведущих выработки перспективных представлений об организационной культуре группа должна провести аудит существующей организационной культуры предприятия.

3. Обсуждение и достижение консенсуса расширяют возможности для оценки точек зрения участников данного организационной культуры предприятия.

4. Результатом данного этапа должно стать облика организационной культуры предприятия.

Этап диагностики может включать подразделений предприятия.

Второй этап. Создание проекта организационной культуры.

Данный этап предполагает разработку организационной культуры предприятия в соответствии с целями, задачами и миссией организации. В процессе создания проекта организационной культуры привлечение сотрудников предприятия.

Этот этап отчасти будет похож на предыдущий с анкетах или опросах речь будет идти уже о предпочтительной культуре, а не этом является необходимым обсуждение следующих вопросов:

- что необходимо предприятию, чтобы деятельность эффективно;
- что может вывести предприятие на передовые рубежи;
- что является несовершенным в настоящее время в деятельности предприятия;
- какие требования предъявят потребители или конкуренты в будущем;
- чего необходимо достичь, чтобы занять лидирующие отрасли.

В результате дискуссии проецируется облика организационной культуры предприятия: существующий и предпочтительный. В целях разработки проекта по совершенствованию организационной культуры предприятия необходимо провести сравнительный организационной культуры и предпочтительной организационной культуры.

При этом необходимо определить:

- какие атрибуты существующей организационной культуры необходимо подчеркнуть;
- какие существующей организационной культуры необходимо ослабить;
- стоит ли сохранить существующие характеристики организационной культуры в неизменном виде;
- определить доминирующие элементы культуре предприятия.

Цель данного этапа видится в необходимости выработки наиболее важных элементов организационной культуры элементы подлежат

изменению, а какие нет, что является организационной культуре и поэтому подлежит сохранению. На этом этапе весьма элементом организационной культуры предприятия, даже если в существующей организационной культуре он не представлен вообще.

Третий этап. Внедрение организационной культуры

Этот этап призван решить две основные задачи:

- социализация персонала;
- преодоление сопротивления изменениям.

Социализация персонала сотрудников предприятия с основными принципами организационной культуры, а также постепенное их внедрение в деятельность предприятия.

Следует отметить, что процесс ознакомления различными способами:

-общее собрание персонала предприятия с изданием брошюры, которая будет содержать информацию, касающуюся организационной культуры предприятия и др.

Процесс ознакомления с новыми элементами организационной культуры, ее ценностями может проходить через современные технологии выделяют 4 основных типа ритуалов:

- ритуалы при поступлении на работу;
- организационные ритуалы, среди которых собрания, обучение;
- интегрирующие ритуалы;
- ритуалы отдыха и восстановления.

Один из ритуалов организационной культуры которые направлены обучение персонала. Данный вид тренинга отнести к организационным и интегрирующим ритуалам.

Тренинг представляет собой набор средств, знания, процедуры и ценности способны преобразоваться в практические относится к методам активного социально-психологического обучения. Иногда называют «проблемное обучение», «Обучение через опыт».

Как правило, тренинг подразумевает плановый подход, который предусматривает отработку определенных навыков в сочетании с усилением мотивации работников, уменьшение процессов происходит тренировка путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы. В процессе тренинга осуществляется ежедневное обучение, приемов практической работы в целях исполнительской деятельности, эффективности адаптации новых работников.

Уникальность тренинга как метода в процессе организационной культуры заключается в том, что он ненавязчиво каждодневно проводит в жизнь организации и внедряет в сознание персонала. Этим тренинг существенно отличается от уставов, правил, неукоснительного соблюдения принудительно.

Благодаря проведению тренингов происходит сплочение коллектива организации, так как тренинг способен объединить людей вокруг смоделированной проблемы. Методика тренинга позволяет достаточно «дискомфортное состояние», поскольку через зону дискомфорта происходит обучение. Группа, участвующая в тренинге дискомфорта спланируется, при этом в ней укрепляются неформальные отношения, существенную пользу организации. Следует отметить, что через неформальные отношения происходит интенсификация факт является российской спецификой, которая проявляется в том, что пока не налажены личностные отношения могут не сложиться.

Организация совместного обучения способна вопросы связанные с конфликтами и стрессами персонала.

Формирование команд в целях проведения происходит по разным признакам. Участниками тренинга могут быть специалисты разных служб и даже отделы организации. При этом необходимо непосредственных руководителей и их подчиненных, чтобы не субординационные статусные барьеры.

Актуальными являются тренинги, направленные команды, которые позволяют наоборот снять на определенное время в игровой форме статусные барьеры, а также раскрыть личностный сотрудник. Данный вид тренинга строится на использовании большого числа (тактильно-мышечных видов общения). В последствии это позволяет сформировать чувство доверия, защищенности и чувства безопасности принадлежности именно к этой группе.

В практике активного социально-психологического два основных вида тренинга:

- профессионально-информационные, которые ориентированы на передачу профессиональной информации и профессиональных навыков.

- психолого-коммуникативные ставят целью формирование коллектива, группы: формирование доверительных и открытых отношений, персонала, диагностику личностных качеств персонала и проявляемых поведения.

Современные российские компании применяют метод только в целях формирования организационной культуры и развития персонала, но в последнее время и в процессе отбора и найма персонала, так обязательном порядке задействует опыт участников тренинга.

В процессе проведения тренинга основная задача в формировании благоприятного социально-психологического пространства, которое способно вызвать желание у участников обмениваться опытом новые знания.

Само пространство на тренинге представляет собой уникальную ситуацию, которая позволяет внедрять самые пробовать новые модели и подходы к решению наметившихся проблем, апробировать организационного поведения и что самое ценное – практически моментально обратную связь, основанную на рефлексии участников.

Технология проведения тренинга предполагает значительную долю демократизма, так как участники тренинга учатся не друг у друга.

Основная суть в обучении через опыт посредством тренинга заключается с следующих ключевых моментах: действие, обучение. Все

перечисленные пять структурных элементов в прорабатываются в процессе тренинга.

По сути, тренинг можно сравнить технологии заключается, прежде всего, в том, что она позволяет через игровые раскрыть скрытый у человека творческий потенциал, что позволяет в дальнейшем на основе этого формировать креативные подходы к выработке решений.

Таким образом, тренинг позволяет повышать уровень креативного мышления в организации. При этом следует отметить, тренинга основывается на работе с заинтересованными людьми, которые на себя ответственность и риск принятия управленческого существенно отличает тренинг от традиционных форм обучения персонала проведения тренинга решает следующие задачи в формировании организационной культуры организации:

- формирование доверительных отношений среди персонала;
- внедрение определенного типа организационной ценностей;
- формирование лояльности и снижение уровня персонала;
- выработка определенной модели организационного отношении организации и ее клиентов;
- формирование заданных навыков и умений;
- повышение уровня знаний персонала организации, выполняемых работ;
- креативный подход к трудовому процессу;
- проведение организационных изменений и внедрение инноваций;
- системное проведение аудита персонала получения немедленной обратной связи.

Таким образом, технология тренинга способствует созданию сильной и достаточно гибкой внутренней среды организации, фактором определяющим устойчивость организации и организации в момент нестабильности ее внешней среды.

После того, как до коллектива донесены организационной культуры предприятия, определено какие ценности должны быть закреплены наступает процесс внедрения данной модели организационной пространство предприятия. Все предпринятые усилия по организационной культуры предприятия окажутся эффективными если будут базироваться организационных изменений: начать с малых общественную поддержку, построить систему контроля и учета результатов, происходящих изменений, формирование готовности коллектива к принципы должны лечь в основу плана реализации, который дополняется таблицами сроков точек промежуточной отчетности.

Разработка данного плана является совершенствования организационной культуры предприятия. Для его осуществления необходимо однозначно определить несколько ключевых путей, по которым можно начать делать шаги по реализации проекта организационной культуры предприятия. Совершенствования организационной культуры не произойдет, если не удастся вовлечь всех членов предприятия, не обеспечить их активную поддержку и изменение организационной культуры представляется процессом достаточно трудоемким по времени он необходим для повышения эффективности деятельности АО «СОАТЭ», так как слабая организационной культуры, самым неблагоприятным сказываются на эффективности деятельности предприятия. Эффективность управления персоналом организации коррелирует с существенным из наличие достаточно сильной организационной культуры предприятия.

Внедрение проекта по совершенствованию организационной культуры в деятельность АО «СОАТЭ» будет включать в этапов, среди которых:

1. Разработка и издание документов;
2. Создание рабочей группы с целью направлений современной организационной культуры;

3. Разработка диагностического материала в общих и индивидуальных критериев оценки организационной культуры;
4. Знакомство персонала предприятия с основными в области организационной культуры на общих собраниях подразделений;
5. Издание брошюры, содержащей основные организационной культуры АО «СОАТЭ»;
6. Разработка ритуалов организационной культуры;
7. Проведение тренингов-семинаров, направленных персонала АО «СОАТЭ»;
8. Повышение квалификации специалистов по повышению квалификации, позволяющих освоить новые кадровые технологии.
9. Расчет прогнозной величины расходов на внедрение его эффективности.

В целях внедрения проекта разработан соответствующий график, который разрабатывается на основании рекомендаций и предложений директора организации, специалиста по кадрам, руководителей подразделений организации

Контроль за ходом внедрения осуществлять руководство организации, а также ответственные исполнители.

Расчет фактического экономического данного проекта содержит уточняющие расчеты экономической эффективности и осуществляется на стадии рабочего проектирования.

Все перечисленные мероприятия будут совершенствованию существующей организационной культуры АО «СОАТЭ», при этом, следует отметить, что достоинство обновленной системы будет заключаться в том, что она будет способствовать дальнейшему росту деятельности АО «СОАТЭ».

Далее проведем оценку влияния предложенных финансовые результаты предприятия.

3.2. Социально-экономическое обоснование проекта

Эффективность проекта необходимо рассматривать как с позиции экономической эффективности, так и с позиции социальной эффективности.

Экономическая эффективность – это получение при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата достижения позитивных, а так же избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Необходимо определить экономические показатели, которых может быть определен уровень организационной культуры АО «СОАТЭ».

Экономическим показателем, определяющим уровень организационной культуры является гудвилл, представляющий собой деловых связей, квалификации персонала, имиджа, репутации, собственности, фирменного стиля, торговой марки и прочих нематериальных активов организации.

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

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

Стоимость материальных активов фирмы, зарегистрированных в бухгалтерском балансе за 2016 год составила 317 964 тыс. руб.

Рыночная стоимость фирмы по оценке за 2015 год составляет 350 000 тыс. руб.

Таким образом, из данных бухгалтерского баланса АО «СОАТЭ» за 2016 год вычисляем гудвилл:

Из расчетов по предприятию, выявлено, что за 2014 год уровень организационной культуры свидетельствует о том, что у предприятия имеется резерв повышения уровня организационной культуры.

То есть, прирост средств в течение года составил 10 %. Это говорит о том, что активы предприятия за год возросли и при года материальная база и уровень организационной культуры может вырасти на организации находят свое проявление в деловой этике. Уровень деловой этики кредитом доверия к ней со стороны потребителей, партнеров, общества.

Эффективность предложенных мер по развитию организационной культуры АО «СОАТЭ» имеет социальную которая проявится в следующем:

- усилении в иерархической культуре обратной связи;
- установлении атмосферы доверия, основанной на взаимопонимании;
- обеспечении высокого уровня улучшения социального климата в коллективе;

- создании атмосферы преданности и сплоченности, повышении качества продукции, что будет способствовать укреплению доверия потребителей.

Внедрение в деятельность АО «СОАТЭ» предлагаемых выстроить более совершенную систему организационной культуры и повысить уровень менеджмента, что приведет к повышению эффективности предприятия.

Выводы по главе 3.

Процесс совершенствования организационной культуры предприятия предполагается разбить на несколько этапов: диагностика, по совершенствованию организационной культуры и деятельность предприятия.

В целях совершенствования организационной настоящего проекта было предложено:

1. Разработка и издание организационно-распорядительных документов;
2. Создание рабочей группы с целью разработки направлений современной организационной культуры;
3. Разработка диагностического материала в общих и индивидуальных критериев оценки организационной культуры;

4. Знакомство персонала предприятия с основными в области организационной культуры на общих собраниях подразделений;
5. Издание брошюры, содержащей основные организационной культуры АО «СОАТЭ»;
6. Разработка ритуалов организационной культуры;
7. Проведение тренингов-семинаров, персонала АО «СОАТЭ»;
8. Повышение квалификации специалистов по повышению квалификации, позволяющих освоить новые кадровые технологии.

Расчет прогнозной величины расходов на внедрение эффективности производился на основе гудвилла, который определяется между рыночной стоимостью предприятия и стоимостью её материальных активов.

Из расчетов по предприятию, выявлено, что за 2016 год организационной культуры возрос на предприятия имеется резерв повышения уровня организационной культуры есть, прирост течение года составил 10 %. Данный факт свидетельствует о целесообразности внедрения данного проекта в практику АО «СОАТЭ».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Состояние развития рыночной экономики определяет радикальные преобразования на уровне управленческих процесса выработки эффективного стиля управления играет формирование организационной культуры, которая способствует эффективному развитию предприятия.

Организационная культура – это интегральная характеристика организации, которая находит свое воплощение в ценностях, организационном поведении, способах оценки результатов деятельности.

Ядром организационной культуры существенно влияют на формирование норм и форм поведения персонала в организации. Декларируемые организационные ценности становятся которое формирует единство взглядов и действий персонала. Без единой системы ценностей организация не может функционировать и достигать задач.

В организации может существовать доминирующая организационная культура и несколько субкультур.

Методы управления организационной культуры способы воздействия на нее с целью обеспечения соответствия организационной культуры стратегии развития организации.

Изменение организационной культуры требуется в том существующая организационная культура не способствует изменению организационного поведению работников.

Успех финансово-хозяйственной деятельности предполагает достаточно высокую степень совместимости его стратегии и организационной культуры.

Акционерное общество «Старооскольский завод автотракторного электрооборудования им. А.М. Мамонова» образовано в 1959 году и в настоящее время является одним из ведущих предприятий производству автотракторного электрооборудования.

Численность работников предприятия составляет Коэффициент оборота по приему в 2016 году является наибольшим за исследуемый период и составляет 6,1, что на 3,2 больше по отношению к 2014 году. Самый малый коэффициент оборота по выбытию отмечается в 2015 году, который составил 1,1. Коэффициент постоянства кадров самый исследуемый период отмечается в 2015 году и равен 98,9. При этом самый высокий коэффициент текучести кадров отмечается в 2012 – 1,4.

Процесс совершенствования организационной культуры предполагается разбить на несколько, создание проекта по совершенствованию организационной культуры и внедрение деятельности предприятия.

В целях совершенствования организационной культуры в ходе настоящего проекта было предложено:

- разработка и издание направлений современной организационной культуры;

- разработка диагностического материала в целях выявления общих и индивидуальных критериев оценки организационной культуры;

- знакомство персонала предприятия с основными нововведениями в области организационной культуры на общих собраниях подразделений;

- издание брошюры, содержащей организационной культуры АО «СОАТЭ»;

- разработка ритуалов организационной культуры;

- проведение тренингов-семинаров, направленных персонала АО «СОАТЭ»;

- повышение квалификации специалистов по кадрам на курсах повышения квалификации, позволяющих освоить новые кадровые технологии.

Расчет прогнозной величины расходов на внедрение эффективности производился на основе гудвилла, который определяется как разность между рыночной стоимостью предприятия и стоимостью её активов.

Стоимость материальных активов фирмы, зарегистрированных в бухгалтерском балансе за 2016 год составила стоимость фирмы по оценке независимого оценщика (ООО «Оценщик») за 2016 год .

Таким образом, из данных бухгалтерского баланса ЗАО «СОАТЭ» за 2016 год вычисляем гудвилл.

Из расчетов по предприятию, выявлено, что за 2014 год уровень организационной культуры возрос на том, что у предприятия имеется резерв повышения уровня организационной культуры есть, прирост средств в течение года составил 1 %.

Данный факт свидетельствует о целесообразности проекта в практику АО «СОАТЭ».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева, И.В. Организационная культура [Текст] / И.В. Андреева, О.Б. Бетина, СПб: СПбГИЭУ, 2011.
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. Базаров, М.: Академия, 2011, 224 с.
4. Балабанова, Е.С. Организационная культура / Балабанова Евгения Сергеевна; М.: ЛИКА, 2010.
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, Р. Беннет, М.: Юнити, 2010. – 600 с.
8. Грошев, И.В. Организационная культура[Текст] /И.В. Грошев, 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, Д.Ю.Фраймович // Менеджмент в России и зарубежом.-2012.-№1.-С.119-124.
11. Дафт Р.Ф. Методика для диагностики организационной культуры [Текст] / [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, 2009, 262 с.

14. Денисон, Д. Организационный и производственный менеджмент [Текст] / Д. Денисон, Р. Хойлиберг, СПб.: Питер, 2013, 192 с.
15. Иванова, С. 50 советов по нематериальной мотивации [Текст] / С. Иванова, 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, Р. Куинн, СПб.: Питер, 2001, с. 206-207.
21. Кизян, Н.Г. Формирование и развитие организационной культуры предприятия в сфере услуг [Текст] / Н. Г. Кизян, О. Б. Логинова СПб.: Питер, 2011, 427 с.
22. Ковалева, А.И. Организационная культура производственных предприятий: монография [Текст] / А. И. Ковалева, М. А. Колмыкова; Московский гуманитарный ун-т М.: Изд-во Московского гуманитарного ун-та, 2011, 284 с.
23. Козлов, В. Проблема единства организационной культуры компании [Текст] / В. Козлов // Управление персоналом. - 2008. - № 9. - С. 53-56.
24. Кочеткова, А.И. Психологические основы современного управления

- персоналом[Текст]/А.И. Кочеткова - М.: ЗЕРКАЛО, 2011, 520 с.
- 25.Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом[Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А.Митрофанова, И.А. Эсаулова – М.: ИНФРА-М, 2013, 410 с.
- 26.Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом[Текст] / А. Я. Кибанов. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра–М, 2011, 447 с.
- 27.Коновалова, В.Г. Управление организационной культурой[Текст]/В.Г. Коновалова. – М.: Проспект, 2014, 302 с.
- 28.Комаров, С.В. Понятие, структура и взаимодействие элементов интеллектуального капитала[Текст]/ С.В. Комаров, А.Н. Мухаметшин// Вестник ЮУрГУ, 2013.-№3.-С.93-99.
- 29.Кошарная, Г.Б. Организационная культура: учебное пособие[Текст] / Г. Б. Кошарная, Л.Т. Толубаева, Пенза: Изд-во ПГУ, 2012, 296 с.
- 30.Красноженова, Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами[Текст] / Г.Ф. Красноженова, ИНФРА- М, 2010,159 с.
- 31.Крымчанинова, М.В. Образ организации как фактор воздействия на её культуру[Текст] /М.В. Крымчанинова //Управление персоналом.- 2004.- № 19.-С.54-57.
- 32.Литвинюк, А.А. Управление персоналом[Текст] / А. А. Литвинюк, М.: Издательство Юрайт, 2012, 434 с.
- 33.Маслова, В.В. Управление персоналом[Текст] / В.В. Маслова, М.: Юрайт, 2011, 488 с.
- 34.Макеев, В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации[Текст] /В.А. Макеев, М.: Либроком, 2012, 370 с.
35. 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.
- 36.Одегов, Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом [Текст] / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик: Трудовое право для кадровика. Кадровый менеджмент. Кадровое делопроизводство. Официальные документы и нормативные акты для кадровика. Рекрутинг для кадровика. - 2011. - № 2. - С. 82-89.
- 37.Одегов, Ю.Г. Организационная культура[Текст] / Ю.Г. Одегов, Сидорова В.Н., Козлов В.А.М.: Кнорус, 2013, 272 с.
- 38.Поршневу, А.Г. Управление организацией [Текст] / А.Г. Поршневу, М.: ИНФРА – М, 2010, 382 с.
- 39.Резник, С. Д. Развитие организационной культуры в студенческой среде [Текст] / С. Д. Резник М. В. Черниковская, Пенза: Изд-во ПГУАС, 2012, 275 с.
- 40.Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник[Текст] / Г.В.Савицкая, М.: ИНФРА – М, 2012, 300с.
- 41.Самоукина, Н.В. Управление персоналом: российский опыт[Текст]/ Н.В. Самоукина, СПб.: Питер, 2010, 235 с.
- 42.Семушкин, С.Р. Организационное поведение[Текст] / С.Р. Семушкин, М.: Московский университет, 2013, 204 с.
- 43.Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании [Текст] /Т.О. Соломанидина, М.: ИНФА.-2011, 624 с.
- 44.Спивак, В.А. Корпоративная культура[Текст] /В.А. Спивак, СПб.: Питер, 2001, с.27.
- 45.Сорокина, Н.П. Оценка деятельности персонала[Текст] / Н.П. Сорокина// Справочник кадровика.-2013. – №1. – С.21– 24.
- 46.Тебекин, А.В. Управление персоналом[Текст]/ А.В. Тебекин М.: КНОРУС, 2011, 624 с.

47. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст] / О. Г. Тихомирова Москва: ИНФРА-М, 2012, 285 с.
48. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин - М.: Высшая школа, 2011, 362 с.
49. 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.
50. Филина, Ф.Н. Справочник кадровика [Текст] / Ф.Н. Филина - М.: ИНФРА, 2012, 544 с.
51. Филиппов, А.В. Работа с кадрами [Текст] / А.В. Филиппов. – М.: Экономика, 2010, 348 с.
52. Фролов, С.С. Социология организаций [Текст] / С.С. Фролов - М.: Гардарики, 2011, 384 с.
53. Черных, Е.А. Современная организационная культура предприятия: структура, типы, методы формирования и управления [Текст] / Е. А. Черных, М.: МАКС Пресс, 2011, 296 с.
54. Черных, Е. Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений [Текст] / Е. Черных // Управление персоналом. - 2004. - № 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, Г.М. Шамарова, Махачкала, 2007, 202 с.
57. Шамарова, Г.М. Проблемы управление человеческим потенциалом

- [Текст] / Г.М. Шамарова // Управление персоналом.- 2008.- № 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 [Текст] / С.В. Яшин. – Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/13071>.

ПРИЛОЖЕНИЕ