

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент / Производственный менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование и развитие организационной культуры предприятия

УДК 005.732-047.43

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А71	Абдуганиев.О.Р.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос. н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		

Норма контроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.	-		

**Планируемые результаты освоения ООП
38.03.02 Менеджмент**

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК(У)-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК(У)-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК(У)-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (-ых) языке
УК(У)-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
УК(У)-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК(У)-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК(У)-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций
Универсальные компетенции университета	
ДУК(У)-1	Способен использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности
ДУК(У)-2	Способен проявлять предприимчивость в профессиональной деятельности, в т.ч. в рамках разработки коммерчески перспективного продукта на основе научно-технической идеи
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Владеть навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности
ОПК(У)-2	Способен находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ОПК(У)-3	Способен проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ОПК(У)-4	Способен осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации
ОПК(У)-5	Владеть навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем
ОПК(У)-6	Владеть методами принятия решений в управлении операционной

	(производственной) деятельностью организаций
ОПК(У)-7	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
ПК(У)-2	Владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде
ПК(У)-3	Владеть навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
ПК(У)-4	Уметь применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации
ПК(У)-5	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
ПК(У)-6	Способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений
ПК(У)-7	Владеть навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ
ПК(У)-8	Владеть навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений
Профессиональные компетенции университета	
ДПК(У)-1	Уметь применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета
ДПК(У)-2	Владеть навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент / Производственный менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

_____ Громова Т.В.
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А71	Абдуганиеву Ойбекжону Равшанбеку угли

Тема работы:

Совершенствование и развитие организационной культуры предприятия

Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 31-63/с от 31.01.2022
------------------------------------------------	-------------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:	14.06.2022
------------------------------------------	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе <i>(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.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Учебная литература 2.1 Статьи в печатных журналах, посвященные исследованию организационной культуры предприятия. 3. Статьи в электронных журналах, посвященные исследованию организационной культуры предприятия 4. Статьи в справочно-правовых системах, посвященные исследованию организационной культуры предприятия. 5. Корпоративные данные и внутренние документы, предоставленные ООО «INDUSTRY STANDARD». 6.1 Данные отчета по преддипломной практике.
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(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</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Теоретические аспекты развития организационной культуры в предприятия. 2. Краткая характеристика деятельности ООО «INDUSTRY STANDARD», выявить сильные и слабые стороны организационной культуры. 3. Разработка путей совершенствования и развития организационной культуры предприятия.

выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	4. Социальная ответственность.
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	1. Аналитические таблицы и схемы по теории; 1 таблицы, 1 диаграммы, 1 характеризующие деятельность организации; 2. Иллюстрации 1 результатов анкетирования для совершенствования и развития организационной культуры.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В., доцент, к.филос.н.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	01.02.2022
-------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		01.02.2022

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А71	Абдуганиев Ойбекжон Равшанбек угли		01.02.2022

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 70 страниц, 4 рисунка, 10 таблиц, 31 использованный источник, 3 приложения.

Ключевые слова: организационная культура, корпоративные ценности, корпоративная этика, субкультуры, персонал, управление человеческими ресурсами, малая организация, эффективность управления.

Объект исследования – организационная культура.

Предмет исследования – пути развития организационной культуры.

Цель работы – оценить состояние организационной культуры в организации и разработать пути ее развития.

В процессе исследования проводились: проведен теоретический обзор по теме исследования, проведена оценка текущей организационной культуры предприятия ООО «INDUSTRY STANDARD», выявлены сильные и слабые стороны организационной культуры.

В результате исследования: разработаны рекомендации по совершенствованию организационной культуры на предприятии ООО «INDUSTRY STANDARD», которые позволят достичь значительных улучшений производительности на предприятии.

Степень внедрения: предложения и рекомендации по ее осуществлению программы будут использованы в 2022 году и поспособствуют наиболее хорошему имиджу и высокому развитию деятельности организации.

Область применения: маркетинговая среда и маркетинговая стратегия предприятия.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

РУ – Республика Узбекистан

ООО – общество с ограниченной ответственностью

КСО – корпоративная социальная ответственность

Организационная культура – нормы и ценности, которые разделяются большинством участников предприятия, а так же внешние их проявления.

Организационные ценности - это основа корпоративной культуры предприятия: значимые, общепринятые и разделяемые сотрудниками убеждения и принципы, закрепленные в стандартах и правилах поведения.

Управление человеческими ресурсами - это проектирование формальных систем организации, которые обеспечивают использование человеческих знаний для достижения организационных целей.

Оглавление

Введение.....	9
1 Теоретические аспекты развития организационной культуры в предприятии	11
1.1 Понятие, элементы и функции организационной культуры	11
1.2 Принципы, методы формирования и развития организационной культуры.....	16
1.3 Этапы развития организационной культуры	23
2 Анализ организационной культуры ООО «INDUSTRY STANDARD»	27
2.1 Характеристика исследуемой организации.....	27
2.2 Исследование организационной культуры.....	33
2.3 Сильные и слабые стороны организационной культуры.....	40
3 Пути совершенствования и развития организационной культуры ООО «INDUSTRY STANDARD».....	43
3.1 Рекомендации по развитию организационной культуры	43
3.2 Эффективность предложенных рекомендаций и их	54
4 Социальная ответственность	58
4.1 Социальная ответственность в ООО «INDUSTRY STANDARD» ...	58
4.2 КСО как инструмент формирования корпоративной культуры в ООО «INDUSTRY STANDARD».....	59
Заключение	62
Список использованных источников	64
Приложение А Анкетирования сотрудников	67
Приложение Б Анкета для определения профиля корпоративной культуры .	68
Приложение В Анкета для оценки силы корпоративной культуры	70

Введение

Выпускная квалификационная работа посвящена теме управления корпоративной культурой. На западе с начала XX века используют этот механизм для продуктивного ведения бизнеса и выполнения поставленных целей. В XXI веке эта проблема стала еще актуальнее, так как чрезмерно возрастает значение человеческого фактора в развитии предприятий.

Корпоративная культура – это мощный стратегический инструмент. Он позволяет нацелить все отделы предприятий и сотрудников на общую цель, позволяет пробудить интерес к работе у сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчить внутреннюю коммуникацию между персоналом.

В результате анализа и развития корпоративной культуры в организации с помощью различных методик отмечается существенное влияние этого явления на стратегическое развитие организации. При сильной организационной культуре руководитель сможет наладить взаимодействие персонала, привить и пропагандировать ценности и нормы поведения.

Таким образом, актуальность выбранной темы дипломной работы состоит в том, что правильное и своевременное управление корпоративной культурой приводят к увеличению доходов за счет заинтересованности и удовлетворенности персонала от работы.

Тема является достаточно разработанной в литературе, среди зарубежных можно отметить таких авторов как Джордж Д.М., Джоунз Г.Р., Камерон К., Куинн Р., Мейстер Д., Шейн Э., Элвессон М. Среди отечественных авторов можно выделить: Андреева Ю.А., Булей Н.В., Гольдка Л.Н., Гришнякова Е.А., Грошев И.В., Зайцев Л.А., Замедлина Е.А., Зиброва Е.А., Козлов, В.В., Коновалова В.Г., Мельник И., Мильнер Б.З., Ожегов Ю.Г., Подопригора М.Г., Плужнова Е.Н., Семенов Ю.Г., Соломанидина Т.О., Спивак В.А., Стеклова О.Е., Цветкова А.В., Чумакова М., Юсина Д.И. и других.

Цель данной работы – оценить состояние организационной культуры в организации и разработать пути ее развития.

Задачи работы:

- проанализировать теоретические источники по изучаемой проблеме;
- оценить состояние организационной культуры объекта наблюдения;
- разработать рекомендации по развитию организационной культуры в ООО «INDUSTRY STANDARD» и оценить их эффективность.

Объект исследования – организационная культура.

Предмет исследования – пути развития организационной культуры.

Объект наблюдения – ООО «INDUSTRY STANDARD».

При написании работы применялась следующая совокупность методов: метод анализа литературы и документов; статистический метод; метод графического отображения данных; наблюдение; методика Камерона-Куина; тест «Уровень организационной культуры» (И.Д. Ладанов); опрос.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы, приложений.

1 Теоретические аспекты развития организационной культуры в предприятии

1.1 Понятие, элементы и функции организационной культуры

Корпоративная культура создаётся в каждой предприятии с момента, его открытия и существует до его закрытия. Строгое руководство над корпоративной культурой формирует производительное влияние на деятельность предприятия. Оно дает возможность уменьшить расходы на производство в целом. Предприятия с правильно выстроенной корпоративной культурой используется огромным уважением на рынке труда и формирует большой интерес для клиентов.

Понятие корпоративная культура в деловой среде приобретает особое значение. Однако до сих пор в теории и практике менеджмента отсутствует одно четкое и верное определение понятия «корпоративная культура».

Многие организации к корпоративной культуре относят «корпоративный кодекс», который содержит описание того, как персонал должен выполнять свою деятельность, какие у него права и обязанности в рамках деятельности.

Российское малое предпринимательство, становится частью глобального бизнеса, но постоянно сталкивается с определенными трудностями, так как не задумывается о корпоративной культуре, которая является важной составляющей слаженного бизнеса.

К таким трудностям следует относить:

- различия в понимании проблем и принятии решений. Данные процедуры являются отражением ценностей и норм поведения, которые характерны только участвующим в процессе решения проблем персоналу;
- отсутствует понимание ценности, корпоративной значимости;

- под корпоративной культурой часто воспринимают только символику, девизы, имидж, никак не понимая, что корпоративная культура – это целая система, в которую входят ценности предприятия;

- в корпоративную культуру автоматически переносят все проблемы окружающего общества.

Поэтому у различных авторов при подходе к понятию «корпоративная культура», возникают существенные противоречия в определении этого понятия.

Экспериментатор - исследователь корпоративной культуры В.В. Козлов полагает, что: «корпоративная культура – это концепция неофициальных правил деятельности, отличительные черты поведения сотрудников данной организационной структуры, характеристика удовлетворенности сотрудников условиями труда, степен взаимного сотрудничества. [15, с. 58].

По исследованию известного мотивационного оратора Р. Рюттингера организационная культура – «это управляющие правила, корпоративные ценности, которые есть в предприятии, выражаются в нормах поведения [8, С. 15]. К достоинствам этого определения можно отнести перечисление элементов, в которых может проявляться организационная культура; также упоминание того, что организационная культура исходит из руководства.

Согласно О.В. Конаковой, в отношении организации и ее руководства организационная культура выполняет следующие функции [16, С. 65]:

- регулирующая функция, поскольку организационная культура включает в себя неформальные правила поведения сотрудников, которые определяют последовательность и характер выполнения работ, организационной деятельности;

- замещающая функция – способствует замещению механизмов и сокращению ненужных информационных данных;

- инновационная функция, поддерживает предприятия в плане выживания в условиях рыночной конкуренции, занять нишу на рынке;

– коммуникационная – с помощью эффективных коммуникаций усиливает вовлеченность каждого сотрудника в дела фирмы;

– образовательная и развивающая функция – приращение навыков и знаний работников.

Наиболее подходящим считаю следующий набор элементов организационной культуры, приведенный на рисунке (рисунок 1.1) который включает 5 элементов: церемонии и традиции, система ценностей, патриоты организации, культура организации, культура организации.

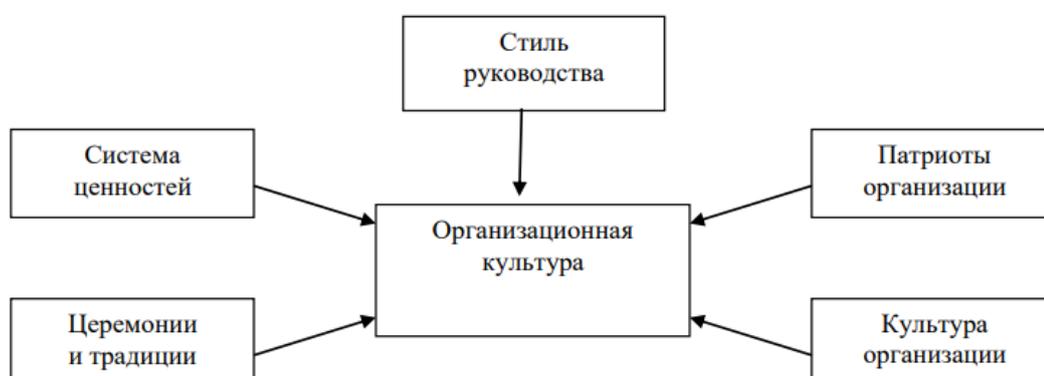


Рисунок 1.1 – Структура и элементы организационной культуры

Другие авторы, например Е.А. Гришнякава приводит достаточно узкий набор элементов организационной культуры: ценности, систему отношений, поведенческие нормы, действия и поведение [6, С. 49].

Структура корпоративной культуры обычно разделяется на три уровня, как отображено на рисунке 1.2

На уровне базовых представлений, на практике определяющими выступают базовые ценности управляющего звена, поскольку их деятельность в основном формирует организационные ценности, нормы и правила.

Составляющие второго уровня – ценности, сознательно воспринимаемые и разделяемые всеми работниками предприятия. Внешний

отражает систему взаимодействия членов организации и созданные для сотрудников условия трудовой деятельности.

Корпоративная культура	Поверхностный уровень	Объективная культура, видимые организационные структуры и процессы	Технология Архитектура Наблюдаемые образы поведения Стиль одежды Эмоциональная атмосфера Рабочее место Символы, ритуалы и церемонии
	Подповерхностный уровень	Субъективная культура, провозглашаемые ценности: стратегии, цели, философии	Моральные взгляды Этические правила Стратегия Философия Ценности Кодекс поведения и нормы взаимоотношений Цели и целеполагание Миссия и девизы
	Глубинный уровень	Субъективная культура, базовые представления, подсознательные, представляющиеся чем-то самоочевидным убеждения, мысли и чувства (первичный источник ценностей и поступков)	Смысл предметов и явлений Отношения с природой Понимание реальности, времени и пространства Отношение к человеку и деятельности Верования и убеждения Национальный менталитет

Рисунок 1.2 – Уровни корпоративной культуры [21, с. 68]

В настоящее время, когда в каждую отрасль приходят новые технологии, находят новое сырьё и разрабатываются новые инструменты для управления предприятием, достижение необходимого результата доступны всем. Однако, у предприятий немного методов, для достижения

положительного результата. Основным ресурсом, вследствие, которого предприятие сможет стать ведущим лидером на рынке – это люди. Потребители, работники и менеджеры – это те люди, на которых стоит предпринимательская деятельность. Корпоративная культура определяет методы и стили управления на разных уровнях, также она устанавливает характер взаимодействия предприятия с окружающим обществом.

Корпоративная культура значительно влияет на успешное выполнение стратегии предприятия. Определенные черты деятельности предприятия, написанные в стратегии, могут совпадать или, напротив, вступать в конфликт с положениями корпоративной культуры. Специалисты считают, что только в случае полного согласия между корпоративной культурой и стратегией выбранной предприятием, достигаются лучшие результаты. В этом случае корпоративная культура помогает реализовать стратегию, а также даёт импульс к творческой деятельности сотрудников, стимулирует и побуждает их к благоприятным действиям.

Элементы корпоративной культуры должны быть выражением позиции и суждений руководителя предприятия, ведь только они обеспечивают её единство. Если руководитель точно выявит основные черты управления корпоративной культуры предприятия, то его дело окажется прибыльным, а если неверно, то его делу будет очень трудно. Особенности корпоративной культуры зависят, от цели, задач, а также от деятельности предприятия.

Корпоративная культура – это мощный стратегический инструмент. Он позволяет нацелить все отделы предприятий и сотрудников на общую цель, позволяет пробудить интерес к работе у сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчить внутреннюю коммуникацию между персоналом.

Развитие организационной культуры даёт возможность повысить мотивированность работников и обеспечить средневысокий уровень конкурентоспособности предприятия.

Например, компания «Татнефть» инвестирует не только в трубопроводные проекты, но и в развитие собственных кадров. Это и

организация непрерывного профессионального обучения сотрудников и конкурсов мастерства, и многих других мероприятий. Очень популярна команда КВН «Сборная Татнефти». Люди знают компанию, ее любят и доверяют ей и не только сотрудники, но и вся страна. А это сплоченность коллектива, повышенное качество труда, преданность организации и дополнительные инвестиции.

Так, корпоративная культура является одним из главных рычагов повышения эффективности деятельности организации.

1.2 Принципы, методы формирования и развития организационной культуры

Формирование и развитие организационной культуры – похожие между собой явления, в итоге их осуществления формируется устойчивая организационная культура. Когда создается организация, то непосредственно формируется и организационная культура.

Также, она развивается, если организационная культура сложилась стихийно, что часто бывает в малых организациях.

Методика формирования корпоративной культуры основывается на обоюдном воздействии её источников. Пересекаясь, они сокращают область возможных способов реализации личных ценностей и определяют их положение в коллективе, ее содержание и иерархию. Иерархическая система отмечает ценности, культивирует наиболее адекватную совокупность способов, реализация которых воплощается в деятельности, формируя нормы и модели поведения [27, с. 299].

В корне формирования системы ценностей и культуры находятся основные принципы [20, с. 163]:

– принцип комплексности. Его суть в том, что культура рассматривается, как совокупность психологических, социальных, организационных, экономических, правовых факторов;

– принцип системности. Он рассматривает формируемую культуру как систему связанных между собой элементов, совершенствования которой может происходить за счет обновления любого элемента [20, с. 163];

– принцип националистичности. При создании культуры следует учитывать национальные особенности, в которой осуществляется деятельность;

– принцип научности. Он обосновывается необходимостью использовать научно-обоснованные методы формирования корпоративной культуры организации;

– принцип эффективности. Он заключается в необходимости целенаправленного влияния на все составляющие культуры с целью достижения комфортных психологических условий для работы сотрудников персонала и увеличения эффективности [20, с. 164];

– принцип историчности. Его суть состоит в том, чтобы система ценностей предприятия совпадала с практикой межличностных отношений и изменениями во времени [20, с. 165];

– принцип сценарности. Оно представляет все акты регламентирующие взаимоотношения и деятельность всего персонала в виде определенного сценария.

Управление корпоративной культуры реализуется на основе организационных норм. Под нормами подразумевается правила, которые управляют поведением персонала, которые в будущем приведут к выполнению заданной цели. Главное не забывать, что персонал - это люди, каждый может принимать цели, ценности предприятия. Также они имеют свои собственные личностные ориентации, обладают соответствующим набором качеств и навыков, благодаря которым он занимает определенную нишу в социальной структуре предприятия [50, с. 165].

При управлении корпоративной культуры следует учитывать основные положения, такие как:

- культура организации является общественной, на её развитие влияют работники, она является регулятором поведения работников;
- наполнена традициями, потому что проходит процесс развития;
- поддается преобразованиям;
- многогранна и в зависимости от применяемого метода открывается по-своему;
- она находится в непрерывном совершенствовании [1, с. 140].

В любой организации управление корпоративной культуры осуществляется в своей устоявшейся производственной и социальной среде. Нельзя создать функционирующее предприятие, если оно не будет готово к изменениям внешней среды. Однако, нельзя представить организацию, у которого нет своего внутреннего пространства, своих взглядов и правил, своих подходов к решению задач.

Большое значение при управлении корпоративной культуры имеют различные формы обмена информацией между сотрудниками. Это создаёт образ, а также позволяет узнать клиентам и потребителям о целях и миссии предприятия.

Среди многочисленных методов поддержания корпоративной культуры можно выделить такие элементы формирования корпоративной культуры:

- миссия, и принципы предприятия, которые отражают отношение к персоналу и окружающему обществу;
- модель поведения, отражающаяся в отношении руководителя к его подчиненным. Самостоятельно показывая им нормы поведения, он прививает сотрудникам нужную модель поведения;
- система поощрений. Корпоративная культура способна проявляться посредством системы бонусов и привилегий. Привилегии зависят от модели поведения. В моделях поведения формируется приоритеты для работников. Чем более привилегирован сотрудник предприятия, тем больше благ он имеет для себя, к примеру: большой

кабинет, находящийся рядом с руководителем, личный секретарь, личный водитель и т.п. Благодаря системе поощрений сотрудники видят, что их труд не напрасен, что руководству ценные и полезные кадры необходимы;

И здесь снова приведем в пример Компанию «Татнефть».

Компания «Татнефть» активно участвует в реализации национальных проектов в области развития человеческого капитала и комфортного проживания и вносит масштабный вклад в обеспечение благоприятных условий и качества жизни на территориях своей основной деятельности.

Традиционно, Компания ежегодно реализует целевые корпоративные программы и проекты по поддержке здравоохранения, науки, образования, сохранения духовного наследия, культуры и спорта в форме социального партнерства и социальных инвестиций. Это способствует устойчивой стабильности регионов деятельности «Татнефти», повышает занятость, помогает подрастающему поколению гармонично развиваться. Это стало традицией.

Демонстративными проявлениями корпоративной культуры являются ритуалы. Эти видимые проявления корпоративной культуры служат наглядным образцом стандартов поведения и в нормах взаимоотношений в организации.

– предмет внимания руководителя. Это элементы деятельности, на, которые руководитель акцентирует своё внимание и кого-то из коллектива отмечает. Это необходимо для управления корпоративной культуры. Это наиболее осязаемый метод управления корпоративной культурой предприятия, так как своими действиями руководитель дает знать сотрудникам, что является необходимым и что ожидается от них. Благодаря этому инструменту можно видно изменять традиции. [20, с. 170];

– В кризисных ситуациях. В кризисных ситуациях руководители и сотрудники предприятия показывают свою «истинную» сущность. Также они открывают для себя корпоративную культуру в полном объеме. Размах кризиса может повлиять на предприятие и культуру, в будущем может потребоваться введение новых ценностей и норм, либо стоит их в определенной мере изменить [20, с. 170];

– кадровая политика. Кадровая политика продвигает своих сотрудников по карьерной лестнице. В связи с этим, управление осуществляет контроль над кадровыми процессами. Значимый рол представляет аспекты для поощрений. Демонстрация того, что предприятия постоянно объединяет поощрения и карьерный рост сотрудников с их трудолюбием и результативностью, имеет большое значение для формирования нужного поведения сотрудников [20, с. 171].

На практике наиболее распространены ритуалы:

– поощрения – демонстрируют одобрение поведения, соответствующего корпоративным ценностям;

– порицания - напротив, демонстрируют неодобрение поведения, не соответствующего корпоративным ценностям. Разделяются на формальные (увольнение, понижение в должности) и неформальные (например, игнорирование при проведении регулярных коллективных мероприятий);

– интеграции – совместные мероприятия руководства и сотрудников. Также разделяются на формальные (конференции, семинары, деловые игры), и неформальные (разного рода светские или спортивные мероприятия, совместные поездки или вечеринки) [11, с. 67].

Решающее влияние на корпоративную культуру оказывают поступки руководства. Лидерство и корпоративная культура друг с другом тесно взаимосвязаны. Лидер он же руководитель является создателем корпоративной культуры.

Сегодня лидерскую модель управления предприятием можно признать наиболее узнаваемой и известной, т.к. она готова к любым изменениям внешней среды и достаточна, доступна для изучения. Многие отечественные и зарубежные предприятия испытывают нехватку хороших и заинтересованных лидеров, харизматических руководителей, которые могут завлечь интересными идеями других сотрудников.

В нынешнее время, всё больше экспертов приходят к такому выводу, что функция руководителей заключается не в том, чтобы давать распоряжения и указания своему коллективу и следить за исполнением задач, а в том, чтобы построить такое окружение, в которой бы сотрудники хотели работать. Лидерство может считаться исходной точкой стратегии. Если благодаря руководителям создаются инновационные изменения, то лидеры творят переворотные прорывы, создают то, чего раньше не существовало.

Для создания эффективной корпоративной культуры, необходимо грамотно выстроить отношения на уровне высшего руководства, так как именно они, станут распространителями корпоративной культуры, идеалами для другого персонала. Определяющая задача высшего руководства состоит в том, что деятельность сотрудников должна осуществляться единой командой. Командная работа имеет главное значение для успеха предприятия. Достижения предприятий зависят не от одного лидера, а от команды. Сформировать работоспособный единый коллектив сложное занятие. Но это необходимо сделать, если нет сплоченной команды, то пострадает всё предприятие [4, с. 198].

Эффективней всех решаются проблемы у того коллектива, который настроен на командную работу. При появлении первых результатов, они собираются вместе и начинают обсуждение, с помощью чего им удалось достичь успеха. В будущем у таких команд повышается результативность работы, а вместе с ней и сплоченность коллектива [4, с. 199].

Иногда кажется, что все «топ-команды», заняты оптимизацией своей деятельности. Исполнительный директор и остальное высшее руководство следят за несколькими направлениями деятельности, но главное внимание уделяют, стратегическим задачам и работают вместе, не делегируя эти задачи сотрудникам своей команды [4, с. 201].

Руководство должно следить за производительностью работы своих подчиненных систематически. В течение квартала оно должно выполнять несколько встреч, на которых разбирали вопросы новых технологий, экономической стабильности, установление новых связей и т.п. Руководители должны производить анализ в случаях большого успеха и внезапных поражений. Также стоит анализировать опыт конкурентов, ведь на чужих ошибках учатся. К тому же важно изучать чужой опыт, как конкуренты борются со своими внезапно появившимися проблемами [4, с. 202].

Корпоративную культуру предприятия можно назвать устойчивой, только в случае, когда сотрудники всех подразделений показывают интерес и активно участвуют в рабочем процессе. Чтобы пробудить в них желание работать, нужно давать им возможность показать свои индивидуальные, отличительные черты, которые не перечат корпоративной культуре. Тогда трудовая жизнь сотрудников будет не в тягость, а организация сможет получить лояльного персонала, который готов работать на новом уровне.

Благополучные организации воспитывают у себя культуру, которая благоприятно воздействует на успех рядовых сотрудников. Данные организации готовы вкладывать в развитие лидеров на всех уровнях подразделений, а не только на руководящих должностях [14, с. 276].

В организациях должно быть такое негласное правило, что каждый работник, не смотря на его должность и специализацию, делает всё что от него зависит. Проявить свой трудовой потенциал должен каждый работник, делая свои задачи ради выполнения общего дела. Культура

организации характеризуется тем, что в ней происходит процесс трудовой деятельности персонала.

1.3 Этапы развития организационной культуры

В своем формировании организационная культура проходит три этапов:

- 1) возникновение организационной культуры;
- 2) поддержание организационной культуры;
- 3) развитие организационной культуры [19, с. 64].

Управление корпоративной культурой и ее развитием, по мнению специалистов, сложный процесс.

Выделяют следующие этапы [39, с. 64]:

- формулировка миссии;
- установление основных базовых ценностей;
- определение необходимого поведения сотрудников;
- представление традиций, которые могут отразить все выше перечисленные этапы.

Данные этапы и результаты излагаются в корпоративном кодексе. Данный документ необходим в случаях найма на работу нового сотрудника. Он позволяет узнать, разделяет ли новоиспеченный сотрудник ценности организации и готов ли выполнять цели поставленные перед ним.

К основным этапам процесса управления корпоративной культурой и ее развития отмечают [14, с. 47]:

- получение данных, которые описывают основные элементы деятельности организации;
- исследование степени прогрессивности основных элементов культуры организации;
- определение списка необходимых для управления мероприятий корпоративной культуры;

– осуществление на практике предложений по управлению корпоративной культуры.

Для того чтобы начать изучение состояния корпоративной культуры, нужно рассмотреть факторы, которые влияют на её управление (рис.1.3).



Рисунок 1.3 – Процесс развития корпоративной культуры компании

Первый и один из самых необходимых факторов, который оказывает влияние на управление корпоративной культуры – это культура руководителя [34, с. 186].

Руководитель должен знать и понимать положение внешней и внутренней среды.

Ему необходимо знать общую культуру, для того, чтобы освоить части корпоративной культуры и правильно донести их своему персоналу. Чтобы стать профессионалом, руководитель должен быть лучшим, для этого он должен постоянно расти профессионально, но не забывать про обогащение своей культуры.

Руководитель, который сам создал корпоративную культуру на предприятии, всегда думает, как повысить возможности, думает о своих подчиненных не только как о работниках, но и как о людях.

Второй фактор, который проявляет воздействие на управление корпоративной культуры – национальная культура [24, с. 188].

Этот фактор является определяющим для организаций, где многонациональный состав сотрудников или, когда организация выходит на международный рынок. Продвижение таких организаций зависят от того, сможет ли руководитель уменьшить разногласия в отношениях между работниками различных национальностей, с разными культурными особенностями. Если организация выходит на рынок другой страны, стоит узнать, смогут ли сотрудники привыкнуть к новой культуре страны.



Рисунок 1.4 – Влияние корпоративной культуры на продуктивность управления организацией

К управлению корпоративной культуры нужно подходить серьёзно. Необходимо учитывать деятельность; систему мотивации и стимулирования; документационное обеспечение; контроль за выполнением задач; инструменты внутренней коммуникации; методы адаптации новых рабочих на предприятии; система поощрений и наказаний [39, с. 321].

Корпоративная культура позволяет ориентировать все подразделения и отделы организации, также коллектив на одну общую цель, может пробудить инициативу в сотрудниках. Стоит рассмотреть, как формируется корпоративная культура, и какие инструменты этому способствуют.

Специалисты отмечают два уровня формирования корпоративной культуры: первичный уровень проявляется через понимание сотрудниками своей принадлежности к организации, понимания её стратегии и методов деятельности. Вторичный уровень проявляется через управление компонентами поведения, которые стали привычными в ходе производственной деятельности [15].

Таким образом, в первой главе дипломной работы было рассмотрено понятие «корпоративная культура», некоторые подходы к определению, модели, виды, процесс формирования корпоративной культуры, различные типы корпоративных культур, также взаимосвязь корпоративной культуры с другими элементами управления.

2 Анализ организационной культуры ООО «INDUSTRY STANDARD»

2.1 Характеристика исследуемой организации

Организация, по тематике которого выполняется работа ООО «INDUSTRY STANDARD». Расположенное по адресу Республика Узбекистан. Ташкентская область, город Алмалык.

Основным направлением деятельности ООО «INDUSTRY STANDARD» является продажа одежды известных марок из натурального хлопка.

Производство: продаваемая ООО «INDUSTRY STANDARD» одежда производится в Лос-Анджелесе, что позволяет нам контролировать производство и ограничивать выбросы углекислого газа при доставке товаров.

Материалы: футболки и толстовки изготовлены из органического хлопка.

Упаковка: почтовые конверты изготовлены минимум на 50% из переработанной бумаги и напечатаны чернилами на водной основе.

Переработка джинсовой ткани: компания участвует в программе переработки джинсовой ткани Cotton's Blue Jeans Go Green™, чтобы дать старым джинсам промышленного стандарта вторую жизнь. Если у покупателя есть джинсы IS, которые он хотел бы обменять, можно обратиться через сайт ООО «INDUSTRY STANDARD» и ему будет отправлена предоплаченная этикетка. Джинсы, которые покупатель отправляет обратно, будут перепрофилированы в утеплитель из натурального хлопкового волокна и каждый год часть джинсов используется для строительства по всей стране.

Blue Jeans Go Green™ является торговой маркой компании Cotton Incorporated.

Узбекистан - самая северная зона возделывания хлопчатника в мире. Хлопок – это белое золото Узбекистана. По итогам 2018 года Узбекистан входил в первую десятку стран с показателем на уровне 2,3 млн. тонн хлопка.

Так идет поставка хлопка на производство одежды, а в обмен готовые изделия поставляются в Узбекистан. ООО «INDUSTRY STANDARD» продает их в своем интернет магазине и осуществляет доставку по всему Узбекистану.

Продаваемая ООО «INDUSTRY STANDARD» одежда производится в Лос-Анджелесе.

На сегодняшний день поставляя сырье, предприятие получил объём на полномасштабную переработку хлопкового волокна в стране. Так как зачем продавать хлопок-сырец, когда можно его, как минимум обработать и продать уже существенно дороже.

На данном рисунке отображено логистический схема (Рисунок 2.1)

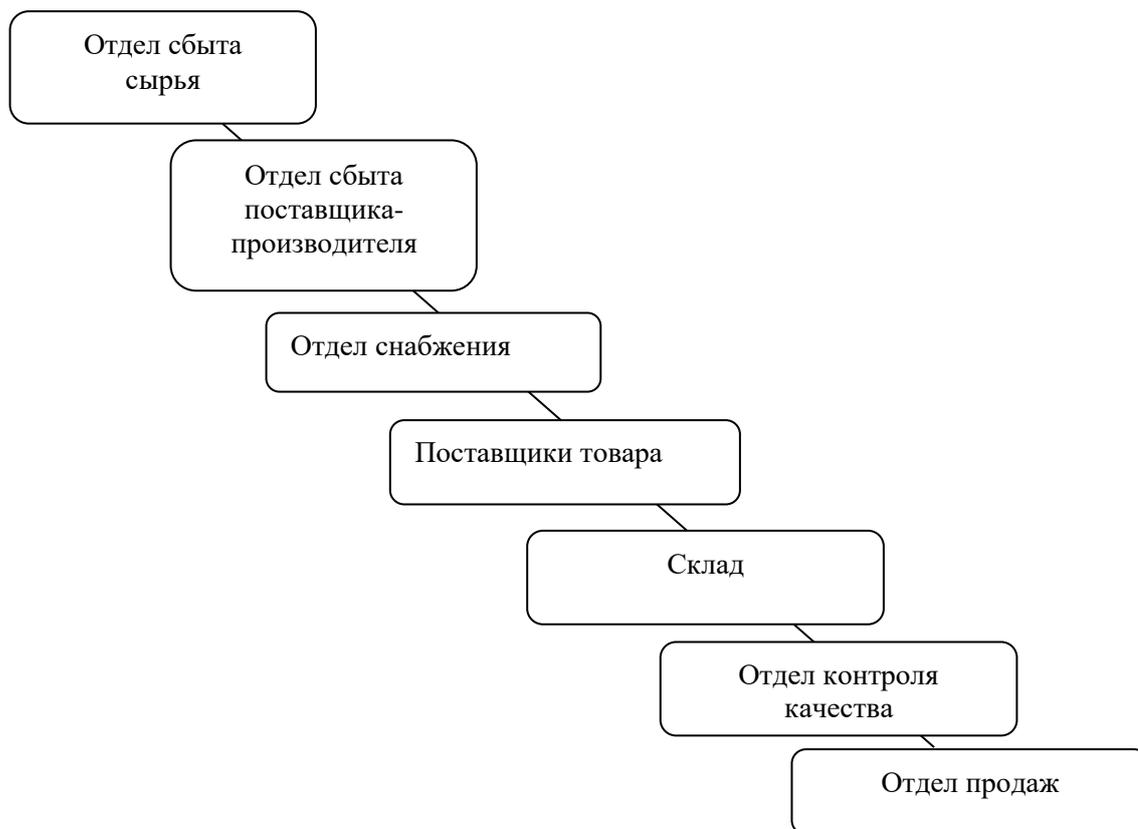


Рисунок 2.1 – Логистическая структура интернет магазина

Ассортимент товаров составляют:

- Джинсы;
- Футболки;
- Спортивные штаны;
- Спортивные костюмы;
- Толстовки и др.

В предприятии ООО «INDUSTRY STANDARD» проданная вещь если не подошла клиенту, то осуществляется возврат или обмен ненаших, неизмененных и нестиранных вещей в течение 30 дней с момента доставки. 7 долларов США будут вычтены из возмещения при возврате или обмене для покрытия расходов на доставку.

В штатное расписание интернет магазина входят директор, два снабженца, четыре продавца, один администратор сайта, кладовщики, курьеры и техничка. Бухгалтер отвечает за сдачу отчетности.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.2

Представленная структура входит в функциональную структуру. Она подразумевает, что каждый орган управления предназначен на осуществление отдельных типов управленческой работы.

Рассматривая организация по количественному составу не велика, тип структуры является оптимальным.

Следующим рисунке отображено организационная структура ООО «INDUSTRY STANDARD».

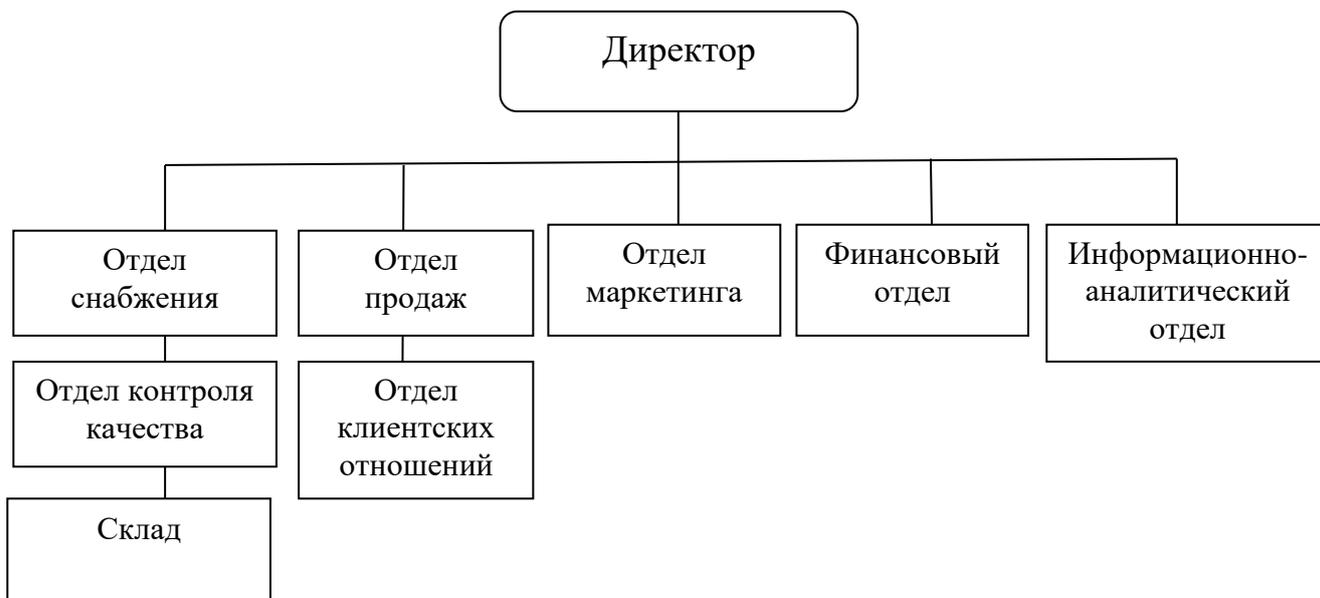


Рисунок 2.2 – Организационная структура ООО «INDUSTRY STANDARD»

Отдел клиентских отношений был основан в прошлом году. Потребность создания клиентского отдела появилась, когда у предприятий были постоянные клиенты.

Таким образом, главная цель сотрудников отдела продаж – поиск и увеличение новых клиентов. Основная работа сотрудников клиентского отдела – получение заявок и выполнение повторных продаж.

Директор – это один из учредителей и собственников бизнеса, который отвечает за управление персоналом, подписывает договора на поставку товара. Директор более заинтересован в повышении продаж в бизнесе.

Администратор сайта работает ежедневно, в его обязанности входит управление интернет магазином, наполнение его информацией товарами, отслеживание бесперебойности его работы.

Маркетолог отвечают за рекламу, продвижение и формирование положительного имиджа магазина, проводят маркетинговые исследования.

Веб-дизайнер за создание графических рекламных материалов в сети Интернет и графическое наполнение сайта.

Продавцы-консультанты из отдела клиентских отношений осуществляют непосредственную работу с заказчиками интернет магазина,

прием, отправку и возврат товара, несут ответственность за снятие виртуальных кассовых чеков, поддержание порядка в склад зале и решение срочных вопросов, связанных с прямыми продажами.

Продавец-консультант клиентского отдела магазина так как и менеджер продаж должен обладать знаниями в области всех товаров магазина, четко разбираться в марках. Иногда если ведется обсуждение товара, этот сотрудник должен подсказать посетителю интернет магазина, что ему лучше подойдет, подобрать цвет и описать материал выбираемого товара.

Менеджеры продаж занимаются поиском новых клиентов, ведет группы в социальных сетях и обзванивают магазины для возможности сдачи товара на реализацию.

В обязанности бухгалтера входит ведение бухгалтерской отчетности для передачи ее учредителям и налоговым органам.

Интернет-магазин работает без выходных. В одну смену в офисе работают два продавца-консультанта, два курьера и режим работы сотрудников определяется режимом работы интернет магазина (обычно с 10.00 до 20.00).

Директор и продавцы-консультанты помимо оклада имеют премиальную часть, курьеры работают с 10.00 до 20.00 за оклад.

Таблица 2.1 – Персонал ООО «INDUSTRY STANDARD»

Должность	Количество сотрудников
Директор	1
Начальники отделов	5
Продавец-консультант	5
Менеджеры по продажам	2
Бухгалтер	2
Администратор сайта	1
Дизайнер	1
Маркетолог	2
Кладовщик	2
Снабженец	2
Курьеры	4
Подсобные рабочие	2
ИТОГО	29

Таким образом, структуру персонала можно представить следующим образом (Таблица 2.2)

Таблица 2.2 - Структура персонала ООО «INDUSTRY STANDARD»

Категории персонала	Количество	Структура в %
Руководители	6	20,7
Административно-управленческий персонал	2	6,9
Специалисты	15	51,7
Рабочие	6	20,7
Итого	29	100

На рисунке 2.3 структура ООО «INDUSTRY STANDARD» персонала представлена графически виде диаграммы.



Рисунок 2.3 – Структура персонала ООО «INDUSTRY STANDARD», %

Таким образом, можем видеть что основную часть в структуре персонала 51,7% занимают специалисты, руководители занимают 20, 7%, но это не говорит о превышении руководящего состава в структуре, так как помимо руководства отделами, они выполняют и другие должностные обязанности связанные с непосредственной работой магазина, увеличением продаж и расширением географии работы и т.д.

За последние 3 года произошли небольшие изменения в структуре персонала, данные приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ движения персонала

Показатели	2019	2020	2021	Отклонение за период (+,-)	Темп роста, %
Принято на работу	6	5	6	0	0
Уволено работников всего	2	1	1	-1	-50
В том числе:					
По собственному желанию	2	1	-	-2	-100
За нарушение трудовой дисциплины	-	-	1	1	100
По сокращению численности	-	-	-	-	-
Среднесписочная численность сотрудников	21	25	29	8	38

Так как из за особенностей деятельности сама компания не большая и здесь отметим что это интернет магазин сотрудничает со сторонними организации в постоянном штате, у нее чистится небольшое количество персонала. Организация расширялась в последние эти годы, были наняты новые сотрудники, например в связи с появлением отдела клиентских отношений и увеличением объема продаж.

В целом представленные в таблице 2.3 данные указывают на то, что текучесть персонала в организации небольшая.

Далее в следующем параграфе работы рассмотрим состояние организационной культуры в ООО «Industry standard».

2.2 Исследование организационной культуры

Для исследования организационной культуры ООО «Industry standard» применим такие инструменты: наблюдение; анкетный опрос; анализ документов и системы стимулирования; выявление традиций и обрядов.

Значительную помощь при исследовании организационной культуры оказывает наблюдение. Исследуемый предприятия преобладает демократичный стиль руководства.

«Оболочка» предприятия: офисное здание управления предприятия и склад с товаром. Территория перед зданием заасфальтирована, имеется парковка на 40-45 автомобилей, для автомобилей сотрудников и курьеров которые развозят заказы, а так же предусмотрено место для клиентских автомобилей и автомобилей партнеров по бизнесу.

Вокруг зданий чистота и порядок. Она поддерживается работниками административно-хозяйственной группы.

Связь между работниками офиса и склада осуществляется с помощью раций. На складе имеется несколько комнат для переодевания мужчин и женщин. Также имеется небольшая комната для принятия пищи, где рабочие могут разогреть еду и подкрепиться.

Внутри офисного здания очень светло и уютно, ощущается хороший ремонт. После входа мы попадаем в фойе, где можно сразу наблюдать за работой менеджеров по продажам. Их рабочие места находятся рядом с входом, это обеспечивает удобство клиентам, так как не приходится ходить и искать нужный кабинет.

Также в фойе находится специальное пространство для клиентов и партнеров. В данном месте отдыхают люди, которые ожидают встречи с управляющим. В фойе есть комнаты, где работают руководители отделов: отдел управления персоналом (в этом кабинете хранится вся документация, все личные дела работников, пишутся резюме на требуемые вакансии), отдел производства, отдел маркетинга, отдел логистики, бухгалтерия. После фойе находятся комната для переговоров, кабинет генерального директора.

Все рабочие места полностью укомплектованы необходимым оборудованием.

Многие аспекты корпоративной культуры отражены в ряде внутренних документов предприятия.

В организации имеются рекламные проспекты, содержащие информацию о товарах.

На каждую должность составлена должностная инструкция. Письменно написанными правилами в предприятии являются: - «Порядок дня», в котором, указывается: в какое, время следует перейти к работе, время паузы, завершения рабочего времени;

Положение о корпоративной культуре и документально оформленного корпоративного кодекса у организации нет.

Следующим инструментом анализа персонала корпоративной культуры является анкетирование персонала.

Для оценки основной ориентации предприятия была составлена со стороны менеджеров следующая анкета (приложение 1): «прочитайте ниже следующие высказывания и отметьте, в какой степени каждое из них соответствует вашему предприятию» (1 – целиком не соответствует, 7 – целиком соответствует). Результаты отображены в таблице 2.4

Таблица 2.4 - Результаты анкетирования работников

я предоставляю клиентам качественные одежды	6
В моём предприятии немного времени уделяется развитию работников	7
Практически все сотрудники знают, что они делают.	7
Мой предприятие можно сказать в полнее успешно на рынке уже много лет	5
я положительно отношусь к требованиям и претензиям потребителей	7
Для меня в первое очередь - уменьшить расходы	7
В моём предприятии не доверяют сотрудникам	6
Мой предприятия активно развивается	5

По итогам выявилось, что почти всех работников не удовлетворяет, как исполняется стратегия по развитию персонала, но есть и позитивные моменты: сотрудники знают свои обязанности и в случае каких-то претензий к организации, их обязательно услышат. В организации виден высокий уровень доверия между сотрудниками.

Для оценки совместной работы была предложена следующая анкета (прил. 1). «Как вы оцениваете уровень взаимодействия работников и

сотрудников?» (1 – весьма низкая, 7 – очень высокая). Итоги опроса представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Результаты анкетирования работников

Между сотрудниками	7
Между руководителем и менеджеров среднего звена	5
Между работниками всех отделом	4
Между отделами	5

Исходя из таблицы Сотрудничество на внутри предприятии вполне на высоком уровне. Внутри одного отдела коммуникации налажены очень хорошо. Начальство прислушивается к подчиненным. Работники и персонал не боятся в случае чего обратиться за помощью и за советом к своему непосредственному начальству.

Для оценки ожиданий от предприятия была предложена следующая анкета (прил. 1).

«Что вы ждете от вашего предприятия в будущем?» (1 – абсолютно неважно, 7 – весьма важно).

Результаты анкетирования дали, ниже следующие результаты и приведены на таблице 2.6

Таблица 2.6 - Результаты анкетирования сотрудников

гарантирующую социальную поддержку на долги лет	5
Гарантию сохранения рабочего места до пенсии	6
Отличные отношения с сотрудниками	5
Эффективную групповую работу в команде	5

Видно, что для работников важно остаться на своём рабочем месте. Это можно охарактеризовать тем, что сотрудникам нравится их команда, заработная плата и отношение к ним.

Далее для оценки силы корпоративной культуры использовалась методика Ричарда Тафта (прил. 2)

Таблица 2.7 - Анализ силы корпоративной культуры

Утверждения	Баллы
менеджеры и большая часть сотрудников смогут описать ценности предприятия и понимают важность потребителей	3
сотрудники предприятия осознают свой собственный вложение в достижение целей предприятия	4
Действия управляющих согласуются с общепринятыми в предприятии ценностями	3
Помощь сотрудников из других отделов, является нормой	5
Предприятия и ее управляющие нацелены на долговременные перспективы	5
Управляющие стараются развивать своих работников	4
К найму новых сотрудников отдел кадр относятся ответственно, на вакантную место проводится два интервью, направленные на выявление у них черт соответствующих культуре предприятия	4
К новым работникам предоставляется как положительная, так и отрицательная сведения о предприятии они имеют возможность совершить целесообразный выбор в предприятии	3
Правила перехода сотрудника на новую ступеньку карьерной лестницы - его профессионализм, а не знакомства	5
Соблюдение ценностям предприятия важнее, чем соответствие стилю одежды	4
Вы слышали рассказы о героях своего предприятия	2
В предприятии ведутся торжества награждения сотрудников, которые сделали большой вклад в развитии предприятия	5
Общая сумма баллов	51

Теперь считает необходимо общую сумму баллов

1) 52 балла – это подчеркивает, что на предприятии имеется сильная организационная культура.

2) От 26 до 51 балла - сильная культура.

3) Менее 25 баллов – культура предприятия не соответствует потребности ее сотрудников.

Получилось 51 балл, это значить что на предприятии сильная корпоративная культура. Если бы в ООО были бы какие-нибудь герои компании, передовики, то корпоративная культура было бы мощнее и персонал старался бы равняться на этих героев.

Также мы можем определить тип корпоративной культуры с помощью модели Кима Камерона и Роберта Куинна (прил. 3).

Таблица 2.8 – Анкета для определения профиля корпоративной культуры

Вариант ответа	Укрупненные характеристики	Оценка, балл
1	2	3
	<i>1. Важнейшие характеристики</i>	
A	Предприятие уникально по своим особенностям (ассортимент, обслуживание). Оно подобно большой семье, психологический климат благоприятный	2
B	Предприятие очень динамично и проникнуто предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск. Сотрудники широко наделены полномочиями.	3
C	Предприятие ориентировано на результат. Главная работа – добиться выполнения задания. Сотрудники ориентированы на достижение цели и соперничество	4
D	Предприятие жестко структурировано и строго контролируется. Только контроль способствует рентабельности	1
	<i>2. Общий стиль руководства в организации</i>	
A	Общий стиль руководства представляет собой стремление помочь. Руководитель: пособник, воспитатель, родитель.	4
B	Общий стиль руководства представляет собой полное предпринимательство. Грубое новаторство и склонность к риску.	2
C	Общий стиль руководства служит примером деловитости, агрессивности и ориентацией на результат.	1
D	Общий стиль руководства является примером координации, четкой организации и плавного ведения дел в русле рентабельности	3
	<i>3. Особенности управления сотрудниками</i>	
A	Характеризуется поощрением коллективной работы, единодушия и участия в принятии решений.	4
B	Характеризуется поощрением индивидуального проявления.	3
C	Характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений	2
D	Характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости поведения работников и стабильности в отношениях	1

Продолжение таблицы 2.8

	<i>4. Связующая сущность организации</i>	
A	Предприятие связывает воедино преданность делу и взаимное доверие.	4
B	Предприятие связывает приверженность новаторству и совершенствованию.	2
C	Предприятие связывает воедино акцент на достижением цели и выявление задачи. Общепринятые лозунги – агрессивность и победа.	3
D	Предприятие связывают формальные правила поведения сотрудников. Важно поддержание плавного хода деятельности предприятия.	1
	<i>5. Стратегические цели</i>	
A	Предприятие заостряет внимание на гуманном развитии. Поддерживаются – доверие, открытость и соучастие.	4
B	Предприятие акцентирует внимание на обретении новых результаты и решении новых проблем.	3
C	Акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое достижение сил и стремление к победе на рынке.	1
D	Акцентирует внимание на неизменности и стабильности, контроле и плавности всех операций.	2
	<i>6. Критерии успеха</i>	
A	Предприятие определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности сотрудников делом и заботой о людях.	4
B	Предприятие определяют успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией, услугами	2
C	Предприятие определяет успех на базе победы на рынке, опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке.	1
D	Предприятие определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежные поставки, четкие планы, графики, низкие производственные затраты.	3

Каждый из 6 вопросов предполагает 4 альтернативы ответов.

1 шаг. Дать Оценку каждому альтернативу от 1 до 4 в том соотношении, которое в наибольше уровни соответствует вашему предприятию.

Количество баллов по каждому вопросу должна быть равна 10 (10 = 1+2+3+4).

2 шаг. Сложите баллы всех ответов альтернативы. А и разделите на 6 (количество вопросов). То же проделайте по альтернативам. В, С, D.

3 шаг. По той альтернативе, которая преобладает, определите тип корпоративной культуры:

A – клановая,

B – адхократическая,

C – рыночная,

D – иерархичная.

$$A=(2+4+4+4+4+4)/6=3,66$$

$$B=(3+2+3+2+3+2)/6=2,5$$

$$C=(4+1+2+3+1+1)/6=2 \quad D=(1+3+1+1+2+3)/6=1,83$$

Таким образом, ООО «INDUSTRY STANDARD» придерживается клановой культуре.

2.3 Сильные и слабые стороны организационной культуры

В процессе окончания исследование, я сделал вывод, что изучаемая предприятия ООО «INDUSTRY STANDARD» можно считать полнее перспективным и имеет основные элементы корпоративной культуры, но в данном предприятии некоторые проблемы, такие как:

- очень мало времени уделяется саморазвитию работников;
- нет наглядно проявленных «героев»;
- нет новых традиций, связанных с предприятие;
- практически не все могут увидеть ценности предприятия.

в предприятии ООО «INDUSTRY STANDARD» трудятся грамотные специалисты, умеющие привести предприятия к осуществлению ее целей, однако на осуществление целей нужно улучшить организационную культуру предприятия. Улучшение организационной культуры нужно совершить через совершенствования элементов культуры ООО «INDUSTRY STANDARD» и через создание кодекса организационной культуры, так как каждая предприятия в том числе мелкая не может благополучно работать если его сотрудники не осведомлены с сводом писанных и неписанных правил.

Сильной стороной я считаю то, что у организации есть принципы работы с партнерами поставщиками и конкурентам, данное правило размещено на стенде в холле офиса организации.

Рисунок 2.4 отображает корпоративные принципы взаимоотношений ООО с поставщиками, партнерами и конкурентами.

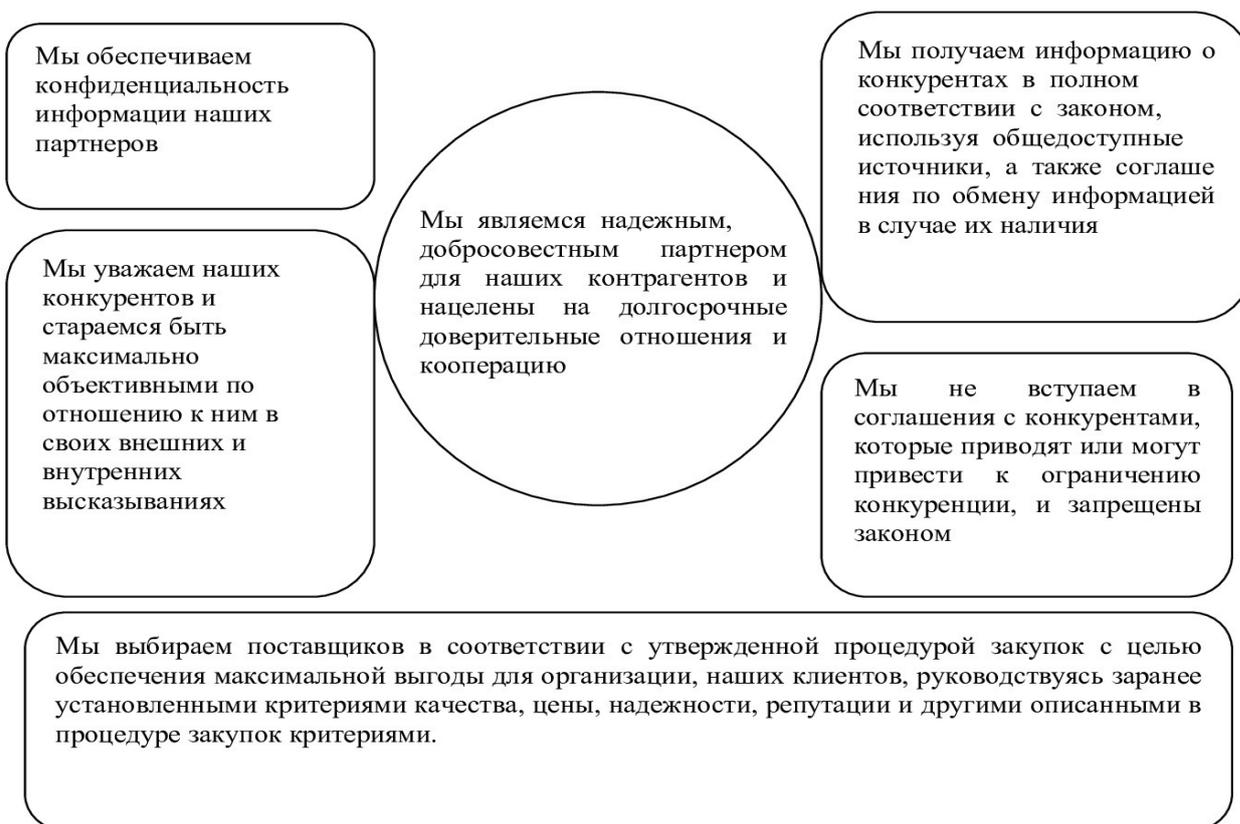


Рисунок 2.4 Корпоративные принципы взаимоотношений ООО «INDUSTRY STANDARD» с поставщиками, партнерами и конкурентами

Еще одно преимущество, что ООО «INDUSTRY STANDARD» придерживается клановой культуре. Это оценивается положительно, т.к. внутри предприятия лежат добрые отношения, коллектив сплоченный, понимает цели и задачи поставленные перед ними.

Так же следует отметить, что на предприятии ООО «INDUSTRY STANDARD» работают иностранные граждане, приезжие из дружественных стран.

Так же организация сотрудничает с поставщиками на международном уровне.

Это требует отражения в положении о корпоративной культуре, т.к. ООО получается интернациональным и необходимо поддерживать дружеские отношения между всеми.

Так, проведенный анализ корпоративной культуры позволяет определить следующие направления ее совершенствования:

- в области лидерства - существующая в настоящее время культура не совпадает с предпочтениями коллектива;
- в области управления персоналом;
- в области связующей сущности организации;
- в стратегическом аспекте;
- в области критериев успеха.

Можно заключить, что основное направление корпоративной культуры сейчас определено – в сторону клановой. Проведенный анализ корпоративной культуры в ООО «INDUSTRY STANDARD» позволяет увидеть, что необходимо изменить некоторые элементы организационной культуры.

Предложения и рекомендации по внесению изменений представлены в следующем разделе работы.

3 Пути совершенствования и развития организационной культуры ООО «INDUSTRY STANDARD»

3.1 Рекомендации по развитию организационной культуры

В результате анализа организационной культуры ООО «INDUSTRY STANDARD» было выявлено, что предприятие имеет некоторые основные составляющие корпоративной культуры и имеет возможности для успешного развития.

Цели и миссии предприятия – это хорошо, но то, что про них мало кто знает – это плохо. Так что необходимо разместить в фойе информационные стенды, где будут написаны цели и миссии. Несмотря, на то, что предприятие производственное и ориентировано на производство и результат, не стоит забывать про человеческие отношения, пусть сотрудники не боятся нововведений в работе и изменений в культуре.

Для совершенствования организационной культуры в ООО «INDUSTRY STANDARD» следует внести некоторые изменения в отдельные элементы корпоративной культуры. В частности, большое значение имеют: ценности предприятия. Как правило, их сформулируют в виде определений или положений, под которыми согласен подписаться и обычный сотрудник, и руководитель предприятия. Формулируя ценности организации, надо помнить, что они делают предприятие привлекательным в глазах потенциальных сотрудников, клиентов и партнеров. Если ценности предприятия правильные, это дает возможность руководству уменьшить контроль за персоналом, а значит уделять больше времени решению стратегических задач. Стоит знать, что не всегда персонал готов следовать организационным ценностям, это только потому, что они прописаны только на бумаге, а не в головах сотрудников. В любой предприятии есть – свой необыкновенный комплект ценностей. Непосредственно это выделяет её от

конкурентов, и она же привлекает на предприятие новых сотрудников и удерживает в ней работников со стажем.

Корпоративные ценности условно можно разделить на две группы:

- 1) «необходимые» (это то, чему должен следовать любой сотрудник);
- 2) «вспомогательные» (развитие чего поддерживает).

Для создания «необходимых» ценностей в предприятии ООО «INDUSTRY STANDARD» нужно:

- создать корпоративный кодекс. В нем будут написаны правила, которые эффективно будут действовать для всех сотрудников предприятия, всеми членами предприятия.

Процесс создание кодекса – это ответственная работа, которая требуют много умственной работы. В процессе создания кодекса к участию приглашаются работники разнообразных звеньев, т.к. главное сформировать совокупные корпоративные принципы предприятия.

- сделать на сайте предприятия раздел с информацией о организационных ценностях и миссии. Персонал в случае необходимости смогут восполнить свои пробелы о ценностях и миссии;

- периодически напоминать персоналу и сотрудникам о корпоративных ценностях.

В свою очередь следует надо, чтобы эти корпоративные меры носили в себе неназойливый вид, в противном случае, можно, получить противоположный результат.

Формированию «вспомогательных» ценностей в предприятии ООО «INDUSTRY STANDARD» будет помогать:

- осуществление спортивных событий за пределами предприятия. Кроме того формирование своей спортивной группы из работников разных отделения. Осуществление состязаний согласно подобранным типам спорта между организациями;

– стимулировать занятие благотворительностью. Например, сбор необходимых вещей в дом престарелых, в котором присутствуют работники предприятия;

– организовать «время для семьи». Для семей работников устраивать праздник, с выездом на природу, где коллектив предприятия сможет в расслабленной обстановке лучше узнать друг друга.

Фирменный имидж предприятия также нуждается во внимании.

Работники позитивно принимают фирменный имидж предприятия. Но, я считаю, что нужно сделать кардинальные усовершенствования:

- внедрить дресс-код для управленческого персонала.
- придумать девиз или слоган, который отражает отношение организации к деятельности;
- выпускать небольшие сувениры для партнеров, к примеру: ручки, пакеты, кружки в цветах и символике предприятия;
- изменить внутренний интерьер офиса. Свежий дизайн кабинетов офиса должны отображать сущность предприятия и соответствовать требованиям.

В ООО «INDUSTRY STANDARD» отсутствуют какие-либо традиции и ритуалы, поэтому следует их ввести. В таблице 3.1 представлены возможные традиции.

Основной целью внедрения данных традиций является формирование неповторимой рабочей атмосферы.

На следующей странице ВКР представлено таблица, в которой отображены виды организационных традиций.

Таблица 3.1 Виды организационных традиции

Категория обряда	Содержание
Традиции вхождения на предприятие и ухода	Ритуал первого дня работы, праздник знакомства с предприятием, торжественные проводы на пенсию
Исторические традиции	Празднования дня основания предприятия, чествование знаменательных поворотных событий из жизни предприятия
Коллективные традиции	Встреча Нового года, профессиональные праздники, дни рождения сотрудников, свадьбы, юбилеи и другие торжества.
Обряды победителей и героев	Награждение лучших работников, выбор лучшего менеджера года, самого активного работника.
Ритуальные традиции	Особые формы приветствования, обращения, общения.

Когда сотрудник только устроился на работу до него важно донести, что он теперь является носителем этих ритуалов.

Формирование легенд и героев также играет не последнюю роль. Герои и мифы оказывают положительное влияние не только на корпоративную культуру, но на рабочих и сотрудников. Они дают ориентиры для поступков. Герой не всегда человек из руководства. Героем может стать любой работник или сотрудник. На героев предприятия сотрудники стараются равняться. Рабочие и персонал всегда знают, к кому обратиться в критических случаях, герой проявляет смелость, всегда остаётся хладнокровным в любой ситуации.

К сожалению, в ООО «INDUSTRY STANDARD» нет легенд, т.к. предприятие новое и не успело сформировать интересные легенды. Также нет ярко выраженных героев. Поэтому руководству предприятия, необходимо это исправлять. Немаловажную роль играет стимулирование персонала. Система поощрений и стимулирования персонала на предприятии является удачной, но её необходимо немного усовершенствовать. Система должна соответствовать стратегическим и тактическим целям предприятия. В

таком случае система стимулирования даст возможность формировать требуемое поведение сотрудников, увеличить производительность, заинтересованность и лояльность. Заинтересованный работник лучше выполняет свои обязанности.

Социально-психологический климат ООО «INDUSTRY STANDARD» достаточно позитивен, анкетирование показало, что коллектив дружен и готов прийти на помощь друг к другу. Для совершенствования социально-психологического климата необходимо:

- улучшить условия труда. Необходимо улучшать оснащенность рабочих мест, постепенно увеличивать заработную плату, повышать квалификацию работников;

- контролировать социально-психологические характеристики коллектива, ведь внутренний психологический климат характеризует взаимоотношения в коллективе. Чем благоприятней климат внутри коллектива – тем сплоченнее он становится;

- совершенствовать взаимоотношения в коллективе. Отношения в коллективе должны выстраиваться таким образом, чтобы ежедневное общение работников способствовало постоянному поддержанию в коллективе положительного настроения;

- создать анонимный ящик, для приема жалоб и предложений.

Для успешной реализации предложенных мероприятий разработан ряд рекомендаций. Реализация предполагает следующую последовательность.

Первый этап – это создание сильной корпоративной культуры, который подойдет деятельности нашего предприятия, и которые смогут принять все сотрудники. На данном этапе реализуется ряд мероприятий, для которых необходимо создать условия.

Создание творческой группы для предложений. Это мероприятие призвано для поиска сотрудников, которые заинтересованы в создании корпоративной культуры. Творческая группа должна состоять не только из административного персонала, руководства, но и должен присутствовать

рабочий персонал. Необходимо искать те ценности и те положения, с которыми согласны обе стороны и отражать их в корпоративной культуре. Каждое предложение должно быть рассмотрено.

Разработка корпоративного кодекса. Корпоративный кодекс – это важная составляющая корпоративной культуры. В нём отражены правила, которые действуют на всех членов предприятия и ценности, которые должны разделять все сотрудники предприятия. Созданные правила позволяют избегать нестандартных ситуаций, конфликты между сотрудниками. Действие правил кодекса направлены на повышение согласованности и взаимопонимания, позволяют укрепить горизонтальные и вертикальные связи на предприятии. В следствии появляется больше определенности в организационную среду. Правила описанные в кодексе должны быть ориентировать сотрудников на рост и развитие. Не стоит включать в кодекс те правила, которые уже отражены в других документах. Если правила уже прижились на предприятии, то их можно удалить из кодекса, т.к. сотрудники привыкли, а это главная задача.

Содержание корпоративного кодекса не регламентируется трудовым кодексом Российской Федерации, поэтому каждый кодекс уникален, т.к. кодекс имеет свою структуру и содержание, но есть общие рекомендации по составлению, так следует отразить в кодексе следующие положения:

- введение (для чего необходим кодекс);
- история предприятия (когда создано предприятие, как развивалось и т.п.);
- миссия (ответ на вопрос – зачем предприятие существует);
- ценности (идеи, убеждения, на которые упираются сотрудники предприятия);
- видение будущего (краткое описание стратегического направления предприятия);
- слоган;

- корпоративная этика (основные принципы деловых взаимоотношений);

- традиции, ритуалы и т.п.(как только сотрудники привыкнут к ним, их можно удалить из кодекса).

Второй этап – создание материальных условий для реализации программы. Создание корпоративной культуры дорогостоящее мероприятие, которое требует не только интеллектуальных усилий. На этом этапе было выделено 4 мероприятия:

- После того, как создали творческую группу и разработали корпоративный кодекс необходимо составить смету, где будут отмечены возможные финансовые расходы. К тому же, после составления сметы можно будет увидеть сколько затрат потребовало создание корпоративной культуры.

- После составления сметы необходимо найти денежные средства для того, чтобы реализовать данную программу. Денежные средства можно взять из прибыли или, в случае необходимости, оформить кредит. Но стоит помнить, что при правильной корпоративной культуре, средства, вложенные в неё вернутся и обернутся в последующем дополнительной прибылью.

- После того, как денежные средства были найдены и выделены, можно приступать к закупке необходимых материалов для оформления внешнего вида. Корпоративная символика – важная часть корпоративной культуры. Красиво украшенные календари, сувениры, часы, элементы оформления внутреннего убранства являются предметом гордости. Сотрудники, находясь в такой обстановке, чувствуют себя причастными к одной команде. После символика стоит обратить внимание на корпоративные атрибуты: ежедневники, письменные принадлежности, папки, пакеты, значки с символикой. Данные мелочи завершают интерьер и придают рабочим местам уникальность. Необходимо донести до

сотрудников, что предприятие ООО «INDUSTRY STANDARD» отличается от конкурентов.

Далее необходимо оснастить зону отдыха материалами продвижения корпоративной культуры. В зоне отдыха нужно установить небольшой стенд с обозначением миссии, текущих достижений, текущие задачи, чтобы сотрудники иногда вспоминали про корпоративные ценности. Также возможен выпуск небольшой газеты, где будут упоминаться достижения работников, количество выпущенной продукции, дни рождения и поздравления сотрудников и членов их семей. Также необходимо установить площадку и разместить на ней фотографии детей сотрудников, чтобы персонал видел своё будущее в лицах своих детей и детей своих напарников.

Третий этап программы – изменение системы стимулирования персонала. На этом этапе было выделено 3 мероприятия:

Для начала необходимо разработать систему материального поощрения участников программы. Необходимо отметить тех участников программы, кто активнее других проявил себя при разработке и внедрении корпоративной культуры. Также следует отметить тех, кто первым принял и начал распространять среди остальных сотрудников новую корпоративную культуру.

После приступаем к диагностике текущей системы стимулирования труда. Целью диагностики является получение информации о недостатках системы, а в следствии исправление и корректировка системы. Для диагностики необходимо применять различные методики мониторинга рынка труда, в котором осуществляет деятельность ООО «INDUSTRY STANDARD». Мониторинг подразумевает оперативный и постоянный сбор информации. Благодаря мониторингу в области заработной платы можно узнать: какая зарплата специалистов в данном регионе, тенденции изменения заработной платы и т.д.. Для выполнения работы по диагностике системы стимулирования на предприятии руководству необходимо собрать информацию о существующей в данной момент системе. Для того, чтобы

провести диагностику применяют различные опросы, анкеты. Всё это позволяет получить обратную связь о довольстве заработной плате сотрудников. Чтобы система стимулирования работала, нужно добавить в неё некоторые способы нематериальной мотивации. В результате оценки должны быть разработаны рекомендации.

Третье мероприятия – совершенствование системы нематериальной мотивации труда. Нематериальной мотивации отводят не меньшую роль, чем материальному стимулированию. На корпоративную культуру предприятия можно влиять не только через материальное поощрение, но и через систему наград и поощрений. Главное, чтобы награждение происходило публично. Есть различные способы нематериальной мотивации: например, способ нематериальной мотивации – соревнования между сотрудниками в виде игр. Данные соревнования организуется на вручение торжественной грамоты. Главное, чтобы сотрудники понимали, за что они соревнуются. Также есть такой способ, как помощь сотрудника по карьерной лестнице. Некоторых сотрудников мотивируют не деньги, а их социальный статус на предприятии. Вдобавок к этим способам можно выделить самый простой способ, как предоставление отгулов или дополнительных дней отпуска. Они не требуют от предприятия лишних затрат.

Четвертый этап – формирование и укрепление корпоративной культуры. Данный этап направлен на сплочение команды, как результат – повышение качества работы сотрудников предприятия. Корпоративные мероприятия повышают лояльность персонала. На этом этапе было предложено четыре мероприятия.

Для начала в ООО «INDUSTRY STANDARD» стоит начать проводить корпоративные мероприятия. Внимание руководства к командному духу – важнейшая черта успешного предприятия. Чем сплоченнее коллектив, тем быстрее и качественней происходит рабочий процесс. К корпоративным мероприятиям относятся: день основания предприятия, какие-то важные события из жизни мероприятия, празднование нового года и других

общероссийских праздников. Данные корпоративные мероприятия повышают лояльность сотрудников предприятия. Причем мероприятия могут проходить не только в форме застолья с изобилием алкоголя, но и в форме поездки в дом отдыха. Такие праздники призваны решить несколько задач. Во-первых, во время мероприятий происходит сплочение коллектива, укрепляется ощущение единой команды. Во-вторых, такая обстановка позволяет сотрудникам пообщаться с руководством в неформальной обстановке, а иногда даже поменяться местами. В таких моментах сотрудники раскрываются, показывают свою истинную сущность. В-третьих, новым сотрудникам предприятия легче адаптироваться к коллективу находясь в неформальной обстановке. Они чувствуют себя наравне со всеми.

ООО «INDUSTRY STANDARD» является производственным предприятием, поэтому стоит участвовать в соревнованиях и конкурсах по рабочим профессиям. В них будет участвовать рабочий не только нашего предприятия, но и других предприятий, даже возможны выезды на конкурсы в другие города. Данное мероприятие призвано решить несколько задач. Во-первых, перед тем как отправить лучшего рабочего на соревнования его необходимо определить. Благодаря данному мероприятию, ООО «INDUSTRY STANDARD» сможет определить уровень квалификации рабочих. Во-вторых, рабочий, который отправится на соревнования, сможет узнать что-то новое, а в следствии, он сможет обучить этому своих напарников.

Следующее мероприятия – это организация встреч с участием партнеров, клиентов, поставщиков. Данное мероприятие призвано с целью не только налаживанию деловые отношения с партнерами, но и с целью демонстрации созданной корпоративной культуры. Партнеры, видя сплоченную команду, начинают еще сильнее доверять ООО «INDUSTRY STANDARD», в следствии партнеры начинают рассказывать о предприятии, а это новые клиенты, как следствие дополнительные доходы.

Четвертое мероприятие – создание спортивной команды для участия в соревнованиях между другими предприятиями. В советское время спортивные соревнования между заводами и в этом не было ничего удивительного. Этому уделялось большое внимание на самом высоком государственном уровне. Предприятие «INDUSTRY STANDARD» молодое, в нем работают молодые сотрудники, которые полны сил и здоровья. В нынешнее время всё более людей стремятся к здоровому образу жизни, поэтому соревнования будут и дальше популяризовать спортивную жизнь. Организовать спортивную команду не так сложно. У многих в школьные и университетские года были спортивные предпочтения: футбол, волейбол, настольный теннис, легкая атлетика и т.д.. Осталось найти тех сотрудников, кто желает быть в этой спортивной команде. Также благодаря созданной команде повысится лояльность, сплоченность, командный дух сотрудников.

Последний пятый этап – контроль над реализацией выполнения программы. Данный этап является завершающим в данной программе. В нем отмечено 3 мероприятия:

Первое мероприятие в данном этапе – мониторинг изменений в корпоративную культуру. На начале создавая и формируя корпоративную культуру, надо сделать постоянный мониторинг изменений культуры с целью наблюдения негативных явлений (для устранения) корпоративной культуры. Необходимо создать небольшую анкету для сотрудников, где будут указаны вопросы о том, как приняли новую корпоративную культуру, удовлетворены ли сотрудники культурой, какие положения требуют изменений. Благодаря такой анкете, можно узнать над чем стоит еще поработать.

После внесения корректировок в корпоративную культуру необходимо узнать, как изменилась лояльность персонала. Лояльность персонала – важный и основной критерий кадровой стабильности. Лояльность демонстрирует доброжелательное отношение сотрудников к

своей работе. Наиболее распространенной вид измерения лояльности считаются опросы. Через опросы можно обнаружить отношение персонала к руководству и предприятию. Но сотрудники иногда боятся высказываться о своем руководстве, о своём недовольстве к чему-либо, поэтому лучше создать небольшую анкету, которая будет заполняться анонимно. Стоит включить в анкету вопросы об удовлетворенности организации труда, довольны ли они размером заработной платы, системой нематериального стимулирования, какое отношение к стилю руководства и т.д.

Последнее мероприятие в программе – выступление руководства и руководителей отделов предприятия о проделанной работе. На данном этапе идет подведение итогов. Оглашение итогов должно происходить в форме «круглого стола». Во время данного мероприятия совершаются заключение о том, чего удалось добиться, а над чем еще стоит поработать.

3.2 Эффективность предложенных рекомендаций и их организационное планирование

Так, для совершенствования корпоративной культуры ООО «INDUSTRY STANDARD» была предложена следующие мероприятия (табл.3.2).

Предложенная программа рассчитана на создание корпоративной культуры в ООО. Данная программа будет выполнена в течении полугода начиная с июня 2022 года и заканчивается в ноябре того же года. В программе назначении ответственные люди за выполнение определенных этапов. По данной программе в последующем и будут предлагаться рекомендации.

Таблица 3.2 - Мероприятия по улучшению процесса управления корпоративной культурой

Цель	Мероприятия	Сроки	Ответственные
1	2	3	4
1. Создание сильной корпоративной культуры.	1.Создание творческой группы для предложений. 2.Разработка корпоративного кодекса. 3.Диагностика существующей системы стимулирования труда предприятия. 4.Разработка системы материального поощрения участников программы. 5.Совершенствование системы нематериальной мотивации труда 6.Проведение традиционных корпоративных мероприятий. 7.Участие в региональных, городских соревнованиях, конкурсах по рабочим профессиям. 8.Организация круглых столов с участием партнеров, клиентов, поставщиков. 9.Создание спортивной команды для участия в соревнованиях между другими предприятиями. 10.Мониторинг изменений и внесение, и принятие конечных корректировок в корпоративную культуру 11.Диагностика лояльности персонала. 12.Выступление руководителей отделов и менеджеров об итогах выполнения работ.	Июнь - Июль 2022 г. Июль 2022 г. Август 2022 г. В течении срока программы Август 2022 г. Октябрь 2022 г. Ноябрь 2022 г.	Генеральный директор. Ведущий менеджер по управлению персоналом. Ведущий менеджер по кадровому делопроизводству. Генеральный директор. Бухгалтер. Контент-менеджер. Генеральный директор. Ведущий менеджер по кадровому делопроизводству.

Чем сплоченнее коллектив, тем быстрее и качественней происходит рабочий процесс.

Данные мероприятия призваны с целью не только наладить деловые отношения с партнерами, но и с целью демонстрации созданной корпоративной культуры. Партнеры, видя сплоченную команду, начинают еще сильнее доверять ООО «INDUSTRY STANDARD», в следствии партнеры начинают рассказывать о предприятии, а это новые клиенты, как следствие дополнительные доходы.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А71	Абдуганиеву Ойбекжону Равшанбеку угли

Школа	Инженерного предпринимательства	Отделение (НОЦ)	-
Уровень образования	Бакалавриат	Направление/специальность	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности</p> <p>– заинтересованные стороны (Стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие;</p> <p>– стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ;</p> <p>– цели текущих программ социальной ответственности организации</p>	<p>-широкомасштабные реформы по развитию национальной системы корпоративного управления.</p> <p>-широкое привлечение в акционерные общества иностранных инвестиций;</p> <p>- предоставление льгот 1и материальной помощи</p> <p>- положительный ожидаемый результат 1от предприятия по повышению развитию персонала</p> <p>- повышение мотивации труда, приверженности сотрудников организации.</p>
<p>2. Законодательные и нормативные документы</p>	<p>Корпоративный кодекс управления РУ</p> <p>Указ президента Республики Узбекистан о «предоставление льгот и материальной помощи».</p> <p>Конституционный закон о «защите работников предприятия».</p> <p>Внутригосударственные юридические акты Республики Узбекистан по корпоративный социальной ответственности.</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <p>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</p> <p>– системы организации труда и его безопасности;</p> <p>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</p> <p>– системы социальных гарантий организации;</p> <p>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</p>	<p>Социальная политика предприятия направлена на:</p> <p>– пост мотивации труда.</p> <p>– обеспечение социальной защищенности персонала.</p> <p>-- повышение корпоративные коммуникации и социальный маркетинг.</p> <p>--повышение удовлетворенность потребителей.</p> <p>- создание новых рабочих мест.</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <p>– содействие охране окружающей среды;</p> <p>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</p> <p>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</p> <p>– влияние разработки, проекта, инновации на стейкхолдеров</p> <p>– влияние разработки, проекта, инновации на окружающую среду, возможное содействие охране окружающей среды;</p> <p>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</p> <p>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</p>	<p>-помощь и содействие по охране окружающей среды;</p> <p>-взаимовыгодное сотрудничество с местным сообществом и местной властью</p> <p>-спонсорства в детские дома</p> <p>-корпоративный социальный ответственность перед потребителями товаров и услуг</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p>	<p>Корпоративные трудовые отношение в независимом Республики Узбекистан</p>

<ul style="list-style-type: none"> – анализ правовых норм трудового законодательства; – анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; – анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>регулируется конституцией и трудовыми соглашениями и нормативными трудовыми актами. Конституция о труде состоит из настоящего трудового кодекса и трудовых законов Республики Узбекистан и постановлений.</p>
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	28.03.2022
-------------------------------------------------------------	------------

Задание выдал:

Руководитель ООП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
старший преподаватель	Громова Т.В.	-		28.03.2022

Консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		28.03.2022

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А71	Абдуганиев О. Р.		28.03.2022

4 Социальная ответственность

4.1 Социальная ответственность в ООО «INDUSTRY STANDARD»

ООО «INDUSTRY STANDARD» можно отнести к социально ответственному предприятию. Главный интерес ООО «INDUSTRY STANDARD» уделяет социальной и финансовой помощи в области предоставления социального пакета.

Наряду с развитием собственного бизнеса, ООО «INDUSTRY STANDARD» участвует в реализации социальных программ, регионального значения. Социальные программы касаются следующих направлений:

- социальные программы, направленные для сотрудников предприятия;
- корпоративные коммуникации и социальный маркетинг.
- создание новых рабочих мест.

Таким образом, в организации на сегодняшний день мероприятия в области КСО распространяются внутри организации и выражаются в заботе о своих сотрудниках и их семьях.

КСО – это в настоящее время быстро развивающаяся бизнес-опыт предприятия, которая включает устойчивое развитие в бизнес-модель компании. Оказывает положительное влияние на социальные, экономические факторы. В то же время такая практика должна учитывать ожидания и других, столь же заинтересованных, сторон. В этом смысле важно проводить различие между КСО, которые является стратегической концепцией управления бизнесом и просто благотворительностью или филантропией. Хотя необходимо заметить, что и последнее может также внести свой ценный вклад в сокращение общественно необходимых потребностей и будет способствовать укреплению репутации и имиджа предприятия.

Таблица 4.1 – Структура программ КСО ООО «INDUSTRY STANDARD»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Премии	Мотивация труда	Персонал организации	В конце года каждому сотруднику	Рост мотивации труда, приверженности сотрудников организации
Соблюдение трудового законодательства, предоставление льгот и материальной помощи	Социально–ответственное поведение	Персонал	Ежедневно, бессрочно	Качественное выполнение должностных обязанностей, высокая производительность труда
Продажа качественной продукции	Социально–ответственное поведение	Потребители	Ежедневно, бессрочно	Удовлетворенность потребителей
Выполнение обязательств	Социально–ответственное поведение	Поставщики	Ежедневно, бессрочно	Взаимовыгодное сотрудничество
Заключение договора на вывоз мусора	Охрана окружающей среды	Общество и общественные организации, органы власти	1 раз в год	Чистота на прилегающей территории
Участие в программе переработки джинсовой ткани	Охрана окружающей среды	Общество и общественные организации	Ежедневно, бессрочно	Уменьшение вредного воздействия на окружающую среду

Таким образом, организации необходимо ООО «INDUSTRY STANDARD» необходимо соответствовать мировым стандартам, учитывая то что она сотрудничает с поставщиками на мировом уровне.

4.2 КСО как инструмент формирования корпоративной культуры в ООО «INDUSTRY STANDARD»

В последние время в Республики Узбекистан осуществляются широкомасштабные реформы по формированию и развитию системы корпоративного управления. Данные реформы направлены на внедрение новых методов корпоративного управления:

повышение эффективности работы акционерных обществ, привлечение в акционерные общества иностранных инвестиций; обеспечение их открытости; обновление подходов к системе корпоративного управления и придача ей настоящего характера, присущего современной рыночной экономике.

Сегодня Узбекистан применяет всемирный опыт ведения корпоративной социальной ответственности.

По мере расширения применения корпоративной социальной ответственности для всех предприятия становится немаловажно обладать социально сознательный имидж. Заинтересованные стороны приступают давать приоритет КСО при выборе бренда .

Таким образом, КСО в организации – это часть ее организационной культуры, инструмент ее развития.

Законодательно КСО и отчетность по корпоративно-социальной ответственности в РУ еще не закреплён. Однако ряд крупных национальных компаний регулярно готовят отчетность по КСО.

Таким образом, чтобы соответствовать ООО следует закрепить и соблюдать положения о политики корпоративной социальной ответственности.

Типы корпоративной ответственности, которых почти все люди могут практиковать в своём ООО:

- Филантропия: данная социальная ответственность практикуются, совершая пожертвования на продукты для общества и социальные учреждения.

- Волонтерство: участие в волонтерских событиях многое может говорить об искренности. С помощью выполнение хороших дел можно показать обеспокоенность по поводу определенных проблем в обществе.

- Построение социально ответственного бизнеса: социальная ответственность является не бесплатной – но важно осознавать, что даже небольшое дело может по большому помочь окружающей среде. Тут

можно приступить к воздействию на общество, расходуя не очень большую часть доходов на проблему, в которой беспокоит общество.

При инициировании КСО можно дать работникам право голоса, тем самым, привлекая их в всеобщий процесс принятия решений. Вклад в то, чем привлечены сотрудники предприятия, может повысить успех предприятия. Кроме того привлечение работников в процедуру принятия решений внесет ясность всеобщую внутрифирменную состав работников.

Таким образом, улучшения на положительную сторону имиджа предприятия и стойкое развитие КСО в ООО поможет бизнесу в экономическом плане. К примеру, применение минимального количества упаковочных средств помогут весьма уменьшить расходы на производство.

Заключение

В выпускной квалификационной работе были рассмотрены различные к термину «корпоративная культура» уровни, виды, функции, процесс формирования и управления корпоративной культуры, а также рассмотрели взаимосвязь корпоративной культуры с другими элементами управления предприятием. Были изучены теоретические аспекты управления корпоративной культурой предприятия, проанализирована корпоративная культура предприятия ООО «INDUSTRY STANDARD», а также были разработаны предложения по совершенствованию корпоративной культуры.

В результате работы были сделаны выводы рекомендации.

Каждое современное предприятие, которое идёт в ногу со временем, не может существовать без корпоративной культуры, ведь вокруг нее и строится процесс производства и реализации продукции, благодаря культуре сотрудники предприятия сплачиваются вокруг одной цели.

Корпоративная культура – это сложная система со своей структурой, элементами которой являются ценности, миссия и цели предприятия, правила, девиз, мифы и легенды предприятия, а также социально-психологический климат, репутация и имидж предприятия.

Корпоративные ценности являются основой для всей деятельности предприятия. Правильно сформулированные ценности, нормы позволяют объединить сотрудников, снизить уровень конфликтности и добиться взаимопонимания между сотрудниками всего предприятия.

Правила, которые существуют на предприятии, позволяют успешно управлять персоналом, поскольку руководство получает возможность подкреплять свои указания не только при помощи своей харизмы, но и аргументации и личного опыта.

Корпоративная культура отражает внутреннюю среду предприятия, а также готовность сотрудников к изменениям внешней среды. К одной из функций корпоративной культуры является поддержание устоявшихся

ценностей и моделей поведения сотрудников предприятия и передача этих ценностей новым сотрудникам. Руководство тоже зависит от внутренней среды предприятия, т.к. оно само оказывает воздействие на развитие. Корпоративная культура нуждается в поддержании.

Корпоративная культура не бывает идеальной, она динамически развивается и формируется.

Изменять корпоративную культуру нужно только в тот момент, когда изменилась цель предприятия. Не стоит изменять корпоративную культуру слишком часто, т.к. этот процесс очень дорогостоящий не только материально, но и морально. К тому же к новой корпоративной культуре придется долго привыкать сотрудникам. Существуют определенные методики для изменения корпоративной культуры. Стоит знать, что регулярная работа по формированию и развитию корпоративной культуры в будущем даст довольно высокую отдачу.

На культуру предприятия влияют многие факторы, такие как: деятельность предприятия, цель и миссия, месторасположение, национальные особенности, технология, внешняя среда и люди.

В наше время никому не надо доказывать, что наибольшую стоимость бизнеса делается персоналом и персонал – это главный ресурс любого предприятия.

Корпоративную культуру можно изучать различными способами, например: анкетирование, изучение документов, наблюдение, изучение традиций и ритуалов.

Корпоративная культура предприятия имеет главное значение для создания на предприятии устойчивых отношений между сотрудниками, которые являются условием эффективного функционирования предприятия, достижение результата, выполнение миссии, и поэтому управление корпоративной культурой является важным направлением организационно-управленческой деятельности.

Список использованных источников

1. Андреева Ю. А. Технологии формирования и изменения организационной культуры // Вопросы управления. 2018. № 4. С. 15-18.
2. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. М. : Проспект, 2019. 688 с.
3. Виханский О. С., Наумов А. Н. Менеджмент: Учебник. М : Экономист, 2017. 288 с.
4. Гальдикас Л. Н., Гальдикас В. А. Организационная культура и ее влияние на результативность организации // Вестник Псковского государственного университета. Управление. 2017. № 5. С. 69-73.
5. Groшев И. В., Юрьев В. М. Организационная культура. М. : Юнити-дана, 2017. 288 с.
6. Гришнякова Е. А. Формирование организационной культуры персонала // В сб. международ. научно-практич. конф.: Интеллектуальный потенциал XXI века. – Нефтекамск: Мир науки, 2016. С. 49-52.
7. Замедлина Е. А. Организационная культура. М. : РИОР, 2016. 126 с.
8. Зиборова Е. А. Роль организационной культуры в повышении эффективности компании // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 1-1 (59). С. 122-125.
9. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2019. 256 с.
10. Каратанова Е. Н. Проблема теории и практики организационной культуры [Электронный ресурс]. URL: <https://docplayer.ru/>
11. Кибанов А. Я. Управление персоналом в России: теория. М. : Инфра-М, 2018. 283 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL : <https://bookree.org/reader?file=52542>.
12. Козлов В. В., Одегов Ю. Г. Организационная культура. М. : Кнорус, 2017. 270 с.

13. Коновалова В. Г. Управление организационной культурой / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2017. 72 с.

14. Корпоративная культура и управление изменениями / Под ред. Е. Харитоновой. М. : Альпина Бизнес Букс, 2018. 192 с.

15. Козлов, В. Организационная культура : учебное пособие / В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова; под ред. М.Н. Кулапов – М : КноРус, 2017. – 269 с.

16. Конакова О. В. Влияние организационной культуры на деятельность компании // Вопросы управления. 2017. №5. С. 63-68.

17. Краснопеев Ю. М., Симахина Е. В. Организационная культура в управлении персоналом предприятия в современных условиях // Научный альманах. 2020. № 1-1 (63). С. 37-39.

18. Красовский Ю. Д. Организационное поведение. – М. : Юнити-Дана, 2016. 487 с.

19. Мухамаджанов Ш.С. Корпоративное управление и его развитие в Узбекистане // Экономика Центральной Азии. – 2021. – Том 5. – № 2. – С. 207-224.

20. Макиева М. Б. Оценка эффективности влияния организационной культуры на деятельность предприятия и персонал, // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/> (дата обращения 15.03.2022).

21. Мескон, М. Основы менеджмента = Management : учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [общ. ред. Л. И. Евенко ; пер. с англ. М. А. Майорова и др. ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ ; Высш. школа междунар. бизнеса]. – Москва : Дело, 2005. – 720 с.

22. Подопригора М. Г., Замурий Д. В., Германова В. Г. Влияние организационной культуры на результативность организации // Управление в экономических и социальных системах. 2020. № 4 (6). С. 35-41.

23. Полуянов В. П. Организационная культура, как фактор влияния на уровень развития современного предприятия // В сб. междунар.

научнопрактич. конф.: Интеллектуальный и научный потенциал XXI века / Под общ. ред. А.И. Вострецова. – Нефтекамск: Мир науки, 2017. С. 134-138.

24. Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании. М.: Инфра-М, 2018. 624 с.

25. Сергеев А. М. Организационное поведение. Спб.: Питер, 2017. 464 с.

26. Симонян М. С., Сыщиков А. Ю. Организационная культура как инструмент управления трудовым коллективом учреждения культуры // Культура и время перемен. 2020. № 1 (28). С. 5-7.

27. Цветкова А. В. Важность организационной культуры в системе управления персоналом современной организации // Дневник науки. 2020. №1 (37). С. 38-40.

28. Чумакова М. Совершенствование организационной культуры: как документировать изменения. // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2018. № 11. С. 29-34.

29. Пути совершенствования организационной культуры [Электронный ресурс]. URL: <http://www.manastart.ru/masts-166-1.html>

30. Шелякина, А. Корпоративная культура организации / А.В Шелякина // Молодой ученый, 2018. – № 14. – С. 206-209. Режим доступа: <https://moluch.ru/200/49167/> (дата обращения: 11.04.2022)

31. Юсина Д. И. Исследование влияния организационной культуры на формирование и развитие персонала [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/>

Приложение А

Анкетирования сотрудников

Анкета 1

1. Прочитайте следующие утверждения и отметьте, насколько каждое из них соответствует вашему предприятию (от «1» – «полностью не соответствует», до «7» – «полностью соответствует»).

Предоставляем потребителям высококачественные продукты и услуги	7 6 5 4 3 2 1
В нашей организации много времени уделяется развитию работников	7 6 5 4 3 2 1
Каждый знает, что он делает. Все обязанности строго распределены	7 6 5 4 3 2 1
Наша организация успешна на рынке	7 6 5 4 3 2 1
Все работники, если потребуется, останутся сверхурочно	7 6 5 4 3 2 1
Мы серьезно относимся к претензиям клиентов	7 6 5 4 3 2 1
Для нас главное – снизить издержки	7 6 5 4 3 2 1
Наша организация динамично развивается	7 6 5 4 3 2 1

2. Как вы оцениваете степень внутриорганизационного сотрудничества? (от «1» – «крайне низкая», до «7» – «очень высокая»)?

Между коллегами	1 2 3 4 5 6 7
Между руководителем и подчиненным	1 2 3 4 5 6 7
Между сотрудниками разных подразделений	1 2 3 4 5 6 7
Между подразделениями	1 2 3 4 5 6 7

3. Что вы ожидаете от вашего предприятия в будущем? (от «1» – «совершенно неважно», до «7» – «очень важно»)

Хорошую социальную поддержку	1 2 3 4 5 6 7
Гарантию сохранения рабочего места	1 2 3 4 5 6 7
Хорошие отношения с коллегами	1 2 3 4 5 6 7
Хорошую работу в команде	1 2 3 4 5 6 7

Оцените каждую альтернативу от 1 до 4 в том соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашему предприятию. Наибольший балл отдайте той альтернативе, которая наиболее других напоминает ваше предприятие.

Приложение Б

Анкета для определения профиля корпоративной культуры

Анкета 2 (для определения профиля корпоративной культуры)

Вариант ответа	Укрупненные характеристики	Оценка, балл
1	2	3
<i>1. Важнейшие характеристики</i>		
A	Предприятие уникально по своим особенностям (ассортимент, обслуживание). Оно подобно большой семье, психологический климат благоприятный	1 2 3 4
B	Предприятие очень динамично и проникнуто предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск. Сотрудники широко наделены полномочиями.	1 2 3 4
C	Предприятие ориентировано на результат. Главная работа – добиться выполнения задания. Сотрудники ориентированы на достижение цели и соперничество	1 2 3 4
D	Предприятие жестко структурировано и строго контролируется. Только контроль способствует рентабельности	1 2 3 4
<i>2. Общий стиль руководства в организации</i>		
A	Общий стиль руководства представляет собой стремление помочь. Руководитель: пособник, воспитатель, родитель.	1 2 3 4
B	Общий стиль руководства представляет собой полное предпринимательство. Грубое новаторство и склонность к риску.	1 2 3 4
C	Общий стиль руководства служит примером деловитости, агрессивности и ориентацией на результат.	1 2 3 4
D	Общий стиль руководства является примером координации, четкой организации и плавного ведения дел в русле рентабельности	1 2 3 4
<i>3. Особенности управления сотрудниками</i>		
A	Характеризуется поощрением коллективной работы, единодушия и участия в принятии решений.	1 2 3 4
B	Характеризуется поощрением индивидуального проявления.	1 2 3 4
C	Характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений	1 2 3 4
D	Характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости поведения работников и стабильности в отношениях	1 2 3 4
<i>4. Связующая сущность организации</i>		
A	Предприятие связывает воедино преданность делу и взаимное доверие.	1 2 3 4
B	Предприятие связывает приверженность новаторству и совершенствованию.	1 2 3 4
C	Предприятие связывает воедино акцент на достижении цели и выявление задачи. Общепринятые лозунги – агрессивность и победа.	1 2 3 4
D	Предприятие связывают формальные правила поведения сотрудников. Важно поддержание плавного хода деятельности предприятия.	1 2 3 4

Продолжение приложение Б

1	2	3
	<i>5. Стратегические цели</i>	
A	Предприятие заостряет внимание на гуманном развитии. Поддерживаются – доверие, открытость и соучастие.	1 2 3 4
B	Предприятие акцентирует внимание на обретении новых результаты и решении новых проблем.	1 2 3 4
C	Акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое достижение сил и стремление к победе на рынке.	1 2 3 4
D	Акцентирует внимание на неизменности и стабильности, контроле и плавности всех операций.	1 2 3 4
	<i>6. Критерии успеха</i>	
A	Предприятие определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности сотрудников делом и заботой о людях.	1 2 3 4
B	Предприятие определяют успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией, услугами	1 2 3 4
C	Предприятие определяет успех на базе победы на рынке, опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке.	1 2 3 4
D	Предприятие определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежные поставки, четкие планы, графики, низкие производственные затраты.	1 2 3 4

Приложение В

Анкета для оценки силы корпоративной культуры

Выразите степень согласия с приведенными утверждениями по 5-балльной шкале.

Анкета 3 (Оценка силы корпоративной культуры)

Утверждения	Баллы
1	2
Практически все менеджеры и большинство работников могут описать ценности компании, ее цель, осознают важность клиентов	1 2 3 4 5
Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации	1 2 3 4 5
Действия менеджеров обычно согласуются с принятыми в компании ценностями	1 2 3 4 5
Поддержка других работников, даже из других отделов, является нормой и оценивается по достоинству	1 2 3 4 5
Компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы	1 2 3 4 5
Лидеры стремятся развивать и воспитывать своих подчиненных	1 2 3 4 5
К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводится несколько интервью, ориентированные на выявление у них черт соответствующих культуре компании	1 2 3 4 5
Новичкам предоставляется как положительная так и отрицательная информация о компании они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в фирме	1 2 3 4 5
Критерий перехода сотрудника на новую ступеньку иерархической лестницы - его профессионализм, а не интриги и знакомства	1 2 3 4 5
Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся внешней среде	1 2 3 4 5
Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды	1 2 3 4 5
Вы слышали рассказы о лидерах или героях компании	1 2 3 4 5
В компании проводятся церемонии награждения сотрудников, внесшие существенный вклад в дело компании	1 2 3 4 5