

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально – гуманитарных технологий

Специальность 080507 Менеджмент организации

Кафедра социальных коммуникаций

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА****Тема работы**

Разработка системы мероприятий по совершенствованию организационной культуры компании ООО «Парус – Томск»

УДК 005.32:339.1:005.941

Студент

Группа	Ф.И.О.	Подпись	Дата
0-11401	Лебедкина Валентина Викторовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Директор кафедры Социально- гуманитарных технологий	Чайковский Денис Витольдович	Доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Социальных коммуникаций	Лукьянова Наталья Александровна	Доктор философских наук, доцент		

Томск – 2016

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально – гуманитарных технологий

Направление подготовки (специальность) менеджмент организации

Кафедра социальных коммуникаций

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой социальных  
коммуникаций

\_\_\_\_\_ Н.А. Лукьянова

### ЗАДАНИЕ

#### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломного проекта

Студенту:

Группа	ФИО
<b>0-11401</b>	Лебедкиной Валентине Викторовне

Тема работы:

Разработка системы мероприятий по совершенствованию организационной культуры компании ООО «Парус – Томск»

Утверждена приказом директора (дата,  
номер):

№ 336 от 25.06.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы:

15.06.2016

### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;

**Исходные данные к работе.**

*(наименование объекта исследования или проектирования;  
производительность или нагрузка; режим работы  
(непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид  
сырья или материал изделия; требования к продукту,  
изделию или процессу; особые требования к  
особенностям  
функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в  
плане безопасности эксплуатации, влияния на  
окружающую среду, энергозатратам; экономический  
анализ и т. д.).*

Материалы пройденной производственной практики, теоретические задания по специальности «Менеджмент организации». Объект исследования компания ООО «Парус – Томск»;  
Предмет исследования – организационная культура в компании ООО «Парус – Томск». Цель данной работы состоит в практической разработке мероприятий по оптимизации организационной культуры в компании ООО «Парус – Томск».  
Источники информации для исследования - современные издания научных журналов, газет, книг.  
Методы исследования: экспертный анализ, открытое интервью, анкетирование, анализ литературы.

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p>	<p>Поставлены следующие задачи: -проанализировать понятие «организационная культура»; -проанализировать взаимосвязь жизненного цикла организационной культуры; -изучить типы и функции организационной культуры; -дать характеристику компании ООО «Парус – Томск»; -определить долгосрочные и краткосрочные стратегические цели; -выявить желаемое состояние организационной культуры в компании; -разработать систему мероприятий по совершенствованию организационной культуры в компании ООО «Парус – Томск».</p>
<p><b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Обязательных чертежей не предусмотрено</p>
<p><b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)</p>	
<p><b>Раздел</b></p>	<p><b>Консультант</b></p>
<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b></p>	
<p><b>Раздел ВКР на иностранном языке:</b></p>	<p>Не предусмотрен</p>

<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	<p>25.01.2016</p>
--	-------------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	Ф.И.О.	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Директор	Чайковский Денис витольдович	Доцент		25.01.2016

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	Ф.И.О.	Подпись	Дата
0-11401	Лебедкина Валентина Викторовна		25.01.2016

## Реферат

Объем работы – 77 стр., приложения – 1, источников – 28.

Актуальность проблемы формирования организационной культуры одна из весомых в компании, так как от четкой структуры организационной культуры зависит не только благоприятное существование в организации, повышение профессионализма и творчества сотрудников, но и конечный результат деятельности компании.

Объектом исследования является компания ООО «Парус – Томск».

Предметом исследования является организационная культура в компании ООО «Парус – Томск».

Цель ВКР - состоит в практической разработке по совершенствованию организационной культуры в компании ООО «Парус – Томск».

Практическая значимость работы заключается в основных положениях и выводах исследования доведенных до уровня конкретных предложений и рекомендаций для компании.

В первой главе рассматривается сущность организационной культуры, понятие «организационная культура», структура, динамика, функции и типы организационной культуры. Во второй главе приводится общая характеристика компании, исследуется бытующая культура, определяется ее желаемое состояние и проводится разработка по совершенствованию организационной культуры в компании ООО «Парус – Томск».

Методы исследования: экспертный анализ, открытое интервью, анкетирование, анализ литературы.

Новизна и практическая значимость работы: Новизна данной работы состоит в том, что в результате проделанной работы были найдены практические подходы в разработке совершенствования культуры.

Практическая значимость дипломной работы заключается в возможности реального использования предложенных инструментов для компании ООО «Парус – Томск».

Содержание:	
Введение.....	6
1. Сущность организационной культуры.....	10
1.1 Понятие «Организационная культура».....	10
1.2 Структура организационной культуры.....	20
1.3 Динамика организационной культуры.....	27
1.4 Функции и типы организационной культуры.....	34
2. Оптимизация текущего состояния организационной культуры в компании ООО «Парус – Томск».....	41
2.1 Характеристика компании ООО «Парус – Томск».....	41
2.2 Анализ организационной культуры в компании ООО «Парус – Томск»	45
2.3 Определение желаемого состояния организационной культуры....	50
2.4 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры в компании ООО «Парус – Томск».....	57
Заключение.....	70
Список источников использованной литературы.....	73
Приложения.....	75
Приложение А – анкетирование.....	75

## **Введение**

В настоящее время любая организация является сложной системой, в основе которой лежит организационная культура. Также как характер определяет личность человека, организационная культура определяет суть компании. Люди, которые приходят работать в организацию становятся частью сложного организма. Если их устраивает, то как в компании строятся отношения между людьми, если они разделяют устойчивые нормы и принципы жизнедеятельности компании, если все это не противоречит их пониманию о должном течении вещей, их личным принципам, пониманию о плохом и хорошем, то это значит, что они принимают организационную культуру устоявшуюся в организации, она им подходит. В дальнейшем все принятые в организации нормы и ценности будут формировать личность сотрудника.

Актуальность темы дипломного проекта определяется в проблеме формирования организационной культуры. Разработка эффективной системы проявления культуры зависит не только от повышения социальной, профессиональной и творческой активности конкретного сотрудника, но и руководства. Организационная культура должна формироваться с учетом специфики деятельности компании и особенностей персонала.

В российских компаниях характерно отсутствие современных подходов к столь важной задаче, как формирование организационной культуры. В большинстве случаев причина в том, что руководство не уделяет должное внимание этой стороне жизни организаций.

Целью данной дипломной работы является оптимизация текущего состояния организационной культуры ООО «Парус – Томск».

Совершенствование организационной культуры ООО «Парус – Томск» согласно стратегической цели компании вытекает из следующих задач:

- проанализировать понятие «организационная культура»
- проанализировать взаимосвязь жизненного цикла организационной культуры
- изучить типы и функции организационной культуры

- дать характеристику компании ООО «Парус – Томск»
- определить долгосрочные и краткосрочные стратегические цели
- выявить желаемое состояние организационной культуры в компании
- разработать систему мероприятий по совершенствованию организационной культуры в компании ООО «Парус – Томск».

Объектом исследования является компания ООО «Парус – Томск».

Предмет исследования – организационная культуры ООО «Парус – Томск».

Научная новизна исследования заключается в разработке мероприятий по совершенствованию организационной культуры в компании и применение методов на практике.

Методы исследования: экспертный анализ, открытое интервью, анкетирование, анализ литературы.

Источниковой базой данной работы послужили учебные пособия, книги и журналы посвященные различным аспектам управления персоналом в организациях, теории менеджмента и моделям организационной культуры. Они учитывают последние разработки в области управления персоналом посредством формирования организационной культуры. Можно выделить следующие работы: научные журналы, такие как «Менеджмент в России и за рубежом», «Власть», «Культура и управление».

В данных источниках представлена информация о системе управления персоналом, моделях организационной культуры: структуре и факторах влияния, организационной культуре в Российских корпорациях.

В процессе исследования данной темы была взята информация о всей деятельности, касающейся ООО «Парус – Томск».

Работа состоит из 2 частей. В первой главе рассматривается понятие «организационная культура», анализируется взаимосвязь жизненного цикла организационной культуры, рассматриваются функции и типы организационной культуры. Во второй главе характеризуется компания ООО «Парус – Томск», выявляется желаемое состояние и разрабатывается система

мероприятий по оптимизации организационной культуры в компании ООО «Парус – Томск».



# **1 Сущность организационной культуры**

## **1.1 Понятие «Организационная культура»**

В актуальной доктрине управления важным моментом является признание социальной ответственности менеджмента как перед российским обществом в целом, так и перед людьми, работающими в организациях. В настоящее время внимание концентрируется на человека как важнейший ресурс организации. Формируются условия для реализации его потенциала и способности к эффективной работе. Для того, чтобы эти условия были как можно более оптимальными и комфортными существует организационная культура, которая имеет свои отдельные элементы, такие как – основные функции, цели, нормы, признаки индивидуальные для той или иной организации.

Организационная культура – это набор наиболее значимых предположений, принимаемых членами организации, получающих выражения в заявляемых организацией ценностях, задающим людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения и внешнего воздействия<sup>1</sup>.

Организационная культура является резервом жизненного потенциала организации. Выражается в особенностях взаимодействий между сотрудниками и руководством, сотрудниками и клиентами. Закрепляется нормами, ценностями и принципами жизнедеятельности организации в образцах положительного и отрицательного поведения, в успехах и поражениях, и во многом другом, что относится к структуре организации. Если возможно применить метафору, что организация имеет «душу», то этой душой является организационная культура, принимаемая или отвергаемая коллективом<sup>2</sup>. Носителями организационной культуры являются люди, как работающие в организации, так и внешнее окружение – поставщики, клиенты, конкуренты.

---

<sup>1</sup> Афоничкина А.И. Основы менеджмента под редакцией А.И.Афоничкина. - СПб.: Питер, 2007. С. 528. - (Серия учебник для вузов);

<sup>2</sup> Шиканов Л.А.; Учебное пособие – «Основы менеджмента». 2012. Издательство ТПУ. С. 95

Однако, в организациях с устоявшейся организационной культурой она относительно отделяется от людей и становится фактором организации. Является частью, оказывающей активное воздействие на членов организации. Движущей силой их поведения в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу. Созданную годами и подтверждающую имидж организации в разных ее проявлениях, успешных, либо безуспешных<sup>3</sup>. На основе исследования был сделан ряд выводов об организационной культуре.

Организационная культура функционирующая в организации является частью общей русской культуры. Все больше и больше этой стороне жизни организаций уделяется внимание. Издаются книги, журналы, авторы которых лучшие специалисты данной области. Ей отдается немалое значение со стороны исследователей в области управленческих наук, с целью поднятия уровня образования.

Это дает возможность на примере успешных компаний понять и оценить, какова мощь организационной культуры, как она формируется и изменяется. С одной стороны, организационная культура, ее суть, достаточно понята и описаны, а с другой стороны управленцы говорят об ее загадке, необъяснимой противоречивости, когда сталкиваются с непониманием реальности со стороны сотрудников<sup>4</sup>.

Культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешней по отношению к организации социальной среды<sup>5</sup>.

Организационная культура может рассматриваться как процесс создания реальности в организации, которая позволяет сотрудникам видеть и понимать события, действия и придавать смысл и значение своему собственному поведению. Дает возможность начать с себя и оценить пошаговое проявление в

---

<sup>3</sup> Шеметов П.В.: Теория организации: курс лекций – М.: Омега – Л.; 2006. С. 282;

<sup>4</sup> Парахина В.Н.: Теория организации: Кнорус; 2006. № 2. С. 296;

<sup>5</sup> Карташова Л.В.: Организационное поведение; Учебное пособие – М; Инфра – М.: 2005. С. 157.

организации, какими инструментами необходимо владеть, решая вопросы взаимодействия организации со своей «организационной культурой»<sup>6</sup>. Каждый участник деятельности в компании индивидуален. Несмотря на индивидуальность обязан разделять общие показатели, такие как нормированный график, символика, атрибутика, внешние слоганы, гимн компании, деловой стиль одежды и быть адаптированным и исполнительным.

Организационная культура не имеет явно выраженного проявления, изменчива, поддается воздействиям. Она играет весомую роль в жизни организации и должна быть предметом пристального внимания со стороны руководства. Являться инструментом в функционировании организации, быть донесена до сотрудников руководством и разделена сотрудниками<sup>7</sup>. В силу психологического аспекта, уровня образования, квалификации, потенциала цели организации достигаются по разному. Необходимо объединение персонала в процессах достижения. Объединение достигается только качественными инструментами пошагово, созданными руководством. Проблема в том «пойдут» ли сотрудники этими шагами, будут ли теми автономными элементами в организации, приносящими результат – прибыль. Достижения целей возможны в той организации где коллектив живет по одним правилам и исповедуют одни принципы, не внося раздор, стихийно разрушая организацию. Руководитель – лидер выявит бич разрушения и по кирпичикам сформирует новые образцы поведения, следуя уже укоренившимся нормам и привнося изменения. Сегментом разрушения может быть, как сотрудник, так и подразделение<sup>8</sup>.

Организационная культура – одна из структурных подсистем любой организации, не менее, а может быть, и более значимая, чем экономическая или технологическая. Она управляет поведением людей и, в свою очередь, сама формируется под воздействием их поведения. Возрастание числа работ,

---

<sup>6</sup> Абчук В.А. Менеджмент; СПб: Союз; 2009; С. 10, С. 84;

<sup>7</sup> Котлер Ф.; Маркетинг, менеджмент; Экспресс курс; перевод с англ. Под ред. Ю.Н.Каптуревского. СПб. 2004. С. 496;

<sup>8</sup> Шеметов П.В. Менеджмент. Управление организационными системами//Учебное пособие; Издательство Омега – Л.:2007. С. 151

посвященных организационной культуре, от статей в популярных журналах до серьезных монографий – свидетельство того, что этой стороне жизни фирм, предприятий, других форм организаций придается все большее и большее значение<sup>9</sup>. Борьба с хаосом, созданным нерадивыми сотрудниками или некомпетентным руководством приводит к ослаблению культуры. Благоприятные условия, предоставляют возможность роста компании. Открытия вакансий новым сотрудникам, укрепления позиций на рынке. С разрозненностью культуры нужно бороться, как в малых предприятиях, так и в больших, которые играют весомую роль в общей экономике страны.

Практика и работа крупных российских компаний, вошедших на мировой рынок, подтверждает, что важным фактором успеха, составляющим деятельность организации, обозначается организационная культура. Она производит непосредственное воздействие на процесс работы, влияя как на компанию в целом, так и на каждого члена деятельности в отдельности. Выступает мощным фактором, влияющим на конкурентоспособность организации за счет раскрытия личностного потенциала сотрудников, расширения деятельности организаций, привлечения отличных специалистов.

Э. Шейн пишет про «совокупность основных убеждений – сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции.

Ф. Котлер отмечает, что сложно четко сформулировать понятие организационная культура, так как зачастую его понимают, как «обмен опытом, истории, предания и порядки, которые характеризуют организацию» В. Р. Веснин под организационной культурой подразумевает набор совместно разделяемых коллективом ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации. На его взгляд, организационная культура проявляется в характерных действиях и внешней атрибутике компании.

---

<sup>9</sup> Ладыгин О.Г. Культура и управление//Модель организационной культуры: структура и факторы влияния; 2016. № 2. С. 94.

По мнению М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, «Культура отражает обычаи, нравы и ожидания в организации». Схожее определение дают и А. Томпсон и А. Стрикленд: «Корпоративная культура является продуктом внутренних и социальных сил; она представляет собой взаимосвязанную систему ценностей и норм поведения, преобладающих в организации». Ими отмечается, что каждая организация имеет свойственный ей организационный стиль, свою философию, идеологию и принципы, способы разрешения конфликтов и принятия решений, свой деловой имидж, кодекс ценностей, имеющих большее значение в организации<sup>10</sup>.

Под организационной культурой понимаются, образцы поведения членов организации и система обще разделяемых ценностей, придающих смысл их действиям. Она обычно вырабатывается в процессе человеческой деятельности и, в свою очередь, влияет на нее как социальный феномен, проявляющийся во взаимодействии, поступках людей.

Взаимодействие людей со временем формирует и развивает неписанные, иногда четко не выраженные ценности, оказывающие влияние на проявления коммуникабельности в организации как внутри коллектива, так и с внешней средой<sup>11</sup>.

Процессы формирования организационной культуры также обусловлены внешним воздействием. Извне на организационную культуру оказывает влияние социальное и деловое окружение (конкуренты, покупатели, поставщики) и внешняя сфера – национально – государственный и этнический факторы, менталитет. Организационная культура развивается и функционирует, как непростой организм, стабильно подвергаясь влиянию со стороны внешней среды. Может обеспечить не только своевременную и адекватную реакцию на

---

<sup>10</sup> Мясоедова Т.Г., Малышева Н.И. Менеджмент в России и за рубежом// Организационная культура российских корпораций; 2009.№ 3 С. 139 – 141

<sup>11</sup> Одегов Ю.Г.,Руденко Г.Г. Инструменты развития организационно культуры: Направления трансформации//Управление корпоративной культурой.2012.№1. С. 18 – 27.

воздействия внешней среды, но и даст возможность активно изменяться внутри организации<sup>12</sup>.

Организационная культура в настоящее время занимает одно из ведущих мест в управлении современной организацией. Организационная и корпоративная культура организации как некий симбиоз писаных и неписаных правил определяет «взаимодействие и согласованность действий всех членов коллектива, управленческого звена, структурных подразделений», оказывает существенное влияние на достижение краткосрочных и стратегических целей организации<sup>13</sup>.

Культура – это идеи, интересы, принимаемые и разделяемые коллективом, либо отдельными группами. Сюда входят опыт, навыки, традиции, процессы коммуникации и адаптации, принятия решений, мифы, страхи, надежды, устремления и ожидания, реально испытанные сотрудниками. Организационная культура – это то, как люди относятся к хорошо сделанной работе, а также и то, что позволяет оборудованию и персоналу работать гармонично вместе. Это то, почему люди занимаются различной работой в рамках организации. Оргкультура проявляет себя открыто, либо «заперта» и объявляется лишь «своим», если руководство задает правильный темп<sup>14</sup>.

Под организационной культурой понимаются в основном ценности и нормы, разделяемые большинством членов организации, а также их внешние проявления (организационное поведение). Чаще всего организационная культура определяется как совокупность ценностей, обычаев, традиций, норм поведения, которые являются теми неписаными правилами воплощенных в различных сторонах деятельности организации, которые делают ту или иную организацию эффективной. Наблюдаем недостаточное внимание к организационной культуре со стороны руководства и организации в целом, это ведет к спаду результата работы организации, что может привести к умиранию

---

<sup>12</sup> Куликов ЮА. Менеджмент в России и за рубежом//Организационная культура и система менеджмента качества. 2012. № №. С.5.

<sup>13</sup> Пачина Ж.С. Социально гуманитарные знания. 2014. №4. С.348.

<sup>14</sup> Мясоедова Т.Г. Малышева Н.И. Менеджмент в России и за рубежом//Организационная культура Российских корпораций. 2009. №3. С.140

организации. На рынке имеются более адаптивные организации, идущие в ногу со временем и проявляющие себя продуктивнее за счет расширения знаний, культуры, скорости получения информации. В таких случаях повышается значимость управления поведением членов организации, делающей ее гибкой, адаптивной, а тем самым и эффективной и приспособленной к внешнему окружению и внутренним переменам<sup>15</sup>.

Культура организации в своем традиционном понимании определяется как философия и идеология системы управления, ценностных ориентиров, символов, которые передаются из года в год и принимаются, либо отвергаются всеми членами коллектива, как от низшего звена так и руководящей верхушки. Культурный подход к структуре предприятия позволяет уяснить, каким образом реально создать организационную действительность. Суметь повлиять на нее при помощи философских, языковых, нормативных и ритуальных механизмов. Трактующихся, как принимаемые большей частью организации идеология управления, ожидания, расположения, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами.<sup>16</sup> Необходимо правильно выстроить эту систему, чтобы она была тем стратегическим инструментом, который смог бы координировать все структурные подразделения и членов коллектива на достижение определенной цели.

Для продуктивного выстраивания руководящее звено должно быть преданно своему делу, достаточно образованно для понимания всех тонкостей управления, составляющих такие направления, как организационное поведение из которого вытекает организационная культура структурированная и функциональная.

Организационная культура проявляется в отношениях между людьми в организации, включая в себя формирование новой миссии, целей организации, ее идеологии, модели эффективного руководства, использование опыта

---

<sup>15</sup> Управление человеческими ресурсами. М.: КноРус. 2015. С.222

<sup>16</sup> Козлов В.В. Лидер и его влияние на формирование и изменение корпоративной культуры//Управление корпоративной культурой. 2009. №2.С.86.

предыдущей деятельности, или наученной на прошлых ошибках, укоренившихся традиций и процедур, оценку эффективности организации, ее формальной структуры, проектировку помещений и зданий и т. д. Организационная культура – это шаблонный образ мыслей, ощущений и реакций, присущих организации либо ее внутренним подразделениям. Это уникальная «духовная программа», выражающая «индивидуальность» организации.

Несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты, которые сводятся к одному. Так, в большинстве определений авторы ссылаются на образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением действительности, окружающей индивида. Зачастую бывает сложно сформулировать это видение относительно к организации.<sup>17</sup> Например, такое видение, как ценности координируют членов организации на то, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Во многих организациях придерживаются того, что «клиент всегда прав», поэтому в них недопустимо обвинять клиента за неудачу в работе членов организации. В других – возможно все наоборот. Однако оба случая – это принятая ценность, которая поможет членам организации понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.

Правильно развитая организационная культура руководством движет к успеху общего дела компанию, усилению позиций на рынке и получению прибыли.

На сегодняшний день масштабную популярность приобрели тренинги. Они проводятся в компании для общего развития персонала специалистами приглашенными извне, либо квалифицированными руководителями, сотрудниками, зарекомендовавшими себя в какой – либо области. Мероприятия

---

<sup>17</sup> Волкова М.А. Механизм развития организационной культуры предприятия в условиях менеджмента знания: автореферат. М. 2012.С.22



обучающего и ознакомительного характера проводятся с целью формирования коллектива с развитым мышлением. Координирует, что нужно делать, какие усилия приложить и с помощью каких инструментов: умственных, профессиональных, физических затрат. Зачастую лекторы настолько опытные, что являются вдохновителями на подвиги, желание зарабатывать и расти в компании.

Организационная культура выражается в поведении работников по отношению к различным группам людей. Среди них и начальство, и подчиненные, и клиентская база. Именно линия поведения очень легко поддается измерению, ведь ее можно свободно проследить. Таким образом, напрашивается вывод о том, что принятые в организации нормы отражаются в поведенческих реакциях коллектива, а эффективность принятия решений зависит от поведения руководства характерных для конкретной организации, входящих в традицию, подвергающихся изменениям и формирующих эталон поведения<sup>18</sup>.

Проявляется поведение в системе коммуникаций и языке общения, который индивидуален до таких тонкостей как использование устной, письменной, невербальной коммуникации, внутренне корпоративной почты и телефонии. Применение жаргона, аббревиатуры, жестикюляции разнятся в зависимости от рода деятельности, функций выполнения должностных обязанностей и корпоративной этике, созданной индивидуально. Манера одеваться, внешнее проявление – деловые стили, униформы и спецодежды, также формируют культуру в организации. Этому аспекту отдается особое внимание, в том случае, если в организации привит дрейскод и род деятельности требует внешней деловой сдержанности от сотрудников. Создаются привычки, обедать определенными группами, формируются общие желания, что и как едят люди, какие места предпочтительны, какие диалоги ведут, каковы их общие интересы, как эти интересы могут повлиять на корпоративную культуру в организации и каким образом можно задействовать

---

<sup>18</sup> Пачина Ж.С. Социально гуманитарные знания.2014. №4. С.352

общие интересы на благо организации – применить метод сплочения. К сожалению, многие руководители не имеют представления о существовании таких тонкостей феномена, как корпоративная культура, оказывающего влияние на формирование имиджа, передающегося во внешних проявлениях организации, усиление сплоченности членов организации, вовлеченности работников в дела организации и преданность ей. Организационная культура способствует формированию поведения сотрудников, соответствующего заданным нормам в организации, создает психологический и социальный комфорт, как для осевших сотрудников, так и для новичков. Помогает успешному ведению дел и благоприятному взаимодействию организации с населением.

Организационная культура является мощным стратегическим инструментом, позволяющим ориентировать все структурные подразделения организации и отдельных ее работников на общие цели. Цель любой организации состоит в том, насколько необходимо активизировать путем создания культуры инициативу работников на результат. Повысить уровень знаний, обеспечить условия развития умения и навыков, внутреннего и творческого потенциала<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Алиев В.Г. Организационное поведение//учебник для вузов.М.: Экономика. 2004 С.88

## 1.2 Структура организационной культуры

В современной литературе и периодических изданиях не существует единого определения понятия «организационная культура». Множество разнообразных определений, толкований организационной культуры явилось результатом различного понимания ее сущности, анализ внесет ясность.

Одним из первых и самых содержательных признаков организационной культуры выступает ее структура. В комплексе отличительных элементов:

1) Базовые представления, которые изобрели члены организации в результате попыток адаптации к внешней среде и решения задач, связанных с внутренней интеграцией. Представления должны быть признаны работниками и быть достойными для следующей передачи новым членам организации. Являться правильным способ восприятия, осмысления действительности;

2) Определенная система ценностей, разделяемая всеми или большинством членов организации. Направляющая их поведение для осознания важности тех или иных аспектов жизнедеятельности организации. Ценностями могут быть сотрудники организации, применяемые способы разрешения конфликтов, предназначение организации, стиль руководства, организация работы и дисциплины, процессы принятия решений, характер контактов и социализации, атрибутика организации, оценка эффективности деятельности организации;

3) Писанные и неписанные нормы и правила, регламентирующие отношения внутри организации, в процессе ее взаимодействия с окружающей средой, сформировавшиеся на основе признанных ценностей. Соблюдение которых поощряется, служит основой для построения взаимоотношений, разрешения конфликтов, карьерного роста, стимулирования на результат.

4) Символы – формы проявления и передачи признанных ценностных ориентаций, посредством которых они разделяются членами организации. Ими могут являться истории, мифы, подтверждающие или опровергающие

официально провозглашенные ценности, форменная одежда, атрибутика, как знаки отличия от других компаний<sup>20</sup>.

Обусловленные структурой факторы закрепляются в сознании членов коллектива и сами становятся неотъемлемыми элементами культуры. Исследуя структуру организационной культуры, можно выделить три ее уровня: поверхностный, внутренний и глубинный. Ознакомление с оргкультурой начинается с поверхностного уровня, включающего такие характеристики, как услуги и продукция, осуществляемые в организации, используемая технология, архитектура производственных помещений и деловых офисов с разными планировками, переговорными, зонами ожидания, лекционными помещениями. Наблюдаем в поведении работников, выраженное во взаимодействиях в рабочее время и во взаимодействие в не рабочее время – обеденных перерывов, формальное проявление языковых норм общения, применение рабочего сленга. К внутреннему уровню причисляются традиционные, национальные, культурно – исторические и религиозные основы и предпосылки организационной культуры, включающие в себя базовые основополагающие представления о характере окружающего мира, человеческой природе, человеческих взаимоотношений и других проявлениях менталитета. Эти во многом неосознаваемые представления (часто принимаемые как естественные, само собой разумеющиеся) оказывают существенное влияние на общий характер организационной культуры.

Третий – глубинный уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

В целом любая организация состоит из задач, целей, способностей людей, интеграции, мотивации. Взаимодействия внутренней и внешней среды организации. Внутренняя организационная структура предприятий призвана на

---

<sup>20</sup> Пачина Ж.С. Социально гуманитарные знания. 2014. №4. С.348 – 351.

деле обеспечить интеграцию науки и производства, технического обслуживания и сбыта, производства и внешнеэкономической деятельности. Во всех определениях и подходах просматриваются некоторые недостатки. Прежде всего, это механистический подход, исключая человеческий фактор, но учитывающий человеческий ресурс. Однако в современном деловом мире именно человеческому фактору отдается приоритет<sup>21</sup>.

Претерпев глобальные изменения в переходах от капитализма к рыночным отношениям человек – как основной ресурс в организации, приносящий прибыль является ключевым инструментом для успешных управленцев. Внутреннее развитие, расширение кругозора, уровня общения коллектива, задают темп переломов в структуре. Это способствует росту имиджа и уровня организации.

На наш взгляд каждый член коллектива принимает участие в построении структуры, привносит что – то новое, сам того не осознавая. Незначительные элементы, «ходячие» фразы например, слоганы, манеры общения с клиентами, корпоративная этика внутри коллектива в таких проявлениях, как проведения коллективных мероприятий. Это сплачивает лучше любого рабочего процесса. Многие руководители вводят такие мероприятия необходимые для лучшей регенерации.

К не менее важным общим атрибутам структуры, которые претерпевают изменения и являются внешним проявлением организационной культуры относится «символика». Посредством символов ценностные ориентации «передаются» членам организации из года в год и незначительно корректируются.

Многие организации имеют свою корпоративную литературу, брошюры, издаваемые внутри организации с целью поддержания имиджа. Также организации в рамках деятельности пользуются индивидуально своей документацией, такой как: договор на предоставление услуг, гарантийные выписки по эксплуатации товара, прейскурант цен оказания услуг и тд.

---

<sup>21</sup> Абчук В.С. Менеджмент. СПб: Союз. 2009. С.11

К менее формальным символам можно отнести «ходячие» истории, легенды и мифы, бренды, лозунги, девизы, ритуалы, традиции, которые передаются стихийно внутри организации и являются частью корпоративной этики. Их рассказывают, пересказывают в результате чего они воздействуют на членов коллектива больше, чем те ценности, записанные в трудовом распорядке или должностной инструкции определяющей функциональные обязанности.

Символы – это объекты, с которыми организация отождествляет себя в глазах общества. Иногда годами завоеывая внешнюю репутацию. К символам можно отнести такие атрибуты, как название организации, архитектура и размеры здания головного офиса, подразделений. Их местоположения и стиль дизайна интерьера, наличие специальных парковочных мест для сотрудников и тд. Безусловно, это та часть организации, создающая имидж, зачастую принятая коллективом, как данность. Возможно, эти части мозаики годами собранные по крупицам, а не созданные стихийно.

Кропотливый труд – добиться устойчивой позиции на рынке, конкурировать, а иногда и устранить конкурентов, задать нормы, стандарты, правила, принимаемые и разделяемые коллективом, проявляющееся в организационной этике. Заслуга высшего руководства сформировать культурные ценности, устранить контркультуру, паразитирующую в компании. В этих задачах определяется определенный стиль руководства и проявления лидерства <sup>22</sup>.

Культура каждой организации строится вокруг индивидуальной идеологии. Идеология организации – это система взглядов, убеждений и идей. Идеология направляет сотрудников организации понимать в чем смысл принимаемых решений. Например, утверждение, что «общественное выше личного» это часть идеологии организации, позволяющая мобилизовать персонал на ликвидацию форс – мажорных обстоятельств. Идеология должна быть разделена и адекватна современным требованиям для

---

<sup>22</sup> Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. М.:Логос. 2008. С. 55

того, чтобы избежать переломов во взаимоотношениях в коллективе и взаимодействиях в работе. Общие взгляды, сдержат индивидуальную инициативность, влекущую к разрозненности. Направят на результат, поспособствуют росту и стабильности направленной на получение прибыли организации. Выплате достойных заработных плат для сотрудников и как следствие бонусов и премий.

Формирование ценностей также создают внутренние взаимоотношения, ориентируя людей на достижение общих целей. Очевидно, что все меньшую роль играют такие ценности, как послушание, централизм, власть но все большее – коллективизм, ориентация на потребителя, умение идти на компромиссы, личное творчество, служение обществу, забота об окружающей среде, культивирование спорта, здорового образа жизни, пропаганда вредных привычек в организациях, таких как запрет на курение. Здоровые ценности жизни, объединенные в систему образуют философию в организации, отвечающую на вопрос, что же является для нее самым важным. Честность и порядочность во взаимодействии сотрудников. Такое видение формирует философию существования компании, которая базируется на ценностных ориентирах, одним из элементов, составляющих структуру культуры в организации, позволяющей им служить образцами поведения. Объяснение происхождения организации происходит за счет пересказываемых событий – придуманных мифов. Все мифы связаны с важными событиями жизнедеятельности, передаются от одного поколения к другому и становятся основой для принятия решений. Они важны тем, что влияют на то, насколько будет возможным передать информацию о реальных ценностях организации до окружающих.

Каждая организация наделена своим специфическим языком общения. Он индивидуален, как в любой стране национальный язык, который лучше всего понят коренными жителями, так язык в организации понят ее сотрудниками. Применение в обиходе «фирменных» профессиональных оборотов свидетельствует о причастности говорящего к определенной

организации. Язык организации образуется на основе определенного сленга, жаргона, жестикологии, сигналов, знаков, широко использует метафоры. Также немало важен психологический климат в организации, с которым сталкивается член коллектива, взаимодействуя с ее сотрудниками. Психологический климат имеет большое значение и должен создать атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

Поведенческие нормы – это требования зафиксированные в документах, либо негласные, проявляющиеся в поведении работников. Воспринимаются ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях. К примеру, качественное и быстрое обслуживание клиентов, безоговорочное исполнение приказов и распоряжений руководства, помощь и сотрудничество в командной работе характеризует нормы. Действия и поведение работников, направленные на достижение результатов или выполнение порученных заданий – наблюдаемые проявления организационной культуры, ее внешняя сторона, но именно по действиям и поведению работников можно судить о том, каково в целом состояние организационной культуры<sup>23</sup>.

С точки зрения степени очевидности существования того или иного элемента культуры, она рассматривается на двух уровнях – объективном и субъективном. Объективный является поверхностным уровнем, включающий в себя материальные, вербальные и поведенческие факты. Он формирует со стороны общее представление о компании, ее развитие и успешности. Однако это лишь видимая вершина айсберга, которая не дает понять ни подлинного значения, ни важности, связанных с ними представлений. На субъективном уровне выделяем два подуровня: поверхностный уровень ценностей и глубинный уровень базовых представлений. Первый выражается в философии, ценностях и нормах. Здесь сосредоточены основополагающие принципы и идеи, задающие смысл существования организации, отражающие

---

<sup>23</sup> Куликов Ю.А. Менеджмент в России и за рубежом//Организационная культура и система менеджмента качества. 2012. №3. С. 6 – 8.



суть отношения к членам организации и внешней среде. Второй уровень часто не заметен с первого взгляда, однако является фундаментом и определяет все остальные элементы, помогающие воспринимать атрибуты, символы, характеризующие организацию. К ним относятся: отношение сотрудников к общественным ценностям; национальный менталитет; убеждения и верования; представление о окружающей среде человека; иерархия ценностей работы, семьи и саморазвития; представления о правильных взаимоотношениях индивидов.

По итогам изучения структуры можно сделать следующие выводы, что организационная культура в компании ООО «Парус – Томск» представляет большую ценность в деятельности компании для сотрудников, проявляющуюся структурированно в верованиях, представлениях, правилах поведения, процедурах и нормах, политике и философии, принимаемых и разделяемых большинством сотрудников атрибутике и символах в деловом стиле компании. В совокупности перечисленные компоненты могут дать полное представление о структуре организационной культуры в компании ООО «Парус – Томск».

### 1.3 Динамика организационной культуры

Организационная культура изменяющийся механизм, она реализуется в поведении членов или групп организации за счет функций, не устойчива, так как поддается влиянию внешних и внутренних факторов. Любая организация не существует без своей индивидуальной культуры. Проявляет гибкость, поддается воздействию со стороны организационного окружения. Приспосабливается к определенным изменениям, которые требуют от нее накопления потенциала, обеспечивающего адекватную реакцию на влияние внешней среды. Изменяется согласно окружающей действительности, а также внутренних переломов, таких как смена руководства, изменения условий для персонала и самого персонала, типов поведения и тд.

Формирование организационной культуры происходит в течение определенного времени с начала появления компании на рынке до ее становления. За это время проводится проверка рентабельности выдвигаемых идей, продуктивность показателей использования новых технологий. Культура организации свойственна определенному периоду времени. Изменение условий конкуренции внешнего рынка, государственной экономики, перемены законодательства и новых технологий требуют изменений культуры организации, стремящейся к повышению эффективности. На возможность изменения культуры повлияли следующие факторы: организационный кризис, стадии жизненного цикла организации, ее возраст, размер, уровень культуры, наличие субкультур, смена коллектива, появление новых технологий. Уделим внимание каждому из аспектов.

Организационный кризис подверг сомнению имеющуюся практику и открыл возможности для принятия новых идей. Примерами кризиса стали ухудшения положения организации, потеря главных клиентов, появление конкурентов на рынке.

Стадии жизненного цикла организации. Изменить культуру возможно в переходные периоды от ее создания к росту и от зрелости к упадку. Когда организация вступает в стадию роста требуются основные изменения культуры.

Когда культура организации стабильно не укоренилась работники примут ее изменения.

Другая возможность изменения культуры появляется, когда организация вступает в стадию упадка. На этой стадии обычно необходимы сокращения персонала, снижение затрат и принятие других подобных мер, которые драматизируют настроение работников и свидетельствуют о том, что организация переживает кризис, претерпевает времена, требующие перемен.

Возраст организации. Независимо от стадии жизненного цикла организации, чем меньше ее возраст, тем менее устоявшимися будут ее ценности. Изменение культуры станет вероятным в молодой организации.

Размер организации. Изменить культуры проще в малой организации, так как в ней взаимодействие работников и руководителей более тесное, это увеличивает возможность распространения новых ценностей и норм поведения.

Уровень культуры. Чем шире распространенная культура в организации и крепче сплоченность коллектива, разделяющего общие ценности, тем сложнее изменить культуру. Слабая культура более подвержена изменениям, чем сильная в компании зарекомендовавшей себя на рынке с устоявшимися нормами.<sup>24</sup>

Наличие субкультур. Существующие субкультуры влияют сильному сопротивлению, тем самым способствуют изменению доминирующей культуры.

Для изменения культуры необходима особая стратегия управления в организации. Необходим анализ культуры, который включает аудит, анкетирование сотрудников, сравнение с предполагаемой культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении текущего состояния.

Даже там, где условия для изменений благоприятны, руководителям не следует ожидать быстрой адаптации в организации новых культурных ценностей. Процесс изменения культуры может занять длительное время и

---

<sup>24</sup> Макарова Н.Н. Теория организации. Томск. Издательство ТПУ. 2011. Тема 3.

потребовать понимания и терпения всех членов организации. Организация в которой зарождается индивидуально своя организационная культура изменяется и функционирует, как инструмент управления поведением людей.

Изменения во внешней среде, расширение пространства организаций и увеличение объемов и скорости получения информации и новых знаний повышают значимость управления поведением людей, способных обеспечить процветание организации. Важнейшим ресурсом, способным создать гибкую, адаптивную и тем самым эффективную систему, является организационная культура в организации, поскольку именно она выполняет определенные функции, определяет, как, каким образом и какими затратами достигаются результаты деятельности.

Для выявления видов динамических моделей необходимо осветить некоторые условия, провоцирующие изменения организационной культуры. Таковыми группами могут являться: совокупность факторов внешнего и внутреннего воздействия; жизненный цикл организации; ведущая задача существования организации.

Логичным будет предположить, что на систему организационной культуры оказывают влияние внешние и внутренние факторы.

Внешние и внутренние факторы могут быть разбиты на следующие группы, формирующие модель организационной культуры:

- 1) социально – экономические изменения;
- 2) социально – политические изменения;
- 3) социальные изменения;
- 4) социально – демографические изменения;
- 5) социально – экологическое изменение;
- 6) социально – психологическое изменение;
- 7) социально – технологические изменения.

Невозможно объективно утверждать, что экономический цикл жизни организации влечет за собой изменение организационной культуры.

Возрастные изменения организационной культуры приводят к переходу от бытующего к настоящему экономическому состоянию организации. Но, в любом случае, мы предполагаем, что существуют определенные модели организационной культуры, характерные для определенного жизненного цикла организации. Совокупность данных моделей будет представлять собой модель жизненного цикла организационной культуры.

В качестве теории жизненных циклов организации в данной работе нами рассмотрена следующая классификация:

1) Формирование организации – зарождение целей, уточнения представления о клиентах, их потребностях, соотносит представления о задачах деятельности организации.

За период существования потенциал компании наращивается благодаря расширению клиентской базы и выявления потребностей. Тем самым способствует определению задач для достижения целей.

2) Интенсивный рост – рост организации, расширение круга потребителей, закрепление собственного имиджа, противостояние конкурентам.

Зарекомендовали себя на рынке, вытеснив конкурентов.

3) Стабилизация – закрепление на достигнутом уровне развития, нормирование деятельности к профессиональному и личностному росту сотрудников.

Формирование коллектива путем конструктивной деятельности. Особое внимание росту персонала, повышению уровня знаний, профессионализма.

4) Стадия кризиса – снижение эффективности деятельности, угроза потери места на рынке, поиск путей выхода из критического состояния.<sup>25</sup>

Претерпевание кризиса с появлением конкурентов на рынке и выход из положения путем активной рекламы и профессионализма.

Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к

---

<sup>25</sup> Макеев В.А. Власть//Корпоративная культура в организации.2010. №4. С. 72 – 74.

постоянно меняющемуся внешнему окружению. Чтобы быть эффективной для потребителя и идти в ногу со временем организация со своей индивидуальной организационной культурой вынуждена изменяться и подстраиваться под внешние факторы.

В организациях где условия для изменений благоприятны, руководителям не следует ожидать быстрой адаптации новых культурных ценностей. Процесс изменения культуры может затянуться на длительное время.

Формирование культуры происходит в условиях решения организацией двух важных фактов: внешней адаптации и внутренней интеграции. Поддержание обязывает руководство действовать в рамках интересов компании. Изменений не избежать, поэтому организация в совокупности со всем коллективом должна адаптироваться к условиям культуры.

Организационная культура поддерживается элементами уделенным вниманием, оценивается и контролируется деятельностью членов организации, их реакцией на проблемные ситуации – моделированием ролей, отбором персонала и их обучением, продвижением персонала, его мотивацией, а также условиям созданным для работы – психологический комфорт и физическое удобство, избежание стрессоров, таких как шум, пониженная температура, удобные рабочие места, оснащение оборудованием, канцелярскими принадлежностями.

Персонал, в свою очередь соблюдает ритуалы, обряды и традиции, привитые компании. Тот из сотрудников, кто отвергает условия среды существования, пожалуй, не задержится на рабочем месте. Либо приспособится и внесет что – то новое, это станет частью культуры и продержится до нового этапа становления, усовершенствования и развития организационной культуры. Изменение культуры организации является потивоположным действием по отношению к ее поддержанию. Изменения в поведении участников деятельности могут привести к изменениям в культуре организации и наоборот. Возможны три сочетания изменений в поведении и культуре в организации: 1)

изменение культуры без изменения поведения; 2) изменение поведения без изменения культуры; 3) изменение поведения и культуры. Исходя из выше сказанного напрашивается вопрос как складываются эти изменения и какие факторы влияют на процесс? В данной работе мы рассмотрим те факторы, оказывающие влияние на становление и изменение организационной культуры.

Разнообразие точек зрения, бытующих в этой области исследований можно сгруппировать в два направления. В рамках первого направления акцентируются процессы целенаправленного формирования организационной культуры наиболее влиятельными лидерами в организации. Из числа первых исследователей, считавших, что возможность целенаправленно влиять на формирование культуры как извне так и изнутри, стал признанный специалист в этой области Эдгар Шейн. Исследователь выделяет две группы факторов формирования культуры. К первичным автор относил: выработку стратегии и реакцию руководства на проблемные ситуации. То отношение к работе и стиль руководства существующие в организации.

Реакция руководства однозначна, незамедлительно устранить разлад в деятельности, коллективе. Устранить неполадки в системе программ «Парус», если того требует клиент. Быстро реагировать и качественно обслуживать. Все приказы не поддаются оспариванию и исполняются согласно распорядку трудового дня. Директор абсолютный авторитет и руководит единолично. Организации свойственен авторитарный стиль руководства.

Созданы критерии для поощрения сотрудников, а также критерии отбора в рамках организации, назначение и продвижение персонала с помощью обучения.

Вторая группа, по мнению Э. Шейна состоит из факторов включающих структуру организации, передачу информации и организацию процессов.<sup>26</sup>

Мы полагаем, что процессы изменения переплетаются. Не только противореча, но и взаимно дополняя друг друга, играя равнозначную роль в формировании и развитии культурных норм и образцов поведения в компании.

---

<sup>26</sup> Ладыгин О.О. Культура и управление//Модель организационной культуры: структура и факторы влияния. 2015. №5. С. 94.



## 1.4 Функции и типы организационной культуры

Известно, что организационная культура сложный механизм подразделяется на разные типы и реализуется за счет функций. Эффективное управление персоналом напрямую зависит от взаимодействия с руководством посредством функций, проявляющихся в организационной культуре.

Регулярно в компании анализируются элементы организационной культуры, прогнозируется усовершенствование их функций и вносятся поправки. Во все времена это необходимая мера, нести ясность за счет чего реализуется культура, зачем она нужна и как работает на практике. Успешная работа характеризуется верным подходом и правильным распределении трудовых ресурсов для достижения целей.

Для конкретизации целей в организации и выбора способов для их достижения могут быть выявлены четыре типа организационной культуры: консультативный, корпоративный, партизанский и предпринимательский. Преобладание корпоративной культуры благоприятно сказывается на общий климат в организации. Единая корпоративная культуры в рамках организации положительно воздействует на успех работы. Корпоративная этика превращает общую деятельность в совместный быт и создает некую рабочую сплоченность за счет личностных симпатий и общей направленности на результат.

Проанализируем культуры организации согласно точке зрения Р. Акоффа. Он выделил параметры корпоративного типа культуры, который характеризуется низкой степенью привлечения работников к установлению целей и низкой степенью привлечения работников к выбору средств достижения целей. В этой характеристике проявляется типичный случай традиционно управляемой корпорации с централизованной структурой и единоначалием.

Человек на работе проводит большее количество времени дня, поэтому каждому индивиду необходимо комфортно существовать в коллективе,

разрозненность вносит проблемы в деятельность. Развитие культуры позволит обойти проблемы либо сгладить их последствия.

Для формирования культуры прежде всего развивались внутренние коммуникации. Проводились мероприятия, такие как выезд на природу, конкурсы среди детей сотрудников коллектива, поощрение лучшего сотрудника месяца.

Прививалась политика компании, такими инструментами как – открытость информации в корпоративной литературе, доступ к внутренней информации компании с выходами в сети интернет. По отношению к организации культура выполняет ряд важных функций, таких как административная, функция планирования, мотивационная, охранная, интегрирующая, регулирующая, адаптивная, ориентирующая, функция формирования имиджа. Рассмотрим каждую в отдельности, применительно к организации.

Весь личный состав, работающий в организации, успешно поддается административной функции. Организация деятельности персонала на основе строгой регламентации и жесткого стимулирования эффективна. Персонал обладает определенным набором знаний для организации деятельности. Директор является авторитетом в организации, соответственно регулирует процессы, концентрируя внимание на исполнении. Отличительная особенность организации – это авторитет директора в глазах персонала и умение донести информацию. Применяются формализованные способы принятия управленческих решений, четко разграничиваются должностные полномочия.

Функция планирования включает в себя ряд уже рассмотренных функций – выработка целей, прогнозирование, организация исполнений через распределение обязанностей. Контроль также рассматривается как компонент планирования.

Вся работа, осуществляемая в организации поддается плану действий и критериям их выполнения, но план не подкрепленный последующим контролем

директора, так и остается негласным планом, это ведет к спаду эффективности организации и низким заработкам.

Сложившиеся на сегодняшний день проблема экономики проявляющиеся в структуре трудовых ресурсов, усилили внимание к человеку в организации, его психологии. Окружение, как движущая сила, которая может существенно повлиять на эффективность деятельности организации, эта деятельность обусловлена мотивирующей функцией. Множество видов мотивации дает возможность получить желаемое индивидуально каждому сотруднику. Деятельность способствует расстановке приоритетов в пользу каждого члена организации, в зависимости от менталитета, жизненной позиции, уровня образования, ценности семьи, темперамента, личностных достижений, авторитета в коллективе. Быть замеченным руководством и поощренным премией за отличное выполнение должностных обязанностей замечательная мотивация и барьер для ориентира на результат. Лучший сотрудник тот, что развивается осознанными шагами и достигает целей. Мотивация выражается в заработной плате, поощрениях, премиях, надбавках. Материальная мотивация является некой подушкой безопасности в получение установленного руководством ежемесячного оклада. Предоставление комфортных рабочих мест, также немало важно. Директором создаются условия для эффективной деятельности. За созданием барьера от нежелательных внешних воздействий отвечает охранная функция. Она реализована через различные запреты, «табу», ограничения. Является неким иммунитетом от вирусов, которые могут надломить культуру. Влияет на благополучную атмосферу в организации, зачастую и репутацию, созданную годами, квалифицированными сотрудниками и компетентным руководством.

За прямую относительность к организации, как одному из множества элементов, осуществляющих деятельность, за гордость в успехе индивидуальном или групповом. В стремление посторонних лиц включиться в нее извне в качестве новых сотрудников, что чрезвычайно важно для решения

проблем недобора кадров отвечает интегрирующая функция.

Регулирующая функция придерживается установленным правилам и нормам поведения членов организации, их взаимоотношений и контактов с внешним окружением. Являясь гарантией стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов и расширяет границы общения в коллективе.

Адаптивная функция улучшает восприятие людей, умение приспособиться друг к другу и к организации. Особенно актуально для новичков в организации. Она реализуется за счет общих норм поведения, ритуалов, обрядов, с помощью которых осуществляется также воспитание сотрудников. Координирует их действия в организации.

Ориентирующая функция культуры движет организацию и всех участников деятельности поэтапно в необходимом направлении. Культуре свойственна функция формирования имиджа организации, которая создает образ в глазах окружающих. Вклад в формирование имиджа заслуга каждого члена коллектива, а руководства в особенности. Внешний имидж положительно влияет на прибыль компании. Поэтому этому аспекту культуры уделяется особое внимание.

В литературе существует рассмотрение множества типов организационной культуры. Каждый исследователь толкует о культуре, следуя своим наблюдениям и опыту полученному на практике.

Г Хофстед считал, что разграничение параметров позволит дать характеристику любой организации и поспособствует выявлению ведущего типа организационной культуры. Сочетая эти параметры Г. Хофстед дал оценку многим организациям в мире. Оценка типа культуры организаций в разных странах позволяет делиться опытом. Совмещать культуры различных стран мира, прогнозируя развитие их взаимодействия, регулируя спорные вопросы<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. СПб.: ГУИТМО.2010.

Типология Т.Е. Дейла и А.А. Кеннеди выделяет четыре главных типа корпоративной культуры. Рассмотрены такие параметры, как уровень риска и скорость получения обратной связи. Сочетая эти параметры можно выделить следующий тип организационной культуры в компании ООО «Парус – Томск».

1) Культура высокого риска и быстрой обратной связи. Этот тип господствует в сфере развлечений, полиции, армии, строительстве, управленческом консалтинге, рекламе. Т.Е. Дейл и А.А. Кеннеди называют культуру этого типа миром индивидуалистов, которые постоянно рискуют и получают обратную связь быстро, независимо от того, правильны их действия или нет.

Компании свойственен второй тип культуры, раскрытый Т.Дейлом и А. Кеннеди.

2) Культура низкого риска и быстрой обратной связи. Имеет отношение к служащим, которые не рискуют, их мотивируют вести активную деятельность с малым риском. Быструю обратную связь получают все действия. Определяет все клиент и правит, как должен вести себя сотрудник, предоставляя услуги. Угода клиенту, является сутью этой культуры. И это нежелание самих служащих, а суть работы, выполнение ряда функций. В этом типе культуры важна команда, а не отдельный человек, а господствует он в организациях по сбыту, в магазинах, в компаниях по вычислительной технике, предприятиях по массовой торговле потребительскими товарами, в страховых компаниях и тд.

3) Культура высокого риска и медленной обратной связи. Высокий риск, крупные инвестиции, медленная обратная связь, трудоемкий процесс принятия решений. Циклы принятия решений занимают годы. Культура такого типа распространена в нефтяных и авиационных компаниях, архитектурных фирмах, на предприятиях коммунального хозяйства.

4) Культура низкого риска и медленной обратной связи. Небольшой риск, медленная обратная связь, внимание сотрудников и руководства концентрируется на техническом совершенстве. Служащие сосредоточивают внимание на том, как они что – то делают, а не на том, что они делают.

Уделяется внимание регистрации и подшивке документов. Свойственен в банковском деле, финансовых услугах и правительственных организациях.

Признанная одинаково, воспринимаемая всеми членами коллектива организационная культура, вовсе не означает, что внутри организации не существует каких – либо субкультур. Компании присуща доминирующая культура и множество подкультур в ее рамках.

В доминирующую культуру входят глобальные компоненты восприятия организационной культуры, которые отличают организацию от других. Она выражена в ценностях разделяемых большинством.

В организации может существовать контркультура, которая упорно будет отвергать то, чего хочет достигнуть организация. Среди таких контркультур выделяются следующие виды:

а) противостояние ценностям организационной культуре;

б) противостояние структуре власти в рамках доминирующей культуры в организации;

Появление контркультуры очевидно в условиях, которые не могут обеспечить удовлетворения от результата деятельности. Конкретизируя организационные контркультуры – это призыв о помощи в период стресса или кризиса. В момент разрушения бытующей системы поддержки члены коллектива бьются в попытках восстановить контроль за жизнью в организации.

По степени влияния выделим несколько типов культур.

Бесспорная культура характеризуется небольшим количеством основных ценностей и норм, но требования к ориентации на них неукоснительны. Сами ценности и нормы при необходимости сознательно корректируются. Такая культура, не допускает спонтанного влияния как извне, так и изнутри, являясь закрытой. Закрытость культуры – это нежелание видеть недостатки. Закрытая культура подавляет персонал и становится решающим его моментом мотивации.

Слабая культура практически не содержит общеорганизационных ценностей и норм; у каждого элемента организации они – свои, причем, зачастую противоречащие другим. Нормы и ценности слабой культуры легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая культура разъединяет участников организации, противопоставляет их друг другу, затрудняет процесс управления и в конечном итоге приводит к ослаблению организации.

Сильная культура открыта влиянию как изнутри, так и извне. Открытость предполагает гласность и диалог между всеми участниками организации.

Сила культуры определилась тремя моментами: глубиной ее проникновения в организационные отношения, широтой распространения и степенью охвата членов организации, ясностью провозглашаемых приоритетов

28.

---

<sup>28</sup> Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. М.: Питер. 2011.

## **2 Оптимизация текущего состояния организационной культуры в компании ООО «Парус – Томск»**

### **2.1 Характеристика компании ООО «Парус – Томск»**

ООО «Парус – Томск» генеральный дилер и официальный партнер корпорации «Парус», один из крупнейших в России разработчиков автоматизированных информационных систем для государственных учреждений и коммерческих организаций. В отечественной ИТ – индустрии корпорация «Парус» успешно работает, предоставляя свой продукт и обеспечивая установку с 1990 года. Общее число клиентов составляет численность более 30 тысяч государственных учреждений и коммерческих структур. Корпорация имеет региональные отделения более чем в 40 крупнейших городах России, Украины и Казахстана. Дилерская сеть корпорации – около 240 компаний.

ООО «Парус – Томск» имеет многолетний опыт успешной работы по автоматизации бюджетных учреждений с помощью продуктов корпорации «Парус». Общее число клиентов компании – более 200 государственных учреждений и коммерческих структур в Томске. Без квалифицированного персонала, в составе 25 человек, а это – директор, помощник директора, бухгалтер и инженеры – программисты невозможно качественное выполнение работ, поэтому обеспечивается соответствующий уровень квалификации сотрудников: знание бюджетного учета, налогообложения, изменений законодательства, предметной области. Компания занимается постановкой автоматизированного бухгалтерского учета, учитывающего специфику деятельности конкретной организации. Готовы оказать клиентам любую помощь в работе с программами «Парус». Сотрудники компании имеют большой опыт работы с государственными и коммерческими организациями, что позволяет гарантировать высокое качество выполняемых работ.

Компания стабильно функционирует на протяжении уже многих лет. Имеет такую организационную культуру, которая позволяет: производить по необходимости ее изменения. Обеспечить максимально быструю передачу



точной и достоверной информации. Способствовать оперативному принятию решений, повышению эффективности деятельности конкретной задачи и всей компании. Управление ООО «Парус – Томск» принадлежит директору, который ежегодно приобретает у корпорации «Парус» лицензию на продажу продукта «Парус». Директором вырабатываются программные решения в части стратегического и тактического развития компании, а также приема на работу сотрудников.

Главный бухгалтер ООО «Парус – Томск» является заместителем директора по экономическим вопросам. Возглавляет работу по планированию и экономическому стимулированию компании и заработной плате, проводит всесторонний обзор итогов деятельности компании, осуществляет контроль средств компании и хозяйственных операций, определяет итоги финансово – хозяйственной деятельности компании, выполняет финансовые расчеты с клиентами.

Миссия организации ООО «Парус – Томск : «Мы сделаем Вашу жизнь лучше».

Миссия организации ООО «Парус – Томск» призывает не оставаться один на один со своими трудностями. Обратившись в компанию – сотрудники всегда придут на помощь.

Главная долгосрочная цель компании ООО «Парус – Томск» – обеспечить устойчивое положение на рынке, стать надежным партнером для организаций, имеющих потребность в продукте «Парус». Стать лидером, выйти на качественно высокий уровень предоставления услуг по обслуживанию программного обеспечения. Соответствовать всем запросам и ожиданиям потребителей, на основе постоянного совершенствования работы и качества. Компания стремится к надежным, стабильным, партнерским отношениям с покупателями.

Цель краткосрочная заключается в развитие сотрудников. Для повышения уровня профессионализма сотрудников проводятся семинары и обучающие тренинги. Ежегодно для обучения инженеры – программисты

посещают разные города. Им предоставляется возможность поделиться опытом, получить знания, овладеть навыками, ознакомиться с новыми технологиями, развивать профессионализм.

Для удержания позиций лидерства на рынке необходимо постоянное совершенствование сотрудников компании. Расширение предоставляемых сервисных услуг, оптимизация внутренних бизнес – процессов.

Имея достаточно большой опыт работы перед компанией стоят следующие задачи:

1. Продажа продукта «Парус»: заключается во – первых в выявление потребностей покупателей в продукте и планирование возможных размеров его продажи, во – вторых в выборе наиболее эффективного канала продвижения и доведения в минимальные сроки продукта до потребителей.

Успешность решения этой задачи во многом зависит от готовности компании и опыта специалистов.

Выявление потребностей и планирование реализации проводится путем исследования конъюнктуры рынка. Прогнозные разработки осуществляются краткосрочно путем моделирования проектов.

2. Установка и настройка продукта корпорации «Парус» заключается в обучение персонала автоматизированным технология в 1С бухгалтерии, обучение основам бюджетного учета.

Для того, чтобы специалисты были на уровне профессионалов, для минимизации затрат времени на установку и настройку продукта «Парус» директор ежегодно отправляет на обучение персонал в Москву и другие города. С ростом профессионализма персонала у потребителей продукта не остается сомнений о сотрудничестве с компанией ООО «Парус – Томск».

3. Полное сопровождение после установки продукта: заключается в обучение специалистами ООО «Парус – Томск» потребителей.

Текущее сопровождение – выезды в организации – потребители по запросам горячей линии, обучение основам бюджетного учета, помощь при подготовке отчетности, настройка выгрузки данных, разработка процедур импорта, экспорта, разработка дополнительных функций «Парус», также установка и настройка прочего программного обеспечения по мимо продукта «Парус», послегарантийное обслуживание и консультационное сопровождение.

4. Дальнейшее повышение уровня охвата потребителей в регионах – у крепление позиций на региональных рынках.

Мы пришли к выводу, что благополучная деятельность и пятнадцатилетний стаж работы не возможны без сплоченного коллектива специалистов, надежного руководителя, развития сотрудников и самой компании. Применение образцов современных технологий, проявление профессионализма, повышение уровня компании способствуют стабильному будущему.

## **2. 2 Анализ организационной культуры в компании ООО «Парус – Томск»**

На протяжении уже многих лет компания проявляет себя – как надежный специалист в своей области. За время исследования компании, проанализировав какие бытуют нормы и ценности, какими инструментами достигается успех, мы пришли к выводу, что состояние компании стабильное, а преобладающая в ней организационная культура относится к корпоративной.

Проанализируем культуру компании на основании различных признаков. По характеру взаимоотношений корпоративная культура ООО «Парус – Томск» выделяется высоким профессионализмом, что обусловлено эффективностью деятельности организации. Масштаб сферы деятельности по предоставлению услуг, в рамках которых поступают заказы, достаточно широкий.

Корпоративный тип культуры обусловлен низкой степенью привлечения работников к установлению целей, низкой степенью привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Корпоративная культура в компании относится к доминирующей организационной культуре, хотя правильнее было бы определить ее как тотальную. Человек, не разделяющий ценностей корпоративной культуры ООО «Парус – Томск» в конечном итоге покидает ее, а разделявший закрепляется в компании.

Корпоративная культура ООО «Парус – Томск», в рамках которой ссылается акцент на коллектив, возможности специалистов, вознаграждение по результату работы и объединение личных и групповых целей, согласуется с современными тенденциями к изменениям и адаптации. Для определения принадлежности корпоративной культуры по степени поддержания ценностей следует проанализировать ее по нескольким критериям. «Глубина» корпоративной культуры, определяется количеством и устойчивостью убеждений, разделяемых работниками ценностей компании. Культура успела укорениться в представлениях и взглядах сотрудников

компании, как на поверхностном уровне, проявляющемся в стиле одежды, внешнем имидже, так и на внутреннем – девизах, мероприятиях. Жизнь компании подчиняется некой системе формальных и неформальных правил. Примером установленных формальных правил являются правила внутреннего трудового распорядка. Рабочий график проявляется в дисциплине. Одно из основных требований, норм поведения в компании – дисциплина. Неформальные правила касаются сферы общения с коллегами, отношений подчиненный – руководитель, манеры одеваться в коллективе, профессионального сленга и корпоративной этике. Нормы и ценности, культивируемые директором, закрепились с самого основания и передаются из года в год, через определенные церемонии, процедуры, ритуалы. Например: такие мероприятия, как награждение членов коллектива, достигших рекордных рабочих показателей, лучших работников месяца, года регулярны. Мероприятия проводятся массово. Возможно присутствие зрителей – родственников, друзей, приглашенных гостей, клиентов.

Корпоративная культура ООО «Парус – Томск» характеризуется продуктивными и легкими отношениями между сотрудниками, причем взаимоуважение основано на личностных способностях в работе. Культура разделена членами организации. Можно утверждать полное принятие всех аспектов корпоративной культуры всеми сотрудниками, как следствие, отсутствие контркультур в компании ООО «Парус – Томск».

Исходя из анализа факторов «силы» корпоративной культуры, культура принадлежит к умеренно сильному типу, которому свойственны поддерживаемые и широко распространенные ценности. Известно, что недостатком сильной корпоративной культуры является ее сопротивление всем нововведениям. Но данное явление не наблюдается в компании.

Характер влияния корпоративной культуры на результаты деятельности компании является позитивным, так как он оказывает стимулирующее

воздействие на деятельность и развитие ООО «Парус – Томск». Корпоративную культуру можно охарактеризовать как лично – ориентированную (стимулирующую раскрытие потенциала личности в рамках коллективных интересов), интегративную (вбирающую в себя все лучшие качества организационных культур передовых организаций) и стабильную (разделяемую всеми сотрудниками компании ООО «Парус – Томск»).

Сформировавшаяся в компании практика управления, также стала важным источником информации о организационной культуре. В компании преобладает авторитарное управление, принимаются решения единолично директором, используется система контроля способом удовлетворения интересов и целей. Приветствуется степень осведомленности работников о положении дел организации, текущих планов, графиков.

Именно в этой модели управления посредством жесткой системы контроля, дисциплины и профессионализма обеспечивается четкая работа каждого сотрудника и компании в целом. Директор ООО «Парус – Томск» организует всю работу компании. Несет полную ответственность за ее состояние и состояние трудового коллектива, представляет компанию во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом, заключает договора, издает приказы в соответствии с трудовым законодательством, принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания сотрудников организации, открывает в банках счета, взаимодействует с корпорацией.

Он определяет техническую политику, перспективы развития ООО «Парус – Томск» и пути реализации комплексных вопросов по всем направлениям совершенствования. Задает темп работы, планируя цели. Директор руководит отделом технического обслуживания. Отдел технического обслуживания осуществляет установку и настройку программного обеспечения системы «Парус», обучает клиентов, устраняет неполадки в работе системы. Корпоративная культура в компании имеет свойства, негативно сказывающиеся на деятельность. Если директор начнет испытывать необходимость

контролировать работу и результаты, негативно влияя при этом на ценности корпоративной культуры, настроение коллектива в этом случае будет падать, работа приносить меньшее удовлетворение, а сотрудники начнут действовать в своих личных интересах, противоречащих компании. При осуществлении контроля директором компании, групповые нормы корпоративной культуры никогда не бывают существенно затронуты. Контроль носит хоть и постоянный, но поверхностный и ненавязчивый характер. Решения принимаются единолично. Результат деятельности зависит от коллективных усилий, поэтому коллективные интересы всегда важнее личных.

Все действия директора носят организационный характер. Направлены на обеспечение эффективного объединения людей для достижения общих целей с помощью рациональной организации рабочих графиков. Основное внимание в компании уделяется скорому завершению работы – получению результата от процесса деятельности. Успешность деятельности ООО «Парус – Томск» зависит от способности коллектива повысить эффективность труда и объединить личные цели с целями компании.

Обеспечаны условия, необходимые для раскрытия трудового и личностного потенциала сотрудников. Созданы условия для проявления творчества. Оценка деятельности сотрудников зависит от общего результата и личного вклада. Однако заработная плата формируется достаточно субъективно. При прочих равных условиях существует процент от общей выработки начисляемый каждому из сотрудников, процент всегда варьируется. В трудности достижения и поддержания профессионализма особая роль отведена образованию сотрудников, что требует от них определенных качеств и навыков, а также обеспечения условий для самостоятельного образования (с этой целью на всех компьютерах в офисе установлена сеть Internet).

Очень трудно измерить внутренние особенности организационной культуры и изучить их сложно, потому что это влечет за собой большие административные издержки. Этот процесс требует проведения комплекса

аналитических и исследовательских мероприятий, масштабных опросов в виде экспертного анализа, анкетирования и открытого интервью.

Для анализа состояния культуры были использованы следующие методы исследования:

- Экспертный анализ в процессе которого была дана оценка культуре в компании;

- Интервью с директором компании. На основании которого сделан вывод, что за 15 лет, создана благоприятная культура, политика и миссия не противоречат стратегическим целям директора и задачам организации.

- Анкетирование, в котором приняли участие большинство членов организации.

Анкетирование заключалось в выявлении текущего состояния организационной культуры и желаемого состояния организационной культуры по мнению сотрудников. Была использована анкета согласно корпоративной этике компании. Вопросы которой имели абсолютную причастность к компании.

В большинстве своем члены анкетирования, в результате набора большего количества баллов, пришли к единому, что компания ООО «Парус – Томск», по мнению сотрудников – это слаженный механизм и желаемое состояние организационной культуры в соотношении с действительным разнится несущественно. Для того, чтобы достичь улучшения состояния организационной культуры, которая по типу является «корпоративной» потребуется ряд нововведений и оптимизации элементов компании.



### **2.3 Определение желаемого состояния организационной культуры**

Организационная культура в ООО «Парус – Томск» это сложившейся набор наиболее важных предположений, принимаемых членами коллектива. Получающих выражение в заявляемых компанией ценностях, убеждениях, образцах поведения, которые придают общий смысл действиям.

Большой масштаб действиям, задает темп направления. Выбрана платформа, обеспечивающая оптимальную функциональность для решения стоящих перед компанией задач. Организационная культура в компании составила основополагающую роль в установлении взаимодействия в коллективе сотрудников и руководства. Тем самым значительно сократила издержки, связанные с информацией. Успех компании определился не только качественным обслуживанием и квалифицированными специалистами, не только прорывом в области техники и технологии, но в значительной степени, нравственными принципами, по которым живет компания, ее общей культурой.

Желаемое состояние организационной культуры заключается во внутреннем взаимодействии и взаимодействии с внешним окружением во многом предопределяющем успех компании. В ходе выявления желаемого состояния организационной культуры компании ООО «Парус – Томск» мы пришли к выводу, что на нее воздействуют следующие элементы: Стратегия, миссия, политика компании, философия, идеология. Механизмы взаимодействия, разделены общими целями, мнениями и ценностями всех членов компании, благоприятно воздействуют на конечный результат выражающейся в прибыли. Элементы имеют глубинный смысл, потенциал которых безграничен, поддаются изменениям. Учитывается характер корпоративной культуры, влияния целей, господствующих идей и ценностей, принятых норм, стандартов и правил, сформировавшейся системы корпоративных ценностей.

Разделение философии членами коллектива в компании: сводится к развитию взаимоотношений между директором и сотрудниками, между поставщиками и потребителями, а также повышению имиджа организации, а в

дальнейшем росту прибыли. Развитая философия директором с учетом: количества сотрудников, качества выполнения работы, уровня образования, культурного уровня персонала, региональной специфики, отрасли, уровня жизни населения, потенциала развития, явится основанием при разработке миссии, целей, общих принципов и правил поведения.

Преобразование: включит в себя формирование структуры, а именно, целей компании и ее идеологии, модели эффективного руководства. Культура придает смысл многим действиям в компании. Культура формировалась годами, поэтому она инерционна и консервативна. И многие нововведения приживутся только потому, что они не противоречат освоенным людьми культурным нормам и ценностям.

Старая организационная культура пришла в противоречие с новой стратегией предоставления услуг. Никому из сотрудников не пришло в голову, что изменение отдельных положений организационной культуры привело к успешному освоению нового рынка и предоставления качественных услуг. Стремление меняться в лучшую сторону допускает ошибку в нежелании тратить время на формирование разделяемой всеми сотрудниками общей точки зрения на то, что они собой представляют и к чему следует идти, но добившись консенсуса в понимании смысла изменений и того, что они означают для компании, приблизится возможность достичь желаемой культуры.

Овладение современными кадровыми технологиями и концепцией поведения в компании: мы пришли к выводу, что организационная культура основа жизненного потенциала компании, а человеческий ресурс фундамент, который сформировался за годы работы.

Концентрация внимания директора, для формирования желаемого состояния оргкультуры с помощью механизмов поведения сотрудников: проявится в вопросах развития, обучения, организации рабочих процессов. Имеет смысл обратить внимание на совокупность духовных и общественных достижений сотрудников, на речь, манеру поведения, основные ценности,

устоявшиеся нормы, принципы жизнедеятельности, существенно влияющие на развитие и выживание компании в долгосрочной перспективе. Повышенный уровень компетентности в управленческой деятельности: этап становления будущей предпочтительной культуры компании. Так же хотелось бы отметить, что личное поведение директора, способствует более полному изменению культуры и желаемому результату. Компания ООО «Парус – Томск» представляет собой сложный комплекс, динамизм и слаженность работы которая обеспечится механизмом управления.

Эффективно организованные процессы деятельности всех элементов цепочки компании: квалифицированный персонал, высокое качество и широкий ассортимент продукции, низкие издержки, хорошая организация обслуживания.

Оптимизированные и спланированные графики выездов инженеров – программистов: значительное сокращение сложностей урегулирования процессов деятельности и организация временных интервалов. Во многом успех выражается в выездах по адресам разных организаций – клиентов для установок программного обеспечения и обучения пользователей бухгалтерской системы продукта корпорации «Парус». Поскольку все начисления заработных оплат зависят от количества проделанной работы, создания контроля персонала по выездам необходимы. Качественное и количественное выполнение работы предопределяет заработную плату в компании. Кроме материального мотивирования возникает потребность также и в нематериальных ценностях, поднимающих внутренний дух членов коллектива. Создастся положительный баланс, который получит выражение в организационной культуре. Организационная культура, в свою очередь, социально – этический ресурс, объединяющий усилия всех сотрудников во имя достижения общего успеха.

Успех в организации достигнут противостоянием не столько денег, сколько людей, поэтому успех сложился из слаженных действий персонала и

руководителя. В немалой степени обеспечившего корпоративный комфорт созданным имиджем.

Именно организационная культура определит эффективность функционирования организации. Поскольку культура стала определяющим фактором достижения долгосрочной эффективности организации. Люди, которые сыграли формирующую роль организационной культуры, сумеют определить ее ключевые измерения, будут в состоянии выявить желаемое состояние культуры и смогут приступить к реализации самого процесса изменений.

Факторами необходимых изменений в организационной культуре явились увеличение заказов, изменение условий конкуренции, возникновение конфликтов, государственного регулирования, стремительные экономические перемены и новые технологии. Первоначальные задачи организационной культуры компании потеряли свое значение. Она преобразовалась в соответствии с новыми потребностями, выходом на новый рынок, более масштабным и вместе с тем активно конкурирующим. Рассматривается возможность перемещения компании в другой офис, что способствует удобному территориальному размещению. Которое сэкономит ресурс времени для персонала и будет удобен для клиентов. Наличие инфраструктурных и поддерживающих отраслей, обеспечит компанию на выгодных условиях материальными ресурсами, оборудованием, информацией, позволит удержаться на российском рынке. В последствии примером послужит количество клиентов и общее состояние внутри сплоченного коллектива.

Обладание всесторонней точной информацией о организационной культуре в компании ООО «Парус – Томск», выражающейся в структуре, определении потребностей, кадрового потенциала, его развитие, условиях труда, управленческой линии, позволило оценить предпочтительное состояние организационной культуры, а в дальнейшем систематизировать мероприятия по оптимизации культуры и успешно реализовать их на практике.

## **2. 4 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры в компании ООО «Парус – Томск»**

Анализ существующей организационной культуры компании ООО «Парус – Томск» дал возможность выделить недостатки влияющие на конечный результат деятельности.

Указанные в анализе недостатки преобладающей организационной культуры в компании ООО «Парус – Томск» нельзя назвать отрицательными сторонами, потому что они не ведут на прямую к снижению эффективности деятельности, но в будущем могут повлиять негативно на общий климат в коллективе.

Необходимо верно определить методы по совершенствованию организационной культуры в компании. Опереться на соответствующие ресурсы и возможности ООО «Парус – Томск». На основании целей компании сформулировать ряд задач для коллектива. Разработать мероприятия по совершенствованию организационной культуры.

Разработка мероприятий состоит из шагов, которые помогут спланировать и реализовать действия по совершенствованию организационной культуры. Мероприятия состоят в том, чтобы ускоренно вовлечь персонал в общее дело, уменьшив их сопротивление. Донести до всех членов компании какой будет новая культура, на чем нужно акцентировать внимание, определив, что останется в компании неприкосновенным и спланировав действия, которые затронут изменения культуры.

Если число людей, привлеченных к выполнению оценки, велико, лучше разделить их на подгруппы и добиться, чтобы каждая подгруппа построила общий план действий по разработке культуры. Особенно важно обсудить причины, которые привели группы или каждого члена исследования в отдельности к тем или иным выводам. Выслушать каждое мнение, тем более что коллектив не многочислен и остается возможным с каждым поговорить лично. Это займет время, но не будет иметь материальных затрат для компании.

После достижения консенсуса в определении желаемого состояния организационной культуры, следует коллективно во главе с лидером построить общий согласованный профиль действий заверенный директором.

На следующем этапе оптимизации организационной культуры четко выявляются различия для того, чтобы выявить минусы и найти решения. Отсутствие существенных различий не означает, что нет необходимости в серьезных изменениях. Небольшие сдвиги могут быть не менее важными, чем существенные преобразовательные процедуры. Более того, малые изменения в конкретном типе культуры могут оказаться так же трудно осуществимыми, как и большие. Величина несоответствия между нынешней и предпочтительной культурой, определяемой методом анкетирования, дает четкое представление, на каких вопросах следует сосредоточить внимание.

Наиболее важная составляющая этого шага состоит в поиске специалистов, способных обеспечить успешность в преобразовании культуры при выявлении ключевых ценностей, желательной ориентации на потребителя и принципах поведения, характеризующих обновленную организационную культуру. Разработанная модель приемлемого поведения в обновленной организационной культуре, которую персонал извлечет из политики, сформирует профессиональные ценности разделенные всеми членами коллектива.

Ориентируясь на выбор методов команд, необходимо для ускорения перемен организационной культуры установить, что первостепенно и требует воплощения в жизнь. Другими словами, на этом шаге требуется четко определить действия и поведение, которые будут взяты на вооружение, как составная часть совершенствования культуры.

Разработав план реализации, заверенный сроками с указанием точек отчетности и конечных этапов, положить начало процессам совершенствования организационной культуры. Необходимо определить несколько ключевых путей, по которым сразу же можно начать делать шаги – дать целевую установку по главным вопросам. Действия, на которые должна быть

направлена энергия и которые получают основную долю внимания, могут быть заарегламентированы. Крайне важно четко определить принципы поведения и аспекты компетентности, которые необходимо развить директору или усовершенствовать каждому члену компании ООО «Парус – Томск» для отражения новой культуры.

Оптимизация организационной культуры не возникнет, если в деятельность не вовлечены абсолютно все члены коллектива, не создана предрасположенность их к изменениям и не заручиться одобрением и активной поддержкой директора.

По результатам экспертной оценки, интервью и анкетирования сотрудников выявился ряд необходимых мероприятий по изменению организационной культуры:

Культура сложилась во всех сторонах жизни организации, которые поддерживают ее существование и создают уверенность в процветании. Для успеха оптимизации оргкультуры могут потребоваться изменения в:

1. Структуре организационной культуры компании ООО «Парус – Томск», которая выражается в развитии миссии, стратегии компании, создании корпоративной символики, установлении традиций, норм и правил поведения. Внести коррективы как негласно, так и заверить документально в политике компании, новой миссии, озвучить планы расширения деятельности. Формирование организационной культуры необходимо разрабатывать на базе серьезной методической и кадровой подготовки, как стратегического проекта, рассчитанного на ряд лет. Методическая подготовка заключается в выпуске корпоративной литературы, с изложением миссии, цели и политики компании. Предоставляет возможность потребителям знакомиться с компанией. Кадровая подготовка заключается в развитии персонала, уровня культуры, профессионализма.

Расширить выпуск рекламных материалов и сувенирных изделий для сотрудников компании: буклеты, банеры, часы, галстуки, записные книжки, ручки с логотипом компании, все то, что символизирует компанию.

Установить день рождения компании. Ежегодное корпоративное мероприятие по чествованию компании для сотрудников и членов семьи.

2. Разработка мероприятий по набору и адаптации сотрудников: бытует сильная взаимосвязь в сформировавшемся коллективе. Для новичков создается положение не из лучших. Директору стоит уделить достаточное внимание внутриколлективной коммуникации для новичков. Дефицит информации у новичков и неточное их представление об компании в целом, способствует распространению различных, нередко противоречащих действий и слухов в коллективе. У новичков возникает ощущение одиночества, чувство отстраненности от деятельности компании.

Компания заинтересована в формировании стабильного коллектива и отличных профессионалов. Поэтому нужны массовые реформы для персонала ООО «Парус – Томск».

Необходимо заняться развитием кадровой политики компании: кадровая политика занимает значительное место в деятельности ООО «Парус – Томск». Найм и увольнение сотрудников производится директором компании. Ведение личных дел и расчет заработной платы осуществляется главным бухгалтером. Продвижение в компании не существует, карьерный рост отсутствует.

Рассмотреть возможность увеличения штата: ориентация на привлечение к работе новых специалистов даст возможность открыть новые вакансии на рынке труда. Найти специалистов способных вывести организацию на новый качественный уровень и развить новые направления деятельности в области услуг.

Установить норматив численности сотрудников, позволяющий устранить возможные споры, связанные с размером заработной платы, количеством невыполнения работы, это позволит устранить несправедливость в дискриминации по вопросам заработной платы и графиков.

Улучшить процесс адаптации новых сотрудников: путем демонстрации ознакомительной презентации о компании, которая включает историю создания компании, цель, миссию, политику, принципы, традиции, нормы поведения.



Ознакомительная экскурсия для обособленного понимания в чем заключается жизнедеятельность компании, повествует о том, что представляет из себя процесс работы, какие цели стоят перед компанией и какими инструментами достигаются.

Перечень мероприятий по социально – культурной адаптации также включит в себя разработку следующих документов, таких как программа по адаптации персонала, должностные инструкции выраженные в адаптации персонала.

Для количественной оценки адаптированности работников в компании может использоваться шкала удовлетворенности фактами показателей достижения целей. Целесообразно еженедельно проводить анализ проделанной работы для выявления лучших сотрудников и отстающих. Необходимость в этом заключается в возможности развить потенциал отстающих. Производить контроль дополнительных функций по адаптации новых сотрудников. Периодически контролировать ход процессов адаптации в компании, проводить разъяснительную работу, консультации, лекции, «круглые столы», доносить информацию о необходимости мероприятий по адаптации до всех сотрудников, насколько важна дисциплина в работе каждого.

3. Мотивация и развитие персонала: некоторые сотрудники слабо мотивированы в моральном и материальном отношении. Важное направление совершенствования организационной культуры заключается в развитие системы мотивации труда. Необходимо уделить особое внимание мотивации сотрудников. Данный метод не эффективно применяется для формирования корпоративной культуры компании, т.к. в мотивации руководителем ООО «Парус – Томск» не достает нужных действий. Это позволит сотрудникам создать нужное соотношение баланса работы, результата и отношения к самой работе.

По нашему мнению, требуется кардинально реформировать именно систему нематериального стимулирования труда. Материально сотрудники

стимулированы в достаточной мере, о чем свидетельствуют данные об их заработной плате, показателях о выполненной работе, количестве клиентов.

Для некоторых сотрудников стабильность рабочего места и заработной платы вообще не являются особо ценными показателями, поскольку их профессиональный уровень позволяет им выбирать работу в любой компании и диктовать свои условия. Профессионализм высокого уровня требует поддержания квалификации. Поэтому в наибольшей мере необходимо предоставить работникам возможность удовлетворить определенные активные потребности в ходе творческого выполнения системных задач, распределенных дифференцированно, с учетом индивидуальных особенностей каждого работника. Изменения в системе мотивации должны осуществляться при участии всех сотрудников.

Распределить полномочия, а вместе с ним и сферы ответственности за порученные объекты работы между инженерами – праграммистами. Руководствуясь их личностными и деловыми качествами, предоставить право самостоятельно формировать свой график. В этом случае полномочия должны быть четко сформированы и урегулированы в документах компании.

На наш взгляд, именно такая система идей будет сориентирована на стимулирование достижения целей. Конечно, изменения в системе стимулирования могут привести к тому, что некоторые сотрудники уволятся, не желая принимать новые «правила игры», но те, кто останутся, воспримут и примут новые ценности и новую культуру компании. Кроме того, в случае привлечения новых сотрудников появляется возможность выявления лидеров, которые смогут привнести новые ценности и нормы поведения, новые идеи или разделить бытующую деятельность, заручившись верой в компанию, в возможность личного успеха.

Проводить на конкурсной основе мероприятия по выявлению показателей работы сотрудников компании, установить особый ритуал поощрения лучших в профессии, возможно определение “человека года” компании. Главное здесь – система публичного поощрения, лучше с

приглашением членов семьи, друзей, для демонстрации награждения и чествования призера.

Установить льготы и поощрения для сотрудников, проработавших в компании определённое число лет, зарекомендовавших себя как стабильные и нужные люди в компании.

Заручиться поддержкой компании для сотрудников в формировании их страховых и пенсионных фондов. Дать возможность планировать будущее с помощью пенсионных отчислений. Проявлять заботы о сотрудниках.

Предоставить возможность приобретения путевок со скидками детям членов компании на отдых в лагерях области и города.

Создать систему сбора и реализации предложений и просьб сотрудников компании, установить порядок, сроков соответствующих распоряжений.

Разработать программу развития, которая предусмотрит использование директором компании девизов и лозунгов, включающих миссию и задачи организации, как применение психологического метода мотивации, менее активно – экономические и почти не использовать административные. Такое соотношение методов мотивации почти полностью соблюдается. Однако в тоже время необходимо разработать эффективную систему оплаты труда работников, позволить самим контролировать уровень оплаты труда и процесс деятельности.

Таким образом, становится целесообразным проводить следующие мероприятия: - тренинги и семинары по развитию персонала, качества услуг компании. Использовать другие методы обмена опытом персонала внутри компании и с другими организациями корпорации «Парус»; - способствовать профессианализму, повышению квалификации и самообразованию персонала. Для возможности предложения широкой системы мероприятий по совершенствованию организационной культуры важны знания и осведомленность сотрудников, что является показателем развития корпоративной культуры в компании.

Определение и четкое формулирование целей, выделение расхождений между старым и новым, описание изменений; - оценка экономии времени должна быть достигнута в связи с внедрением предложенных методов управления корпоративной культурой и системой управления знаниями; - своевременное обучение членов коллектива, выделенных для работы над проектами направленными на совершенствование функционирования всей компании. Выделение необходимых человеческих и финансовых средств для осуществления запланированных изменений в системе управления знаниями и культурой.

Наиболее значимым в развитии компании является реализация направления по адаптации и обучению персонала. Следовательно, данному направлению необходимо уделить наибольшее внимание. Делегирование полномочий создаст обстановку, при которой члены коллектива почувствуют большую ответственность за выполнение работы, увеличение приверженности к работе, идентифицируя себя, как части процесса. При улучшении социально – психологического климата, за счет роста результативности в работе, снижения текучести кадров, уменьшения затрат на поиск и адаптацию новых сотрудников рабочий процесс станет более стабильным.

4. Совершенствование условий труда: необходимо позаботиться о том, чтобы проведенные изменения отвечали интересам большинства сотрудников, обеспечили наличие в проекте таких аспектов, которые заинтересовали бы всю компанию в целом и каждого отдельно взятого сотрудника. Держать коллектив в курсе дел относительно реализации мероприятий, обеспечить наличие консультационной и информационной сети с четким пониманием и способностью решения конфликтных ситуаций в ходе процессов. Создать постоянный контроль за трудными местами в проекте по оптимизации организационной культуры в компании и быстро реагировать на сложности.

Необходимо шире применить также следующие методы: гибкие рабочие графики, позволить планировать работу так, чтобы была возможность

студентам обучаться, повышать профориентацию, расти в глазах окружающих. Предоставить дополнительные отпуска для нуждающихся по уходу за детьми, пенсионерами. Предоставить оплачиваемые больничные, медицинское обслуживание за счет компании. Ввести почетные грамоты, расширить функции и изменить характер труда, профессиональную подготовку.

Обеспечить прямые и обратные информационные потоки. Создать информационную обеспеченность сотрудников. Ввести метод регламентации деятельности сотрудников. Применить к компании так, чтобы не противоречили базовым ценностям корпоративной культуры компании, направленной на эффективную работу команды, сопровождающуюся проявлением инициативы, мобильности, профессионализма и творчества. Кроме того, нельзя забывать, что результативность проводимых мероприятий в рамках реформирования организационной культуры в значительной степени определяется уровнем развития кадрового состава компании ООО «Парус – Томск».

Разработка мероприятий определит эффективность взаимодействия всех членов коллектива. Поэтому основная задача, решаемая в процессе совершенствования организационной культуры, состоит в организации коммуникаций. Здесь, на наш взгляд, самое главное то, что следствием проводимых мероприятий станет осознание персоналом своей роли в развитии организационной культуры. Понимание, что каждый элемент компании имеет роль в мероприятиях по оптимизации оргкультуры.

Практическая деятельность по введению новых методов работы неизбежно столкнется с проблемой подготовки персонала, уровня обучения ответственности за проведение изменений, проявляющихся в таких задачах как:

- закрепление и развитие у специалистов навыков, требуемых для решения поставленных задач;
- информационная работа, проводимая в целях формирования у всех членов коллектива чувства сопричастности к решению задач в рамках реформирования организационной культуры;

- содействие развитию структуры, ответственной за реализацию реформы организационной культуры, за счет разработки и внедрения в практику новых инструментов управления.

Обучение основам моделирования процессов изменений необходимо проводить на основе социокультурного подхода, подразумевающего поиск и нахождение путей дальнейшего развития с учетом потребностей и интересов всех заинтересованных участников деятельности – потребителей, сотрудников и компании в целом.

#### 5. Внедрение системы управления качеством:

Следует осуществить внедрение системы управления качеством в соответствии с международными стандартами. Полагаем, это поспособствует явному повышению имиджа, как элемента организационной культуры, снизит риск и повысит доверие к компании со стороны клиентов.

Следует помнить, что все организации зависят от своих потребителей и поэтому необходимо выявление их потребностей, выполнения их требований в стремлении превзойти их ожидания. Сделать возможным проводить регулярные анкетирования среди уже существующих, а также потенциальных потребителей продукта «Парус» на сайте ООО «Парус – Томск». Этот процесс совершенствования организационной культуры компании эффективен с использованием экспертных компьютерных систем.

В результате использования данной системы оценка опроса в виде анализа будет доведена в кратчайшие сроки до руководства и не потребует финансовых издержек компании. Опрос будет основан на реальных показателях и наблюдениях со стороны потребителя, что позволит оптимизировать качество и ряд предоставляемых услуг. Выбрать темп новых направлений предоставления услуг компанией.

Оптимизация компании сложится за счет таких показателей, как анкетирование, выявление тенденций развития продукта и общего состояния профессионализма персонала, анализа имиджа компании, характера взаимосвязи с потребителями, что поспособствует дальнейшему развитию.

б. Разработка мероприятий по уменьшению сопротивлений: на сегодняшний день наличие конкретно слаженной и соответствующей системы работы является одним из важных условий успешной деятельности компании. Многие государственные и коммерческие организации выявили необходимость регулярного проведения не только финансового, но и управленческого анализа. Важно давать оценку тому, какими инструментами руководствуется директор. Эффективны ли они и стоит ли внести поправки в процесс. Предоставить возможность получать независимую и объективную оценку своей системе функционирования для сотрудников путем опроса коллектива.

Своевременно проведенная коррекция мероприятий по оптимизации организационной культуры позволит:

Юридически грамотно выстраивать взаимоотношения с сотрудниками;

Минимизировать возможные риски, возникающие в процессе прохождения проверки со стороны государственных органов и разрешения возникающих трудовых споров с работниками.

Полагаем, что благодаря разработке мероприятий и использованию целого спектра средств влияния на формирование желаемой культуры изменение станет реальным.

Из перечисленных показателей напрашивается вывод, что для совершенствования организационной культуры необходима оптимизация концепции управления, уровня работы, кадрового состава, заработных плат, графиков работы. Показатели нужно донести до каждого сотрудника без исключения, внести ясность в то, что изменения нужны и важны для общего благо компании, для комфортного существования сотрудников, для повышения уровня оплаты труда.

Расширить ассортимент услуг, оказываемых технической службой организации – инженерами – программистами в информационной, технической, экономической областях. Это поспособствует прибыли компании. Ввести многоканальную линию телефонии для клиентов. Что упростит прием заказов, даст возможность быстрее дозвониться и оставить заявку. Принять на

работу диспетчеров для приема звонков и оформления заявок в корпоративной базе компании. Также предоставить возможность свободного входа на внутренний сайт организации и использовать ресурс онлайн заказа на предоставление услуг компании ООО «Парус – Томск».

Понятно, что это условное перечисление, поскольку возможны и другие мероприятия по оптимизации ООО «Парус – Томск». Первым шагом становится возможным, воплотить в жизнь мероприятия, не имеющие больших финансовых затрат и стрессов для коллектива. Краткосрочные мероприятия должны соотноситься с деятельностью компании, не внося разлад в процесс работы. Долгосрочные требуют кропотливого труда. Главное, чтобы все мероприятия были направлены на формирование уважения к компании, с которой связана жизнь каждого сотрудника, искреннего желания работать в ней долго и плодотворно, достигая новых вершин.

Руководитель должен стать примером делового стиля в одежде, стать показателем в поведении, полноценной ячейкой обновленной культуры. Организовать ремонт офисного помещения и обеспечить поддержание в нем порядка сотрудниками, урегулировать графики работы, выдавать задания регламентированные компанией со строго ограниченными сроками выполнения, урегулировать эффективность взаимосвязи персонала внутри компании и с внешним окружением, выразить свою причастность к компании и пропагандировать подобное отношение у членов коллектива.

7. Развитие модели управления: один из важнейших элементов организационной культуры. Для повышения эффективности деятельности организации необходим пересмотр стиля управления на более демократичный. Директор должен стать лидером – вдохновителем.

Меры для улучшения стиля управления: ввести необходимость планерок, где будут оглашаться краткосрочные и долгосрочные цели ООО «Парус – Томск», общее положение дел в организации, делегирование полномочий. Освещаться новые идеи, возможные результаты.

Ввести меры для улучшения социально – психологического климата в



управлении персоналом: руководителю необходимо общаться со своими подчиненными интересоваться рабочей ситуацией, объявлять благодарность работникам, принесшим выгоду организации, заслужившим поощрения.

Урегулирование конфликтов: введение данного метода будет эффективно работать на формирование, поддержание и устранение отдельных элементов корпоративной культуры организации. Применение педагогических методов решения конфликтов, осуществляемых директором является одним из элементов управления. Директор не сглаживается конфликт, а выявляется виновник и наказывается, наложение штрафов, перевыполнением плана, выговором.

Меры по улучшению сложившихся норм поведения заключаются в введение четко выработанной нормативной базы по корпоративной культуре: корпоративного кодекса, кодекса поведения сотрудников, кодекса взаимоотношений с клиентами и т.д. Необходимо разработать единый корпоративный стиль, который может включать, например, скрипты в общении с клиентами, единый стиль одежды, единую модель управления.

Создать ресурс информирования коллектива, таким способом будет донесена информация необходимая для персонала о планах и действиях директора и следовательно поможет наладить доверительные взаимоотношения между руководством и подчиненными, создаст у сотрудников ощущение сопричастности и необходимости в данной работе.

С точки зрения менеджмента, система управления знаниями испытывает в значительной степени влияние со стороны организационной культуры, поскольку именно организационная культура закладывает те основные принципы и методы управления знаниями как определенным свойством персонала. Сама по себе система управления знаниями должна преследовать следующую цель — максимально использовать потенциал персонала компании с целью повышения количества предоставляемых услуг. Именно в этом аспекте необходимо совершенствовать систему, как объекта управления.

Все перечисленные мероприятия будут способствовать не просто

влиянию на процессы деятельности, но и их дифференциальное использование, мониторинг их эффективности, отслеживание показателей проделанной работы.

При изменении корпоративной культуры очень важно соблюсти постепенность и поэтапность нововведений, кроме того, не менее важно, чтобы элементы новой культуры не вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей компании. Нужно, чтобы новую культуру принимал и поддерживал руководитель. В этом случае организационная культура в дальнейшей перспективе будет способствовать процветанию компании.

Подобный объем работы может быть качественно проведен только с привлечением консультантов по процессу (нужен «свежий взгляд», эти люди не находятся внутри самой корпорации и при этом не связаны формальными и неформальными производственными обязательствами перед работниками корпорации).

Привлечение специалистов только самой компании для выполнения данной работы в принципе не однозначно приведет к нужным достижениям желаемого конечного результата. Люди, которые уже работают в заданном режиме, у которых существует определенная субординация, представление о компании, как она есть и их мнение может быть субъективно.

Так, например, в практике компании использовался мониторинг корпоративной культуры, который дал возможность выявить, что члены коллектива не особо желают что – то менять. Они не приверженцы новых стилей в работе, процессов создания мероприятий по разработке нововведений. Не до каждого члена коллектива возможно донести, что изменения повлияют на дальнейшее улучшение их позиций в компании, дадут возможность развиваться культурно и получать дивиденды от проделанных усилий. Создать ролевое моделирование, формализовать критерии оценки труда компании и в отдельности каждого члена коллектива, обеспечить информационный поток, систематизировать мотивацию и регулирование конфликтов.

Формирование коллектива, их обучения способствуют в конечном итоге заслугам перед компаний, ее прибыли. Вклад сегодня в деятельность развития даст результат на долгие годы работы компании. Внесет коррективы в рабочий процесс, он станет более стабильным и прибыльным. Таким образом, применение вышеописанных методов, поспособствует улучшению организационной культуры ООО «Парус – Томск» позволит организации успешно функционировать на рынке г Томска и Томской области.

В результате разработки мероприятий можно сделать следующие выводы. Организационное окружение компании представляет большую ценность для организационной культуры – системы ценностей, верований, представлений, правил, процедур и норм, принимаемых большинством сотрудников.

В дипломной работе был описан проект разработки мероприятий по оптимизации организационной культуры компании ООО «Парус – Томск», который включает следующие этапы: оценку качества организационной культуры компании, разработку нормативной базы развития организационной культуры компании, разработку программы развития организационной культуры компании, которая предусматривает реализацию озвученных направлений.

По нашему мнению, директору необходимо обратить внимание на сферу трудовых ресурсов, адаптацию персонала. И в частности на мотивацию персонала. Слагаемые успеха компании ООО «Парус – Томск» это успешная адаптация сотрудников, снижение уровня текучести, числа нарушений трудовой дисциплины, уровень образования и культуры сотрудников, их квалификация. Для успешной адаптации необходимо активное воздействие на процесс планирования, анализ желаемого состояния культуры и разработку мероприятий по оптимизации организационной культуры.

Реализация указанных мероприятий принесет следующие положительные изменения. Делегирование полномочий создаст обстановку, при которой коллектив почувствует большую ответственность за выполнение

работы, увеличит приверженность к работе, улучшит социально – психологический климат, поспособствует росту эффективности труда.

Таким образом, применение вышеописанных методов, поспособствует улучшению организационной культуры ООО «Парус – Томск» позволит компании успешно функционировать на рынке г Томска и Томской области.

## **Заключение**

ООО «Парус – Томск» генеральный дилер и официальный партнер корпорации «Парус», один из крупнейших в России разработчиков автоматизированных информационных систем для государственных учреждений и коммерческих организаций. В отечественной ИТ – индустрии корпорация «Парус» успешно работает, предоставляя свой продукт и обеспечивая установку с 1990 года. Общее число клиентов составляет численность более 30 тысяч государственных учреждений и коммерческих структур. Корпорация имеет региональные отделения более чем в 40 крупнейших городах России, Украины и Казахстана. Дилерская сеть корпорации – около 240 компаний.

Для того, чтобы на протяжении многих лет проявлять себя – как надежный специалист в своей области, компанией и в частности руководителем уделяется комплексное внимание организационной культуре. Проводятся систематические мероприятия по оптимизации состояния оргкультуры. Необходимость оптимизации заключается в технологическом прогрессе и бытующих условиях кризиса. На сегодняшний день компания ООО «Парус – Томск» вытеснила конкурентов и заняла стабильную позицию в сфере предоставления услуг по автоматизированным информационным системам.

В ходе анализа типов организационной культуры, были выявлены следующие типы: клановая, рыночная, корпоративная и бюрократическая.

Мы пришли к выводу, что состояние компании стабильное, а преобладающая в ней организационная культура относится к типу «корпоративной». Культура «корпоративного» типа обусловлена высоким профессионализмом сотрудников, приверженностью к достижению целей. Сложился набор наиболее важных предположений, принимаемых членами коллектива, получающий выражение в заявляемых компанией ценностях, убеждениях, образцах поведения, политике компании, миссии, философии, которые придают общий смысл действиям сотрудников ООО «Парус – Томск».

Человек, не разделяющий ценностей «корпоративной культуры» ООО «Парус – Томск» в конечном итоге покидает ее, а разделивший закрепляется в компании.

Для определения существующего типа организационной культуры были использованы следующие методы исследования:

Экспертный анализ в процессе которого была дана оценка культуре компании;

Интервью с директором компании. На основании интервью сделан вывод, что за 15 лет создана благоприятная культура, политика и миссия не противоречат стратегическим целям и задачам организации;

Анкетирование, в котором приняли участие большинство членов организации. Анкетирование заключалось в выявлении текущего состояния организационной культуры и желаемого состояния организационной культуры по мнению сотрудников. Была использована анкета, согласно корпоративной этике компании ООО «Парус – Томск», вопросы которой имели абсолютную причастность к компании.

Участники анкетирования, набором большего количества баллов, выявили, что компания ООО «Парус – Томск» – это слаженный механизм. Желаемое состояние культуры в соотношении с действительным разнится несущественно.

Обладание всесторонней точной информацией о желаемой организационной культуре в компании ООО «Парус – Томск», выражающейся в структуре, определении потребностей кадрового потенциала, его развитии, условиях труда, управленческой линии, позволило в дальнейшем систематизировать мероприятия по оптимизации организационной культуры.

Разработка мероприятий состояла из шагов, которые спланировали действия по совершенствованию организационной культуры. Мероприятия состоят в том, чтобы ускоренно вовлечь персонал в общее дело, уменьшив их сопротивление. Донести до всех членов компании какой будет обновленная культура, на чем нужно акцентировать внимание, определив, что останется в

компании неприкосновенным. Дальнейший шаг - планирование действий, которые затронут изменения организационной культуры.

Преобразование ведет к созданию эффективной команды и включает в себя следующие мероприятия: 1. Актуализация миссии, политики, целей компании, ее идеологии, норм поведения, философии; 2. Развитие кадровой политики, систематизация найма и увольнения сотрудников; 3. Совершенствование системы мотивации сотрудников, развитие профессионализма; 4. Повышение комфортности условий труда; 5. Внедрение системы управления качеством; 6. Разработка модели эффективного управления; 7. Разработка мероприятий по уменьшению сопротивления.

По нашему мнению, директору необходимо обратить внимание на сферу трудовых ресурсов, мотивацию персонала. И в частности на адаптацию персонала. Слагаемые успеха компании ООО «Парус – Томск» это успешная адаптация сотрудников, снижение уровня текучести кадров, уменьшение числа нарушений трудовой дисциплины, уровня образования и культуры.

В конечном итоге, рассмотренные мероприятия по совершенствованию организационной культуры в компании ООО «Парус – Томск», будет возможным успешно реализовать на практике. Применение на практике мероприятий по оптимизации культуры принесет положительные изменения в деятельность компании. Делегирование полномочий создаст обстановку, при которой коллектив почувствует большую ответственность за выполнение работы, увеличение масштабов компании, расширение базы клиентов и роста компании, поспособствует приверженности к работе, улучшит социально – психологический климат внутри компании, создаст деловой имидж.

Мы пришли к выводу, что благополучная деятельность и пятнадцатилетний стаж работы невозможны без стабильной организационной культуры, сплоченного коллектива специалистов, надежного руководителя. Повышение уровня организационной культуры компании способствует уверенному будущему, а применение на практике вышеописанных методов по оптимизации организационной культуры ООО «Парус – Томск» позволит

компании успешно функционировать на рынке г. Томска и Томской области.



**Список источников использованной литературы:**

1. Абчук В. А. Менеджмент: – СПб: Союз, 2009. С. 10, С. 84;
2. Алиев В.Г. Организационное поведение//учебник для вузов. М: Экономика. 2008. С.88;
3. Афоничкина И. – СПб.: Питер, 2007.С. 528 – Серия «Учебник для вузов»;
4. Волкова М.А.Механизм развития организационной культуры промышленного предприятия в условиях менеджмента знаний: Автореферат. М.: 2012. С.22;
5. Карташова Л. В. Организационное поведение: Учебное пособие – М.: Инфра – М, 2005. С. 157;
6. Козлов В.В. Лидер и его влияние на формирование и изменение корпоративной культуры//управление корпоративной культуры. 2009. №2.С.86;
7. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс – курс/ пер с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004; С. 496;
8. Куликов Ю.А. Менеджмент в России и за рубежом//Организационная культура и система менеджмента качества.2012. № 3. С.6 – 8;
9. Ладыгин О.О. Культура и управление//Модель организационной культуры: структура и факторы влияния.2015. №5.С.94;
10. Макарова Н.Н. Теория организации. Томск. ТПУ. 2011. Тема 3;
11. Макеев В.А. Власть// Корпоративная культура в организации. 2010. № 4. С. 72 – 74;
12. Мясоедова Г.Г., Малышева Н.И. Менеджмент в России и за рубежом// Организационная культура Российских корпораций. 2009. № 3. С. 9;
13. Мясоедова Т.Г., Менеджмент в России и за рубежом//Организационная культура Российских корпораций. 2009. №4. С. 140;
14. Одегов Ю.Г. Руденко Г.Г. Инструменты развития организационной культуры: направления трансформации//Управление корпоративной культурой. 2012. №1. С. 18;

15. Пачина Ж.С. Социально гуманитарное знание. 2014. №4.С. 348;
16. Парахина В. Н. Теория организации. – второе издание: Кнорус, С. 2006. – 296;
17. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. М.: Логос. 2008. С.55;
- 18 Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. М.: Питер.201;
19. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. СПб. :ГУИТМО.2008 С.12 – 25.
20. Управление человеческими ресурсами. М.: КноРус, 2015. С.222;
21. Шеметов П.В.: Менеджмент; Управление организационными системами: Учебное пособие: Издательство Омега – Л; 2007; Высшая школа менеджмента; С. 406;
22. Шиканов Л. А.; Учебное пособие – «Основы менеджмента» – 2012, издательство ТПУ. С. 95;
23. Шеметов П. В. Теория организации: Курс лекций. – М.: Омега – Л. 2006. С. 282;

## Приложения

### Приложение А - Анкетирование

Примеры анкет, характеризуют две позиции, текущее состояние организационной культуры и желаемое состояние. Анализ на основе анкетирования сотрудников. В анкетировании приняли участие практически все сотрудники.

При оценке следует присваивать показателям значение по каждому из 8 вопросов из расчета, что  $A+B+C+D$  должно равняться 100. Каждое значение минимально должно оцениваться 1 (0 нельзя ставить). Например:  $A=25$   $B=25$   $C=25$   $D=25$ .

Вопросы	Как есть	Как должно быть
1) Ваша организация – это:		
А. Хорошо слаженный механизм	A=30	A=30
В. Конкурентно – ориентированная среда	B=30	B=30
С. Многочисленная семья	C=20	C=10
Д. Творческий коллектив	D=20	D=30
2) Лидер организации:		
А. Заботится о координации и эффективности	A=50	A=60
В. Конкретно ставит персональные и организационные цели	B=5	B=10
С. Заботится о работниках	C=1	C=1
Д. Новатор, рисковый экспериментатор	D=44	D=29
3) Цели организации – это:		
А. Поддержание уровня деятельности, эффективное использование ресурсов	A=10	A=15
В. Удержание (расширение) доли рынка	B=10	B=15
С. Максимальное развитие и использование	C=70	C= 68
	D=10	D=2

<p>потенциала работников</p> <p>Д. Поиск новых ниш на рынке, создание уникальных товаров, услуг, продуктов</p>	A=50	A=60
<p>4Целостность организации поддерживается благодаря:</p> <p>А.Наличию должностных инструкций, положений, регламентов, формальных правил</p> <p>В.Соревновательной атмосфере, поставленным перед каждым конкретным задачам</p> <p>С.Наличию традиций и вовлечения персонала в управление</p>	B=20 C=20 D=10	B=30 C=5 D=5
<p>Д. Творческой атмосфере, возможности экспериментировать</p> <p>5) Организацию считают успешной, если:</p> <p>А.Высока исполнительность, низки издержки</p> <p>В.Достигаются конкретные намеченные цели</p> <p>С.Проявляется чуткость к заказчику, забота о работниках</p> <p>Д.Происходят усовершенствования, обновление, внедрение нового</p>	A=20 B=50 C=20 D=10	A=30 B=60 C=5 D=5
<p>6) Работники стимулируются к:</p> <p>А. Точному исполнению предписанных функций</p> <p>В.Достижению намеченных индивидуальных результатов</p> <p>С. Совершенствованию своего мастерства</p> <p>Д. Проявлению инициативы</p>	A=20 B=60 C=10 D=10	A=20 B=70 C=5 D=5

7) В неопределенной ситуации решения принимаются исходя из:	A=60	A=60
А.Распоряжений руководства	B=30	B=30
В.Общих соображений полезности для достижения целей организации	C=5	C=5
С. Общего мнения на совещании	D=5	D=5
D.Необходимости апробировать новые пути		
8) Для разрешения конфликтной ситуации требуется:		
А.Обращение к вышестоящему руководству	A=50	A=50
В.Определить, какое решение будет наиболее результативно	B=15	B=15
С. Консенсус	C=15	C=15
D. Исследование различных вариантов	D=20	D=20