

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( **Н И У « Б е л Г У »** )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

**Кафедра управления персоналом**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА  
ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ ПОСЁЛКА ИВАНИНО  
КУРЧАТОВСКОГО РАЙОНА КУРСКОЙ ОБЛАСТИ**

Дипломная работа студентки

заочной формы обучения

направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»

5 курса, гр.05001161

**Сирош Елены Сергеевны**

Научный руководитель

Старший преподаватель

Бессонова М. А.

Рецензент

заместитель главы посёлка  
Иванино Пыхтина М. С.

**БЕЛГОРОД 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ.....	7
1.1. Понятие, сущность и структура организационной культуры.....	7
1.2. Факторы, влияющие на формирование и развитие организационной культуры.....	16
1.3. Оценка эффективности современной организационной культуры.....	25
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В АДМИНИСТРАЦИИ ПОСЕЛКА ИВАНИНО КУРЧАТОВСКОГО РАЙОНА КУРСКОЙ ОБЛАСТИ.....	31
2.1. Организационно-экономическая характеристика.....	31
2.2. Анализ системы управления персоналом учреждения.....	36
2.3. Анализ развития организационной культуры персонала в учреждении.....	43
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В АДМИНИСТРАЦИИ ПОСЕЛКА ИВАНИНО КУРЧАТОВСКОГО РАЙОНА КУРСКОЙ ОБЛАСТИ.....	49
3.1. Мероприятия по совершенствованию организационной культуры.....	49
3.2. Обоснование социально – экономической эффективности.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	68
ПРИЛОЖЕНИЯ	

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** На сегодняшний день в условиях развития рыночной экономики предприятий и их борьба на рынке труда за высококвалифицированные кадры обостряется. Для достижения цели обеспечения организации профессиональными кадрами стоит задача не только привлечь персонал, но и удержать его, в том числе и от предложений со стороны конкурентов на рынке труда близких по своей деятельности компаний. При равных условиях среди конкурентов, мощным инструментом для привлечения и удержания персонала в организации является ее организационная культура.

Организационная культура формирует положительную репутацию каждой организации, создает тем самым ее особый нематериальный актив, который непосредственно влияет на её успешную деятельность и эффективное развитие.

Правильное формирование и развитием организационной культуры позволяет сформировать такое современное деловое сообщество, деятельность которого будет соответствовать всем современным требованиям общества.

Эффективность управления организацией на прямую зависит от результатов труда и стиля управления руководителя, а также от успешной организации процесса управления на всех уровнях. Стоит учесть, что основным критерием оценки являются результаты труда всего коллектива и каждого его сотрудника в отдельности. Роль и значение каждого работника в общем деле оказываются весьма значимыми, поэтому раскрытие человеческого потенциала и его организационных возможностей требует индивидуальных подходов.

С точки зрения практики организационная культура может выступать механизмом институционализации малых фирм через развитие социально ориентированной деятельности.

Надо отметить, что проблема дипломного исследования актуальна в современном обществе. Высокая значимость организационной культуры и недостаточная практическая разработанность данной проблемы определяют очевидную новизну нашего исследования.

Все же, актуальность нашей работы обусловлена тем, что в современных условиях конкуренции на российском рынке труда и услуг успешной является та организация, которая имеет эффективную организационную культуру.

**Степень разработанности темы.** Организационная культура в настоящее время является проблемой исследования многих авторов, как отечественных, так и зарубежных. Существует ряд специальных научных исследований, посвященных всестороннему рассмотрению основ организационной культуры. В частности, к ним относятся работы: Веснина В.Р., О.С. Виханского, А.Я. Кибанова, А.И. Наумова, У. Оучи, В.А. Спивака, Т.О. Соломанидиной и других.

Исследование проблем организационной культуры в той или иной степени осуществляется учеными социально-экономических наук.

В изучении данной проблемы можно выделить следующие направления:

- изучение сущности организационной культуры и основных ее функций;
- определение места организационной культуры в системе управления персоналом;
- характеристика организационной культуры как фактора повышения эффективности труда персонала и конкурентоспособности самой организации.

**Объект исследования** – Администрация поселка Иванино Курчатовского района Курской области.

**Предмет исследования** - организационная культура в Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области.

**Цель дипломной работы** - разработка и обоснование мероприятий по совершенствованию организационной культуры в Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области.

Для достижения цели были поставлены **следующие задачи:**

- 1) изучить теоретические аспекты организационной культуры;
- 2) дать организационно-экономическую характеристику Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области;
- 3) проанализировать систему управления персоналом и трудовыми ресурсами в Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области;
- 4) оценить существующую организационную культуру в Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области;
- 5) разработать мероприятия по совершенствованию организационной культуры в Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области.;
- 6) дать оценку влияния предложенных рекомендаций на социально-экономические результаты деятельности Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области.

**Практическая значимость дипломной работы** заключается в том, что были выявлены проблемы в формировании и развитии организационной культуры в Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области и предложены мероприятия по ее совершенствованию.

**Информационная база исследования.** При написании дипломной работы нами были рассмотрены и проанализированы законодательные и нормативно-правовые акты, законы Российской Федерации, периодические издания, статистические сборники Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области, ее нормативно-правовые акты, а также годовая бухгалтерская и корпоративная отчетность за 2013-2015 годы.

В процессе написания работы применялись следующие **методы научного исследования:**

1. Организационные методы – комплексный, сравнительный.
2. Эмпирические методы – архивный метод (анализ документов), тестирование, SWOT-анализ.
3. Методы обработки данных – количественный и качественный.

**Структура дипломной работы.** Дипломная работа состоит из введения, трех глав (1 глава – теоретическая, 2 – аналитическая, 3 – рекомендательная), заключения, списка используемой литературы и приложений.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

### 1.1. Понятие, сущность и структура организационной культуры

В современной литературе существует очень много определений понятия «организационной культуры». Как и многие другие термины организационно-управленческих дисциплин, организационная культура не имеет единственно и верного понятия. Каждый из авторов, который работал над данной проблемой, стремился дать свое собственное определение данному термину [1, с. 37].

Культура — является продуктом цивилизации.

На сегодняшний день в практической деятельности используют как узкое, так широкое толкование организационная культура.

Для общей характеристики организационной культуры ученые используют различные близкие по смыслу термины, такие как:

- 1) «управленческая культура»,
- 2) «производственная культура»,
- 3) «культура трудовых отношений»,
- 4) «организационная культура»,
- 5) «деловая культура»,
- 6) «предпринимательская культура»,
- 7) «внутренняя культура компании»,
- 8) «корпоративная культура»,
- 9) «организационный климат».

Ниже рассмотрим некоторые из них, которые представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

## Понятия организационной культуры и их авторы

195 2	Э. Джакус	Культура предприятия — это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими».
198 1	У. Оучи	Организационная культура — символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях.
198 6	Р. Килманн, М. Сакстон	Организационная культура — это философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами.
199 5	Э. Браун	Организационная культура — это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющий тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации.
199 8	М. Армстронг	Корпоративная культура — это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они могут не быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы.
200 0	В.В. Козлов, А. А. Козлова	Корпоративная культура — система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентифицирования работников с предприятием и перспективами его развития.
200 1	В.А. Спивак	Культура корпорации — очень сложное, многослойное, динамичное явление, включающее и материальное, и духовное в поведении организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам.
200 1	О. С. Виханский, А.И. Наумов	Организационная культура — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

200 3	Т.О. Соломани дина	Организационная культура — социально-духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения персонала компании и позволяющих организации продвигаться к успеху.
----------	--------------------------	--

В современной теории менеджмента под термином «организационная культура» понимают, прежде всего, деловую организацию, а применительно к предпринимательской деятельности «организационная культура» получила очень известное название – «корпоративная культура». В научной литературе по управлению персоналом также часто используется такой термин, как «корпоративная культура».

Можно отметить, что до настоящего времени в большинстве работ, посвященных данной проблематике, понятия «корпоративная культура» и «организационная культура» четко не разводились, хотя само существование этих понятий, предполагает существенное различие данных терминов. Существует мнение, что корпоративная и организационная культуры – это самостоятельные понятия, которые пересекаются в своих элементах.

Базаров Т.Ю. считает, что организационная культура – это «интегральная характеристика организации (ее ценностей, образов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии», «целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования» [4, с.154].

А вот корпоративную культуру он определяет как «сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации».

Проявление в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения». В данном

определении организационная культура является моделью, теоретическим конструктом и в этом ее основное отличие от корпоративной культуры, уникальной для каждой организации. При этом корпоративная культура каждой конкретной организации является «оригинальной смесью типов организационных культур» [4, с.162].

Соломанидина Т.О. считает, что более адекватным для целей управления представляется термин «организационная культура», так не каждое предприятие, фирма или организация представляют собой корпорацию, то есть понятие «организационная культура» шире понятия «корпоративная культура» [66, с.236].

По результатам оценки большинства исследователей, корпоративная культура схожа по смыслу с организационной культурой. Этому подхода придерживаются такие отечественные исследователи, как О.С. Виханский и В.А. Спивак [66, с.128].

Первые четкие определения организационной культуры начали появляться во второй половине XX века. Понятие «корпоративная культура» охватывает явления духовной и материальной жизни коллектива, а именно: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, кодекс поведения, традиции, ритуалы и другое.

По мнению М. Мескона корпоративная культура формирует благоприятный климат в организации, то есть отображает обычаи и традиции, присущие каждой организации [39, с.347].

Свое определение «организационной культуры» также предлагает и О. С. Виханский, который отмечал в своих трудах, что это набор важнейших, направленных на трудовой коллектив предположений, которые приобретают выражение в ценностях, декларируемых организацией, и задают людям ориентиры на их поведение и действия [39, с. 350].

Под корпоративной культурой стоит понимать, совокупность общественно прогрессивных норм, правил и стандартов, принятая и поддерживаемая в области организационных отношений. Она активно влияет

на поведение персонала организации, стиль руководства, удовлетворенность работников условиями труда, уровень взаимного сотрудничества, перспективы развития [36, с.70].

Из российских авторов, которые уделяли значительное внимание вопросам организационной культуры, следует отметить О.С. Виханского и А.Н. Наумова, которые наполнили определение функциональным значением и подчеркнули регулирующую роль организационной культуры, так как "заявляемые в организации ценности задают людям ориентиры их поведения и действий".

Анализируя вышесказанное, мы уже можем самостоятельно дать определение «организационной культуры», как связующего звена между миссией и работниками, предписывающей нормы поведения внутри каждой организации и отношения с внешним миром, включающей систему ценностей, культуру, символы, мотивацию, традиции, взгляды, мировоззрения, разделяемые большинством работников, находящей отражение в поведении людей для достижения ее миссии и целей.

На «базовом» уровне происходит глубокое познание «организационной культуры». Если сравнивать с предыдущим уровнем, то ценности данного уровня глубже, хотя и являются их продолжением. Они создают основу для норм и форм поведения, которые разделяют и декларируют авторитетные работники и руководители, это является определяющим звеном, формирует единство взглядов и действий всех сотрудников организации.

Познание корпоративной культуры всегда начинается с «внешнего» уровня, который содержит видимые атрибуты такие, как: уникальный фирменный стиль, символы, организационные церемонии – то есть все, что можно почувствовать и воспринять через человеческие чувства (зрение, слух, ощущение вкуса и запаха, прикосновение). На данном уровне вещи и явления определить очень легко.

Внутренний уровень корпоративной культуры включает не писанные правила и законы взаимоотношений между всеми сотрудниками организации.

Содержание «организационной культуры» также можно выразить через реализуемые ею функции.

Выделить и конкретно рассмотрим следующие функции организационной культуры:

- 1) охранная;
- 2) интегрирующая;
- 3) адаптивная;
- 4) регулирующая;
- 5) образовательная;
- 6) замещающая;
- 7) мотивационная;
- 8) развивающая .

Охранная заключается в том, что организационная культура создаёт специфическую систему ценностей, норм и правил, которые служат барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей из окружающей среды на предприятие.

Интегрирующая представляет собой объединение основных структурных элементов в единую систему, с определением роли и ответственности каждого участника экономических отношений.

Регулирующая направлена на осуществление контроля над деятельностью всех сотрудников, с целью упорядочения и согласования всех процессов, с помощью внедрения стандартов, норм и правил поведения в рамках конкретного предприятия.

Позволяющая замещать организации формальные механизмы и отношения в случае их недостаточности или отсутствия на неформальные, вытекающие из особенностей внутриорганизационных отношений, является замещающей.

Адаптивная означает то, что организационная культура позволяет регулировать социальные отношения, в коллективе возникающие в процессе осуществления управленческой деятельности и уменьшает возможность проявления нежелательных конфликтов.

Образовательная направлена на повышение культурного уровня персонала, не только в рамках предприятия, но и за его пределами, а также повышению профессионализма и социальной стабильности персонала.

Развивающая способствует, повышению качества работы персонала, совершенствованию деятельности и повышению конкурентоспособности предприятия.

Мотивационная способствует улучшению социально-психологического климата на предприятии, путем стимулирования персонала, повышению его производительности труда, а также развитию творческого потенциала всех сотрудников.

Перечисленные нами функции организационной культуры взаимосвязаны между собой и взаимозависимы, каждая подчеркивает значимость культуры каждой организации в условиях кризиса социальных и экономических сфер, а также влияют на ее эффективное развитие.

Носителями организационной культуры всегда являлись и являются люди.

Организационная культура бывает:

- 1) явной, то есть, зафиксирована в документальной форме (правила, инструкции, положения или нормы);
- 2) неявной, то есть, отражается в сознании человека, поддерживается традициями и верой.

Псевдо организационная культура — это культура мафиозных организаций, наркобизнеса и террористов.

Ниже рассмотрим субъекты организационной культуры и дадим четкое пояснение каждому.

Состав субъектов организационной культуры организации представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2

## Субъекты организационной культуры

Субъекты организационной культуры	Пояснение
Организационные структуры	Рассматриваются как целостный организм и весь трудовой коллектив.
Группы	Это формальные и неформальные общности, а также профессионально-квалификационные и социальные группы.
Личности	Особо важную роль играют личности, имеющие властные полномочия: руководители и владельцы, линейный и функциональные менеджеры.

Проанализировав подходы к определению корпоративной культуры можно выделить различные уровни, ее формирования:

1) общий уровень, означает образцы базовых предположений, которых придерживается каждый сотрудник организации в своем поведении и действиях. Ценности и традиции, которые принимаются каждым сотрудником, а также символика, посредством которой ценностные ориентации передаются среди сотрудников организации;

2) уровень субъектно-объектных отношений в корпоративной культуре, который реализуется через мотивационные структуры личности сотрудников организации, которые побуждают к воплощению в своем поведении и деятельности корпоративных ценностей в рамках внутренней среды организации;

3) уровень субъектно-субъектных отношений. Означает ценности, которые оказывают влияние на выработанные руководством и разделяемые им обобщенные представления о совершенстве в различных сферах деятельности организации [30, с.64].

В целом «организационная культура» – это специфические для каждой организации ценности, отношения и нормы поведения. Она определяет

типичный для каждой организации подход к решению различных проблем. Основой организационной культуры служат те идеи, взгляды, ценности, традиции, которые разделяются всеми сотрудниками организации.

Они могут быть абсолютно различными в зависимости оттого, что лежит в их основе: интересы организации в целом или интересы ее отдельных сотрудников. Это является ядром, определяющее все остальное. Из ценностей любой организации вытекают стиль поведения и общение среди сотрудников коллектива. Внешние атрибуты без них не имеют никакой самостоятельной ценности. Такое может случиться с организациями, которые принимают за организационную культуру набор только внешних признаков [41, с.93].

Проведя анализ структуры «корпоративной культуры» следует выделять следующие элементы:

- 1) постоянные формы поведения, которые поддаются наблюдению при взаимодействии сотрудников организации для проявления уважения или демонстрации хорошего поведения;
- 2) нормы означают существующие стандарты поведения, которые определяют отношение к труду, во многих организациях они сводятся к следующей формуле: «Не следует работать сверх много и не следует работать сверх мало»;
- 3) доминирующие ценности, означают главные ценности, которых должны придерживаться, и разделять все сотрудники организации (качество выпускаемой продукции, высокая производительность труда и другое);
- 4) философия означает наработанную организацией политику, которая отображает ее представления о том, как самой организации следует вести себя как с внутренними, так и внешними клиентами;
- 5) правила, которые установлены в организации для вновь принятых сотрудников, которые должны их усвоить, чтобы стать полноправными членами организации;

б) социально-психологический климат означает общее впечатление, которое возникает внутри каждой организацией, общение сотрудников между собой, с клиентами и другими посторонними лицами [31, с. 57].

Наряду с уровнями и элементами организационной культуры можно, также можно выделить и ее типы.

Одна из самых известных типологий была предложена К. Камероном и Р. Куинном. В основу, которой были положены следующие группы критериев, которые определяют основные ценности организации:

- 1) гибкость и дискретность;
- 2) стабильность и контроль;
- 3) внутренний фокус и интеграция;
- 4) внешний фокус и дифференциация.

Таким образом, организационная культура – это системообразующий элемент управления всей организацией, который включает в себя набор общих ценностей, убеждений, образов поведения, которые также придают общую направленность действиям её сотрудников и ориентируют на достижение поставленных целей организации.

Целью организационной культуры является помощь людям начать более продуктивно работать и от этого получать удовлетворение.

Понятие организационной культуры отражает аксиологические аспекты системы управления, распространяется как на внутренние, так и на внешние организационные отношения.

Организационная культура является системой материальных и духовных ценностей, проявлений присущих данной организации, отражающих ее индивидуальность, поведение и восприятие другими организациями во внешней среде.

## **1.2. Факторы, влияющие на формирование и реализацию организационной культуры**

Формирование организационной культуры — это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников. Формируя в рамках организационной культуры определенные установки, систему ценностей или «модель мира» у персонала организации, можно прогнозировать, планировать и стимулировать желаемое поведение. Однако при этом всегда необходимо учитывать стихийно сложившуюся в данной организации организационную культуру. Часто в бизнес-среде руководители пытаются сформировать философию своего предприятия, где декларируют прогрессивные ценности, нормы, и получают не соответствующие своим желаниям и вложениям средств результаты. Происходит это отчасти и потому, что искусственно внедряемые организационные нормы и ценности вступают в конфликт с реально существующими и поэтому активно отвергаются большинством членов организации.

Формирование организационной культуры обычно осуществляется в процессе профессиональной адаптации персонала.

Теоретически сформировать эффективную организационную культуру в крупных брендовых, клиентоориентированных организациях несложно, но реализовать это практически сложно. В чем заключаются основные сложности, проблемы и ошибки?

К формированию культуры приступают, не имея подготовленной стратегии. Это недопустимо, так как именно долгосрочная перспектива определяет набор ценностей, которые необходимы для этой цели.

Не всегда разработанные миссия, цели организации и пути их достижения разделяются группами и членами коллектива, т.е. соответствуют их интересам и правильно ими понимаются. Лучший способ добиться общности позиции и взглядов на будущее организации - выработать

стратегию долгосрочного развития всем коллективом. Правда, находятся отдельные личности, преследующие только свои цели, т.е. потребительски относящиеся к фирме и ее клиентам, поэтому подобных сотрудников лучше сразу «выкорчевывать» из фирмы [64, с. 84]

Перед формированием эффективной культуры следует еще раз обратиться к анализу сильных и слабых сторон организации, к исследованию возможностей и угроз со стороны внешней среды. Понимание уже одних этих факторов членами коллектива способствует и пониманию стратегии организации (конечно, при условии, что стратегия построена с учетом SWOT-анализа), и росту доверия персонала к руководителям («шефам можно верить, они знают, что делают»).

Часто рисуется только желаемый профиль культуры и не исследуется сформировавшийся на данный момент профиль. То есть, не определен разрыв между желаемой и имеющейся культурой, следовательно, не существует программы исправления культуры (смены одних ценностей на другие).

Не всегда учитываются факторы, влияющие на формирование культуры напрямую: движущие силы организации, устремления правящего блока, желания сотрудников, морально-психологический климат организации, распределение ответственности, прав и власти, способы выработки и принятия решений, коммуникации и их качество, востребованные инициативы и инновации, типы контроля и т.д.

Понимая необходимость пересмотра ценностей, лидеры организации не могут или не хотят меняться сами.

Смена ценностных ориентаций и изменение критериев оценки успешности (в рыночной и клиентоориентированной культуре они существенно отличаются) - большой стресс для сотрудников, который не все могут выдержать. Не следует препятствовать уходу сотрудников, так как интересы фирмы - превыше всего. Но иногда руководители «грешат» стремлением любой ценой удержать доселе «верный и успешный» персонал,

в результате «новая» культура остается несформированной.

Эффективную культуру часто формируют при слабом доверии членов коллектива друг другу. При подобном отношении сделать ее эффективной будет невозможно, так как нельзя будет определить совместные разделяемые ценности («никто не скажет правду»). Поэтому лучше сначала направить усилия на формирование доверительных отношений. Доверие - это надежда на то, что люди, от которых мы зависим, оправдают наши ожидания.

Степень доверия определяется прозрачностью информации для персонала по ключевым аспектам совместной деятельности (целям, альтернативе, рискам, ресурсам, приоритетам и др.), ее правдивостью. Также доверие зависит от влияния, которое выражается в согласии принять влияние других людей вместе с их целями, методами и оценками, а также передать им часть своего влияния. И, наконец, на доверии сказывается контроль - регулирование и ограничение поведения других людей, которые выражаются в принятии взаимозависимости или односторонней зависимости от определенного субъекта [17, с. 51]

Нередко за работу над формированием эффективной культуры принимаются в тот момент, когда в коллективе царят такие настроения, как паника, уныние, равнодушие или тревожность. В такой момент члены организации не в состоянии рассуждать о ценностях. Необходимо сначала вселить в людей хотя бы надежду. Совсем хорошо будет, если удастся придать им уверенности, добиться эмоционального подъема и энтузиазма.

Клиентоориентированную организацию пытаются сформировать в «больной» организации (организация «больна», если она имеет такие отклонения от нормы, которые не позволяют ей достигать целей). Ниже приводится перечень организационных патологий.

Не принимаются во внимание типы занятых сотрудников.

Посмотрим, с какими потребителями каждый день имеют дело сотрудники крупных брендовых клиентоориентированных организаций сферы услуг и торговли. Клиенты - люди не бедные, успешные в карьере и в

бизнесе, авторитетные, нередко сами являющиеся «лидерами мнений». Это люди с достаточно высоким интеллектом, с развитой речью, следящие за своим внешним видом, интересующиеся модой, чаще не обывательского, а «продвинутого» потребительского поведения (цена играет для них далеко не главную роль при выборе товара или услуги, поиск товара или услуги - расширенный - сравнения, множество критериев выбора, большое количество источников информации), требовательны к сервису и качеству, обучаемы, в общении признают равных себе, реагируют на престижность, ценят время, качественную информацию, дисциплину, логичность...

Совершенно очевидно, что организационная культура клиентоориентированных организаций требует от персонала:

- значительных интеллектуальных способностей, для того чтобы безошибочно и оперативно выполнять свои служебные обязанности;
- высокого уровня культуры, знания норм и правил этикета, традиций разных народов, понимания ценностей разных категорий и социальных слоев, к которым принадлежат клиенты;
- способностей собирать качественную информацию, фильтровать и быстро перерабатывать ее, чтобы затем творчески применять при ведении и проведении переговоров с клиентами, осуществлять быструю «подстройку» к разным клиентам;
- честолюбия, служащего стимулом к преодолению всех трудностей для совершения коммерческих сделок в интересах всех сторон;
- высокой степени нравственности и толерантности, которые предполагают продажу товара/оказание услуги на основе договоренностей, а не манипуляций, на основе уважения ценностей, интересов и возможностей клиентов, на основе признания свободы выбора за клиентом;
- честности, порядочности, такта в отношениях как с коллегами и фирмой (при обмене информацией, при совершении расчетов), так и с клиентами;
- высокой самодисциплины, так как от точности, собранности,

уравновешенности сотрудника фирмы зависят и успех сделки, и состояние клиентов [14, с. 119].

Кроме того, должны быть хорошая оперативная память, располагающая внешность, привлекательный, не раздражающий никого внешний вид, правильная информативная в нужном тоне и в нужном ритме речь.

Коллектив фирм-«звезд» должен формироваться преимущественно из сотрудников-«игреков» и «зетов» (по другой классификации - из «человеческого капитала», «человеческих ресурсов» и «персонала»), имеющих развитую систему метамотиваторов и личностных ценностей.

Однако работа по формированию эффективной организационной культуры не должна заканчиваться выявлением нужных и общих ценностей и целей и подбором персонала.

После того, как будут выявлены базовые ценности, способствующие развитию бизнеса и в наибольшей степени соответствующие интересам сотрудников и окружению организации (клиентам, партнерам, конкурентам, другим организациям, с которыми взаимодействует организация, от которых зависит, на которых оказывает влияние), приступают к завершающей стадии формирования организационной культуры: культуру формализуют в виде документа. Документ может называться по-разному: Кодекс корпоративного поведения, Идеология организации, Декларация о ценностях и т.п. В нем перечисляют подобные ценности (они могут быть взяты не только из рыночного или адхократического квадрантов культуры, но и из иерархического (например, порядок и дисциплина - чем не ценности, которые надо беречь?), и из кланового (коллективизм и взаимопомощь, например), дается объяснение, почему именно они разделяемы членами коллектива и оберегаемы ими. Также кратко формулируются основные принципы взаимоотношений с окружением, выработанные на основе этих ценностей [9, с. 84].

При этом желательно не допускать дублирования внутренних

документов организации (положения, инструкции, распоряжения и т.д.).

Безусловно, управление организационной культурой не сводится только к выявлению ее профиля и к формулировке идеологии фирмы. Очень не хотелось бы, чтобы «рисунок» культуры служил только украшением кабинетов. Декларация о ценностях не должна остаться просто декларацией. Ее содержание должно стать потребностью каждого члена организации, его внутренним стержнем.

Технологии, бизнес-процессы, прибыль... Кто будет отрицать, что для организации все это важно? Но, управляя организацией, нельзя брать за основу только Рациональное и пренебрегать Эмоциональным.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что организационная культура - это совокупность идей, взглядов, ценностей, разделяемых всеми членами одной организации, которая задает людям ориентиры их поведения и действий. Идеи, взгляды, ценности могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости оттого, что лежит в основе: интересы организации в целом или интересы ее отдельных членов. Ценностные ориентации передаются сотрудникам через символические средства духовного и материального окружения организации - стиль поведения и общения, символику и традиции, стиль одежды. Организационная культура - одна из самых действенных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня (материальные), у него возникает потребность в другом: положении в коллективе, общности ценностей - и здесь на первый план выходит организационная культура. Краеугольным принципом ее построения является создание общей психологии и единой цели сообщества людей, составляющих персонал компании. Фундамент организационной культуры закладывает и формирует руководитель компании, именно от его мировоззрения, профессионального опыта и жизненной позиции зависит атмосфера, царящая в коллективе. Формируя организационную культуру, следует четко понимать, что ею невозможно управлять непосредственно. Можно лишь создать условия, в

которых она будет развиваться. Очевидно, что культура поведения человека в высокой степени зависит от типа личности, точно также как организационная культура зависит от типа компании, она в той же степени специфична, как особенна фирма и ее персонал.

### **1.3. Оценка эффективности современной организационной культуры**

Соответствие общей стратегии организации определяется влиянием культуры на ее организационную эффективность.

В настоящее время выделяют четыре основных подхода к разрешению проблемы, которая по своей сути не совместима со стратегией и культурой организации:

1. однозначно игнорируется культура, которая серьезным образом препятствует эффективному внедрению выбранной стратегии;

2. системе управления приходится подстраиваться под существующую организационную культуру;

Данный подход строится на принятии имеющихся препятствиях, создаваемых культурой для достижения предложенной стратегии, а также выработке альтернатив по устранению этих препятствий без внесения коррективов в саму стратегию.

3. прорабатываются попытки изменить культуру так, чтобы она подходила для реализации выбранной стратегии.

Это является сложным подходом, который занимает много времени и требует для воплощения значительных ресурсов. Бывают ситуации, когда именно этот подход может быть главным для достижения успеха в развитии организации;

4. изменяется стратегия организации с целью ее корректировки под существующую культуру [3, с.176].

Выделить два пути влияния организационной культуры на жизнедеятельность и развитие любой организации.

Первый — связан с взаимным влиянием культуры и поведения друг на друга.

Второй — влияние культуры не на то, что делают люди, а на то, как они это делают [3, с.177].

Также существуют различные подходы к выделению переменных, которые способствуют культуре влиять на развитие организацию.

Часто эти переменные используют для анкет и вопросников, которые необходимы для описания организационной культуры той или иной организации.

Переменные, которые выбирает руководитель для анализа развития организации, могут быть непосредственно связаны с уровнем организационного взаимодействия, то есть:

- 1) организация — внешняя среда;
- 2) группа — группа;
- 3) индивид — организация.

Для каждого уровня (индивид, группа, организация) могут измеряться как эффективность функционирования организации, так и удовлетворенность. Кроме этого, каждая из перечисленных групп переменных может быть рассмотрена во временном аспекте, то есть быть ориентированной на краткосрочную или долгосрочную перспективу [3, с.184].

Ученый В. Сате выделял семь процессов влияния культуры на организационную деятельность:

- 1) кооперация между индивидами и элементами организации;
- 2) принятие управленческих решений;
- 3) контроль, за выполнением обязанностей;
- 4) развитие коммуникационных процессов;
- 5) лояльность в деятельности организации;
- 6) восприятие организационной среды;
- 7) оправдание своего поведения.

Первые три процесса взаимодействуют с первым, поверхностным уровнем организационной культуры или образцами организационного поведения, а следующие четыре со вторым, внутренним уровнем, который имеет «ценностную» основу. От протекания этих процессов, на прямую зависит эффективное развитие организации.

Что касается процесса кооперации то его как образец поведения в организации нельзя установить с помощью формальных управленческих мер, так как мы не можем предвидеть все возможные случаи. Насколько в действительности сотрудники кооперируются в организации, зависят разделяемые ими предположений в этой области.

Высшей ценностью в одних организациях является коллективная работа, а в других организациях, как не печально внутренняя конкуренция. Все зависит от того, какая философия преобладает в организации: индивидуалистская или коллективистская [3, с.189].

В принципе влияние культуры на принятие управленческих решений осуществляется по средствам деления верований и ценностей, которые формируют у сотрудников организации.

Потому как организационная культура может способствовать полной нейтрализации разногласий, то процесс принятия управленческих решений становится более эффективным.

Процесс контроля заключается в стимулировании действий для достижения поставленных целей организации.

В процессе управления применяют три механизма контроля:

- 1) рынок;
- 2) администрирование;
- 3) клановость.

Обычно в организациях имеют место все перечисленные механизмы сразу, но в разной степени.

При использовании рыночного механизма контроля приходится полагаться только на регулирование цен. Меняющиеся цены и платежи должны стимулировать необходимые изменения в организации.

Что касается административного механизма контроля, то он строится на формальном авторитете. Состоит процесс в изменении правил и процедур посредством издания директив.

Клановый механизм контроля основан на разделяемых верованиях и ценностях. Именно на них опираются сотрудники организации при осуществлении своих функций. Также предполагается, что работники являются приверженцами организации и знают, как правильно действовать в рамках данной культуры. По мере роста и развития организации, клановый механизм можно заменить административным, а после и рыночным [3, с.192].

На процессы коммуникации культура влияет по двум направлениям. Первое направление подразумевает отсутствие в необходимости использовать коммуникации в делах, по которым имеются перспективные предположения. В таких случаях определенные действия совершаются без слов.

Второе направление означает разделяемые предположения обеспечивающие направленность, и оказывают помощь в интерпретации получаемых сообщений.

Содержание культуры также влияет на содержание самой коммуникации. В одних организациях ценят открытые процессы коммуникации, а в других — наоборот.

Сильная культура делает чувства индивида по отношению к организации очень крепкими. Каждый работник в стремлении помочь эффективно развиваться организации может активизировать свои действия.

Восприятие индивидом организационной среды или то, что он видит и ощущает, в значительной мере обусловлено тем, что об увиденном говорят его коллеги, которые разделяют с ним один и тот же опыт работы.

На данный процесс непосредственно влияет сама культура, которая может обеспечить всех сотрудников организации общей интерпретацией и опытом. В каждой организации, которые высоко оценивают своевременное обслуживание потребителей, недостатка восприятия в ресурсах не будет, как необходимость изменения сложившегося расположения и отношения к постоянному клиенту. В иных же случаях клиенты могут и серьезно пострадать [3, с.194-196].

Организационная культура всегда помогала в организациях действовать осмысленно, где могут оценить риск человека, который идет на него осознано, предвидя то, что в случае неудачи, его не накажут, а из этой неудачи будет, извлечет урок на будущее.

Такие действия могут только усиливать существующее организационное поведение в организации. Источником для изменения самой организационной культуры, как раз и является данный процесс. Многие люди для оправдания своего поведения используют организационную культуру, но иногда когда можно изменять культуру через изменение своего отношения к поведению. Для успешного использования данного процесса необходимо обеспечить сотрудников всем, чтобы у них не было возможности оправдывать свое новое, не совсем адекватное поведение «старой» культурой.

Т. Питерс и Р. Уотермен являясь авторами книги «В поисках успешного управления» выявили взаимосвязь между организационной культурой и успехом работы всей организации.

За основу взяв успешные американские фирмы и описав их управленческую практику, ими были предложены ряд верований и ценностей организационной культуры, которые привели эти фирмы к успеху:

1) вера в действия в соответствии с данной ценностью управленческие решения могли применяться в условиях недостаточно должного объема информации. Отложить важное решение – значит, его не принять.

2) связь с потребителем - для успешно развивающихся компаний потребитель является фокусом в их работе, от него поступает главная и важная информация для организации. Главное в организационной культуре таких фирм составляет удовлетворенность потребителя.

3) поощрение автономии и предприимчивости - компании, которые стараются бороться с недостатком нововведений и бюрократией, делятся на мелкие управляемые частицы и предоставляют им, а также отдельным индивидам определенную самостоятельность, которая просто необходима для проявления творчества и риска. Через распространение в организации легенд и историй о своих собственных героях поддерживается данная культурная норма.

4) рассмотрение людей, как основного источника производительности и эффективности – в данной ценности человек является важным активом организации. Вследствие чего эффективность организации измеряется удовлетворенностью ее коллектива. В основе культуры подобных организаций лежит вера в хорошее отношение и уважения к друг другу, которые и ведут к успеху.

5) знать то, чем управляешь - в соответствии с этой культурной нормой успешно развивающихся компаний считается, что они управляют не из-за закрытых дверей кабинетов руководителей, а через посещение руководителями управляемых ими объектов и непосредственные контакты с подчиненными.

6) не стоит заниматься тем, чего не знаешь – данная норма относится к одной из важных характеристик организационной культуры успешно развивающихся организаций. Такие организации с трудом признают диверсификации в сторону от своего основного вида деятельности.

7) простая управленческая структура и немногочисленный аппарат управления, то есть для успешно развивающихся организаций является наличие небольшого числа звеньев управления и сравнительно небольшой управленческий аппарат. Положение менеджера в таких организациях

определяется его влиянием на ее развитие и результаты ее деятельности, а не количеством подчиненных. Согласно этой культурной норме, менеджеры должны больше ориентироваться на уровень и качество выполнения подчиненными своей работы, а не раздувать аппарат управления.

8) одновременное сочетание гибкости и жесткости в системе управления организацией является парадоксом этого атрибута организационной культуры солидных организаций, и разрешается следующим образом. Высокие показатели организации достигаются за счет веры всех сотрудников в ценности организации. Гибкость в развитии организации обеспечивается сведением к минимуму "руководящих" вмешательств и минимизации числа регламентирующих правил, норм и процедур. Должным образом поощряется среди сотрудников новаторство и стремление брать на себя риски. Таким образом жесткая структура разделяемых культурных ценностей делает возможной гибкую структуру административного контроля [3, с.204].

Ниже нами будет рассмотрена модель ученого Т. Парсонса, в которой представлены результаты деятельности организации и связи между культурой.

Данная модель была разработана на основе специфики определенных функций, которые должна выполнять любая организация, должна выполнять для того, чтобы выживать, развиваться и добиться успеха.

Суть этой модели состоит в том, что постоянно меняется внешняя среда организаций, а они в свою очередь должны быстро адаптироваться, чтобы выживать и развиваться, добиваться поставленных целей и быть признанной всеми сотрудниками и другими организациями [3, с.221].

Таким образом, нами было рассмотрено эффективное развитие организационной культуре и дана ей высокая оценка.

### **Выводы по главе.**

Из вышесказанного можно сделать вывод, что под организационной культурой понимаются в основном ценности и нормы, разделяемые большинством членов организации, а также их внешние проявления.

Организационная культура выполняет две основные функции:

- внутренней интеграции: осуществляет внутреннюю интеграцию членов организации таким образом, что они знают, как им следует взаимодействовать друг с другом;
- внешней адаптации: помогает адаптироваться к внешней среде.

Основные элементы организационной культуры: поведенческие стереотипы; групповые нормы; провозглашаемые ценности; философия организации; правила игры; организационный климат; существующий практический опыт: методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных целей; способность осуществлять определенные действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации.

Формирование организационной культуры — это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников. Формируя в рамках организационной культуры определенные установки, систему ценностей или «модель мира» у персонала организации, можно прогнозировать, планировать и стимулировать желаемое поведение.

Однако при этом всегда необходимо учитывать стихийно сложившуюся в данной организации организационную культуру. Иначе искусственно внедряемые организационные нормы и ценности вступают в конфликт с реально существующими.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ АДМИНИСТРАЦИИ ПОСЕЛКА ИВАНИНО КУРЧАТОВСКОГО РАЙОНА КУРСКОЙ ОБЛАСТИ**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика организации**

Муниципальное образование «поселок Иванино Курчатовского района Курской области» (далее по тексту – поселок Иванино Курчатовского района) образован в соответствии с Законом Курской области от 21 октября 2004 года № 48-ЗКО «О муниципальных образованиях Курской области» и наделен статусом городского поселения.

В состав территории поселка Иванино Курчатовского района входит один населенный пункт: поселок Иванино. Площадь поселка Иванино Курчатовского района составляет 1021 Га. Административным центром поселка Иванино Курчатовского района является поселок Иванино.

Структуру органов местного самоуправления поселка Иванино Курчатовского района составляют:

- представительный орган муниципального образования –  
Собрание депутатов поселка Иванино Курчатовского района;
- глава муниципального образования – Глава поселка Иванино Курчатовского района;
- местная администрация (исполнительно-распорядительный орган муниципального образования) – Администрация поселка Иванино Курчатовского района;
- контрольно-счетный орган муниципального образования –  
ревизионная комиссия поселка Иванино Курчатовского района.

Финансовое обеспечение деятельности органов местного самоуправления поселка Иванино Курчатовского района осуществляется

исключительно за счет собственных доходов местного бюджета поселка Иванино Курчатовского района.

Администрация поселка Иванино Курчатовского района обладает правами юридического лица.

Деятельность Администрации поселка Иванино Курчатовского района регламентирована Уставом муниципального образования «поселок Иванино Курчатовского района Курской области» от 22.04.2014 г. (Прил. 1), иными федеральными законами и законами Курской области. Устав является нормативным актом, действующим на всей территории муниципального образования «поселок Иванино Курчатовского района Курской области», в соответствии с которым население осуществляет местное самоуправление на территории муниципального образования поселок Иванино Курчатовского района Курской области».

Согласно Уставу, Администрация поселка Иванино Курчатовского района – орган местного самоуправления, осуществляющий исполнительно-распорядительные функции. Администрацией поселка Иванино Курчатовского района руководит Глава поселка Иванино Курчатовского района на принципах единоначалия.

Структура Администрации поселка Иванино Курчатовского района утверждается Собранием депутатов поселка Иванино Курчатовского района по представлению Главы поселка.

Администрация поселка Иванино Курчатовского района осуществляет следующие полномочия:

- обеспечивает исполнительно-распорядительные функции по решению вопросов местного значения поселка Иванино Курчатовского района;

- разрабатывает для представления Главой поселка Иванино Курчатовского района в Собрание Депутатов поселка Иванино Курчатовского района проекты планов и программ социально-

экономического развития поселка Иванино Курчатовского района, организует их исполнение;

- разрабатывает для представления Главой поселка Иванино Курчатовского района в Собрание Депутатов поселка Иванино Курчатовского района проект местного бюджета, после утверждения местного бюджета организует его исполнение и готовит отчет о его исполнении;

- управляет имуществом, находящимся в собственности поселка Иванино Курчатовского района, в случаях и порядке, установленных Собранием Депутатов поселка Иванино Курчатовского района;

- создает, реорганизует, ликвидирует муниципальные учреждения;

- создает, реорганизует, ликвидирует муниципальные предприятия, а также устанавливает тарифы на услуги муниципальных предприятий и учреждений, выполнение услуг, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами в порядке, установленном Собранием Депутатов поселка Иванино Курчатовского района;

- организует и осуществляет муниципальный контроль на территории поселка Иванино Курчатовского района, разрабатывает и принимает административные регламенты осуществления муниципального контроля в соответствующих сферах деятельности;

- осуществляет иные полномочия в соответствии с действующим законодательством.

Организационная структура управления Администрации поселка Иванино Курчатовского района представлена на рис. 2.1.

Достоинства линейно - функциональной структуры управления Администрации поселка Иванино Курчатовского района:

- более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;

- некоторая разгрузка высших руководителей;

- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;

– при наделении функциональных подразделений правами функционального руководства такая структура - хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Но в такой структуре можно отметить и недостатки:

– отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями;

– чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно подчинение по иерархии управления.

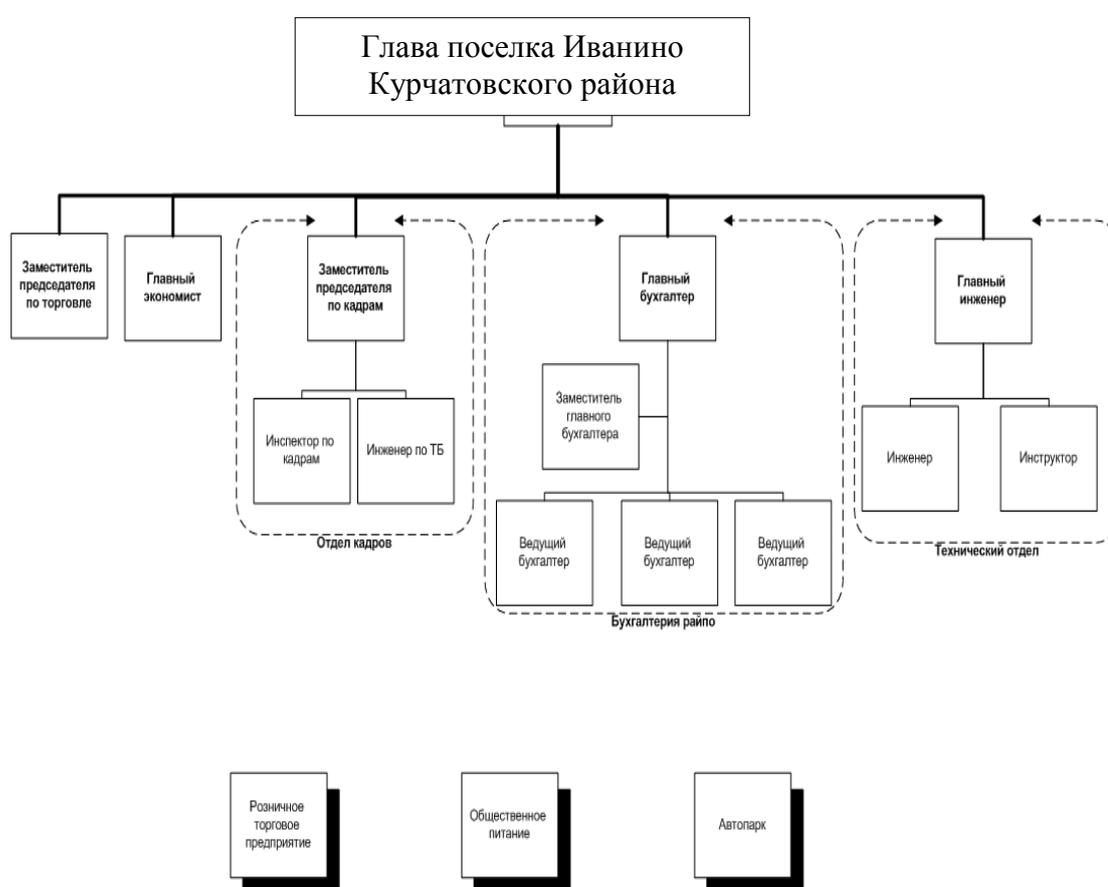


Рис. 2.1. Организационная структура управления Администрации поселка Иваново Курчатовского района

Администрации поселка Иваново Курчатовского района осуществляет учёт результатов работ, ведёт оперативный, бухгалтерский и статистический учёт по нормам, действующим в Российской Федерации.

Основной целью стратегии развития организации является увеличение экономической эффективности предприятия, то есть ее рентабельности и конкурентоспособности на рынке аналогично предоставляемых услуг.

Проведен анализ годовых отчетов за период 2013–2015 гг. об исполнении бюджета Администрации поселка Иванино Курчатовского района по уровню доходов

Доходы обеспечиваются в основном за счет безвозмездных поступлений в 2013 г. – 86,4% и в 2014–2015 гг. примерно на 10% уменьшились.

На втором месте бюджет района обеспечивают налоговые доходы, где за 2015 год составляет 22,8% и неналоговые доходы составляют 1,5%. Темп роста за 2014 г. по отношению к 2013 г. снизилось на 10%, но в 2013 году доходы бюджета увеличились на 22,3%. Рассмотрим детально структуру налоговых доходов бюджета района таблица 2.1.

Таблица 2.1

Исполнение бюджета Администрации поселка Иванино Курчатовского района за 2014–2015 гг., тыс. руб.

	2013	2014	2015	Прирост 2015/2013,%
Доходы, руб.	7 124 211,11	7 541 522,14	7 766 882,44	109,0
Расходы, руб.	7 119 254,27	7 121 245,11	7 712 735,60	108,3
Фонд оплаты труда, руб.	1 140 215,25	1 451 521,15	1 488 540,44	130,5
Среднесписочная численность	58	59	54	93,1
Производительность труда	359 247,14	497 257,15	559 514,33	155,7

Прирост производительности труда в 2015 году по отношению к 2013 году составил 55,7%, прирост фонда оплаты труда в 2015 году к 2013 году составил 30,5%, прирост расходов в 2015 году по отношению к 2013 году составил 8,3%, прирост доходов в 2015 году по отношению к 2013 году составил 9,0%.

Однако, мы видим что среднесписочная численность сотрудников составила -6,9% в 2015 по отношению к 2013 году.

Анализируя показатели исполнения бюджета Администрации поселка Иванино Курчатовского района, мы можем прийти к выводу, что среднесписочная численность сотрудников сократилась на 5 человек в 2015 году по сравнению с 2014 годом.

Доходы Администрации поселка Иванино Курчатовского района увеличились на 225 360 рублей в 2015 году по сравнению с 2014 годом.

Фонд оплаты труда увеличился на 37 019 рублей в 2015 году по сравнению с 2014 годом.

Расходы Администрации поселка Иванино Курчатовского района увеличились на 591 490 рублей в 2015 году по сравнению с 2014 годом.

Таким образом, нами была проанализирована организационно - экономическая характеристика Администрации поселка Иванино Курчатовского района, организационная структура, численный состав и определена основная деятельность предприятия в сфере предоставляемых услуг.

## **2.2 Характеристика системы управления персоналом**

Управление Администрацией поселка Иванино Курчатовского района осуществляется Главой поселка Иванино Курчатовского района.

Назначение на должность и освобождение от должности, заключение, изменение и расторжение с сотрудниками Администрации поселка Иванино Курчатовского района трудового договора осуществляется Главой поселка Иванино Курчатовского района.

Руководитель исследуемого учреждения осуществляет управление организацией на основе принципа единоначалия, организует работу и несет персональную ответственность за его деятельность в пределах своей

компетенции, издает приказы и распоряжения, дает указания, обязательные для всех работников организации.

Теперь рассмотрим подробнее организационную структуру отдела кадров, которая представляет собой элементарную вертикальную систему подчинения, представленную на рис.2.2.

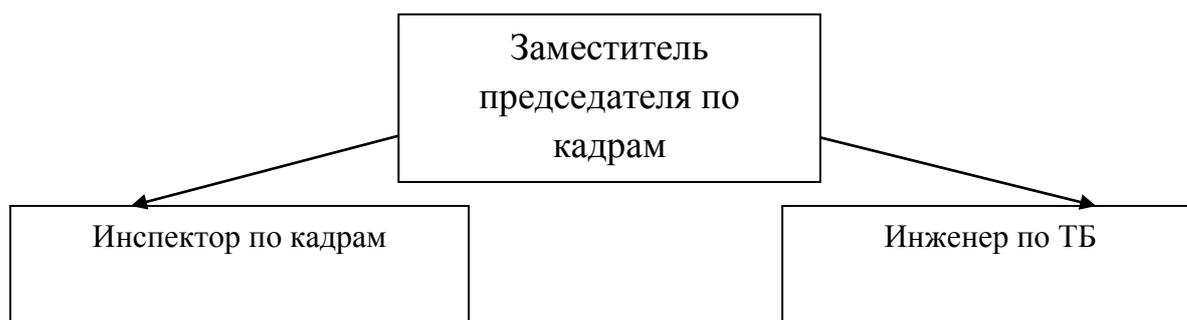


Рис.2.2. Организационная структура отдела кадров Администрации поселка Иванино Курчатовского района

Возглавляет отдел кадров Администрации поселка Иванино Курчатовского района - начальник ОК, которому подчиняются инспектор по кадрам и инженер по ТБ.

В сфере управления персоналом Глава поселка Иванино Курчатовского района устанавливает штатное расписание учреждения в пределах норм и сметы доходов и расходов по согласованию с Советом Депутатов поселка Иванино Курчатовского района; устанавливает размеры окладов, ставок заработной платы на основании требований к профессиональной подготовке и уровню квалификации, которые необходимы для осуществления соответствующей профессиональной деятельности, с учетом сложности и объема выполняемой работы.

Решение текущих вопросов по управлению персоналом в Администрации поселка Иванино Курчатовского района возложены на

Главного специалиста-эксперта по делопроизводству. В его функции входят следующие:

- разработка кадровой политики;
- определение текущей потребности в кадрах;
- комплектование учреждения специалистами, работниками требуемых профессий, специальностями и квалификацией в соответствии с целями деятельности учреждения;
- ведение кадрового документооборота;
- организация проведения аттестации работников учреждения;
- организация обучения работников учреждения;
- адаптация вновь привлеченных сотрудников;
- обеспечение соблюдения трудовой дисциплины, условия безопасности труда и здоровья работников учреждения.

Согласно Решению Соборания Депутатов поселка Иваново Курчатовского района от 22.08.2007 № 220 «О квалификационных требованиях для замещения должностей муниципальной службы поселка Иваново Курчатовского района Курской области» (Прил. 2), для замещения должностей муниципальной службы квалификационные требования предъявляются к уровню профессионального образования, стажу муниципальной службы (государственной службы) или стажу работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей.

Далее проведем анализ основных кадровых процессов организации за исследуемый период с 2013 по 2015 гг. Результаты анализа представим в табл. 2.2.

1. Коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр) рассчитывается как отношение количества принятого персонала на работу к среднесписочной численности персонала:

$$\text{Кпр } 2013 = 3/59 * 100\% = 5,0;$$

$$\text{Кпр } 2014 = 2/58 * 100\% = 3,4;$$

$$K_{\text{пр}} 2015 = 2/54 * 100\% = 3,7.$$

2. Коэффициент оборота по выбытию ( $K_{\text{в}}$ ) рассчитывается как отношение количества уволившихся работников по собственному желанию к среднесписочной численности персонала:

$$K_{\text{в}} 2013 = 4/59 * 100\% = 6,7;$$

$$K_{\text{в}} 2014 = 1/58 * 100\% = 1,7;$$

$$K_{\text{в}} 2015 = 1/54 * 100\% = 1,8.$$

3. Коэффициент постоянства кадров ( $K_{\text{пс}}$ ) рассчитывается как отношение разности среднесписочной численности персонала на начало периода и количества уволенных работников за период к среднесписочной численности персонала:

$$K_{\text{пк}} 2013 = (56 - 4) / 59 * 100\% = 88,1;$$

$$K_{\text{пк}} 2014 = (57 - 1) / 58 * 100\% = 96,5;$$

$$K_{\text{пк}} 2015 = (54 - 1) / 54 * 100\% = 98,1.$$

4. Коэффициент текучести кадров ( $K_{\text{тк}}$ ) рассчитывается как отношение количества уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала:

$$K_{\text{тк}} 2013 = 4/59 * 100\% = 6,7;$$

$$K_{\text{тк}} 2014 = 1/58 * 100\% = 1,7;$$

$$K_{\text{тк}} 2015 = 1/54 * 100\% = 1,8.$$

1. Коэффициент absenteeизма рассчитывается как отношения числа дней невыхода на работу к общему календарному фонду.

$$K_{\text{а}} 2013 = 59 / 247 * 100\% = 23\%;$$

$$K_{\text{а}} 2014 = 67 / 247 * 100\% = 27\%;$$

$$K_{\text{а}} 2015 = 71 / 247 * 100\% = 28\%.$$

Занесем полученные показатели в таблицу 2.2.

Таблица 2.2

Анализ основных кадровых процессов Администрации поселка Иваново  
Курчатовского района Курской области за 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Прирост, %
Среднесписочное число работников, чел.	59	58	54	91,5
Принято всего, чел.	3	2	2	66,6
Выбыло всего, чел.	4	1	1	25
в т.ч.:	-	-	-	-
-по сокращению штатов				
-по собственному желанию	4	1	1	25
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-	-
Коэффициент оборота по приему, %	5,0	3,4	3,7	74
Коэффициент оборота по выбытию, %	6,7	1,7	1,8	26,8
Коэффициент постоянства кадров, %	88,1	96,5	98,1	111,3
Коэффициент текучести кадров, %	6,7	1,7	1,8	26,8
Коэффициент абсентеизма, %	23	27	28	121,7

Прирост коэффициента текучести кадров в 2015 году по сравнению с 2013 годом составил -73,2%, прирост коэффициента абсентеизма составил 21,7% в 2015 по сравнению с 2013 годом, прирост коэффициента постоянства кадров составил 11,3% в 2015 году по сравнению с 2013, прирост коэффициента оборота по выбытию составил -73,2%, прирост оборота по приему составил -26%.

Как видно из табл. 2.2, текучесть кадров в Администрации не превышает допустимых норм, что хорошо сказывается на моральном облике Учреждения.

Коэффициент постоянства кадров довольно таки высокий, что оказывает важность для потенциального работника.

Далее проведем анализ основных параметров персонала Администрации поселка Иваново Курчатовского района Курской области за 2013-2015 гг. Результаты анализа представим в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Структура персонала Администрации поселка Иваново Курчатовского района Курской области за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Персонал всего, в том числе:	59	58	54
1. Руководители	21	20	20

2. Специалисты	38	38	34
3. Рабочие	-	-	-

Из табл. 2.3 видно, что структура персонала Администрации поселка Иваново Курчатовского района Курской области за 2013-2015 гг. не менялась. Большинство работников Администрации это специалисты, составляющие 62% от общего числа работающих в 2015 году.

Так как исследуемая организация является исполнительно-распорядительным органом муниципального образования, такая категория персонала, как рабочие, в организации отсутствует.

Данная структура обоснована спецификой деятельности учреждения.

Таблица 2.4

Средний размер заработной платы персонала Администрации поселка Иваново Курчатовского района Курской области за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Персонал, всего в том числе:	21300	22300	23300
1. Руководители	28600	29600	30600
2. Специалисты	14000	15000	16000

Данные табл. 2.4 свидетельствуют о том, что на протяжении исследуемого периода средний размер заработной платы всех категорий сотрудников Администрации поселка Иваново Курчатовского района Курской области рос, и в 2015 г. составил 23300 рублей.

Таблица 2.5

Распределение персонала Администрации поселка Иваново Курчатовского района Курской области по возрасту в 2015 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
До 20	-	-	-	-	-	-

20-30	-	-			-	-
30-40	4	20,0	19	56,0	-	-
40-50	16	80,0	15	44,0	-	-
50-60	-	-	-	-	-	-
Свыше 60	-	-	-	-	-	-
Итого	20	100,00	34	100,00	-	-

Из табл. 2.5 видно, что среди руководителей 4 человека относится к возрастной категории 30-40 лет, 16 человек – к возрастной категории 40-50 лет.

Среди специалистов компании 19 человек относятся к возрастной категории 30-40 лет, 15 человек относятся к возрастной категории 40-50 лет.

Таблица 2.6

Распределение персонала Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области по возрасту в 2015 г.

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	%	Кол-во	%
Руководители	16	80,0	4	20,0
Специалисты	9	33,0	25	67,0
Рабочие	-	-	-	-

Из табл. 2.6 видно, что среди руководителей Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области наибольшую группу составляют мужчины (80%), среди специалистов – женщины (67%).

Таблица 2.7

Распределение персонала Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области по трудовому стажу в 2015 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
До 5	10	-	20	-	-	-
От 5 до 10	5	-	5	-	-	-
От 10 до 15	-	-	-	-	-	-
От 15 до 20	-	-	9	100,00	-	-
Свыше 20	5	100,00	-	-	-	-
Свыше 30	-	-	-	-	-	-

Из табл. 2.7 видно, что среди руководителей 10 человек работают менее 5 лет, что связано с высоким уровнем текучести персонала, 5 человек работают от 5 до 10 лет и 5 свыше 20 лет. Среди специалистов аналогичная ситуация: 20 человек работают менее 5 лет, что опять же связано с высокой текучестью кадров, 5 человек от 5 до 10 лет и 9 человек от 15 до 20 лет.

Таблица 2.8

Распределение персонала Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области по образованию в 2015 г.

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
среднее	-	-	-	-	-	-
среднее специальное	-	-	-	-	-	-
незаконченное высшее	-	-	-	-	-	-
высшее	20	100,00	34	100,00	-	-
ученая степень	-	-	-	-	-	-
качество персонала	1,0	100,00	1,0	100,00	-	-

Как видно из табл. 2.8, по образованию персонал Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области соответствует занимаемым должностям.

Далее проанализируем среднюю заработную плату сотрудников Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области.

Таблица 2.9

Распределение средней заработной платы сотрудников Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области в 2013 - 2015 г.

Год	2013	2014	2015	Откл. 2015/2014
Руководители	21 015	22 751	24 512	1 761
Специалисты	19 145	20 845	22 018	1 173

Таким образом, мы видим, что заработная плата всех категорий персонала Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области имеет тенденцию к увеличению. Так например, заработная плата руководителей увеличилась на 5%, а заработная плата специалистов увеличилась на 5,3%.

Отсюда можно сделать вывод, что в Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области работают высококвалифицированные сотрудники, стаж и образование которых соответствует занимаемым должностям. Исследуемое учреждение полностью обеспечено персоналом высокого качества.

### **2.3. Анализ развития организационной культуры персонала в учреждении**

Приступая к работе с практическими аспектами организационной культуры, прежде всего, необходимо оценить ее реальное состояние на предприятии; в простой и системной форме представить, что является собой организационная культура, создать ее модель.

Этапы исследования: изучения Положения о Премии сотрудников Администрации, Положения об организационной культуре, проведение опроса, интерпретация результатов.

Для исследования существующей на предприятии организационной культуры, изучения ее сильных и слабых сторон, нами применялись такие методы научного исследования как наблюдение, анализ документов, интервью, обобщение имеющегося опыта и статистических данных, а также анкетирование.

С целью получения наиболее полной и объективной информации об организационной культуре в Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области, проводилось интервью, в котором были охвачены сотрудники всех уровней организации: от руководителей до

служащих. Выборка опрашиваемых составила около 5% от общего числа работников.

Каждой группе опрашиваемого персонала были заданы вопросы, отражающие основные характеристики организационной культуры.

Успешность организации во многом определяется степенью согласованности ценностей персонала, а также непротиворечивости личных ценностей работника организационным. Проводя описание организационной культуры Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области, необходимо учитывать особенности ее рыночного положения. Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области является государственным учреждением, что оказывает влияние на принципы ее внутренней организации:

- четкая, разветвленная иерархия, способствующая более быстрой координации целей руководства и подчиненных;
- приоритет монетарных оценок над немонетарными в системе оценки работников;
- ограничение внутренней конкуренции и ориентация на кооперацию как основу для появления синергетического эффекта.

Миссия предприятия в настоящее время не определена. В Уставе предприятия указаны цели деятельности, но персонал Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области внутренне интегрирован скорее для реализации цели повышения прибыли, чем для решения социальных задач. Об этом свидетельствуют различные трактовки руководителями и подчиненными основного предназначения их организации. Невысокий уровень образования служит основой для того, что некоторые сотрудники, преимущественно рабочие, определяют свою миссию как «чтобы все хорошо работало и не было протечек».

Как положительный факт следует отметить, что большая часть сотрудников Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области может свободно высказывать свою позицию по рабочему

вопросу, что свидетельствует о достаточно высоком уровне организационной культуры.

Изучение системы управления персоналом Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области позволило сделать вывод, что на предприятии реализован подход, ориентированный на человека-работника как основной ресурс и источник прибыли. В то же время основной приоритет отдается материальным формам стимулирования, тогда как нематериальные применяются очень редко. В Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области существует «Положение о премировании руководителей, специалистов, служащих и рабочих за основные результаты хозяйственно-финансовой деятельности».

Данный документ определяет критерии оценки работы всего персонала и размеры доплат и премий с учетом характера выполняемых работ, квалификации работников, перечень производственных упущений, за которые работникам может быть уменьшен размер премии.

Говоря о таком индикаторе как «Обучение персонала», следует отметить, что под ним понимается в основном, высшее профессиональное образование. Дополнительное образование, по мнению руководителей и сотрудников Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области, им не «по карману», так как тренинги достаточно затратны, а доходы в период экономического кризиса не настолько велики.

На сегодняшний день имидж предприятия можно определить как одну из основных причин победы или поражения в бизнесе и общественной жизни. Поддержание положительного образа Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области в настоящее время реализуется только с помощью фирменной одежды.

Характеристика сложившейся организационной культуры Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области приведена в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Характеристика организационной культуры Администрации поселка  
Иванино Курчатовского района Курской области

№	Носители организационной культуры	Позитивные установки	Негативные установки
1	Фирменный стиль, бренд	Красочное изображение	Мало известен
2	Реклама	Используется реклама в сети Интернет	Редко обновляется
3	Территория	Удобное расположение офиса в центре города	-
4	Офисы	Офисы оснащены современной компьютерной техникой	-
5	Отношения директора с персоналом	Взаимопонимание есть	Недостаточно учитывает разные формы стимулирования труда
6	Отношения между сотрудниками	Отношения соответствуют трудовому режиму и регламенту	-
7	Отношения с клиентами	В целом удовлетворительные	имеют место срывы сроков оказания услуг
8	Отношение к кандидатам на работу	Отношение доброжелательное, зависит от персональных знаний и образования	недостаточный уровень диагностики при приеме на работу
9	Отношение к нововведениям	нововведения поощряются	-
10	Неформальные отношения на работе	Оказывается помощь в личных проблемах	-
11	Совместные мероприятия	Отмечаются различные праздники и знаменательные даты	-

Применение SWOT-анализа позволит систематизировать всю имеющуюся информацию, определить сильные и слабые стороны организационной культуры, а также возможности и угрозы, исходящие из ближайшего окружения (внешней среды).

Нами были проанализированы и занесены в матрицу SWOT-анализа. Аналогично из списка возможностей и угроз выбираем наиболее важные (табл. 2.10).

Таблица 2.8

Матрица SWOT-анализа организационной культуры Администрации поселка Иванино  
Курчатовского района Курской области

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Разделение работниками ценностей, цели, стратегии организации</li> <li>– Наличие системы материального и нематериального стимулирования, дополнительного вознаграждения</li> <li>– Ценность профессионализма работников</li> <li>– Стабильность и высокая сплоченность коллектива</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Отсутствие прописанных ценностей организации, правил корпоративного поведения, норм, непонимание сути организационной культуры</li> <li>– Снижение материального стимулирования под воздействием экономического кризиса</li> <li>– Недостаточная развитость внутренних коммуникаций в организации</li> <li>– Отсутствие закреплённых письменно легенд, мифов об организации, летописи</li> <li>– Отсутствие программы сопровождения увольняющихся и конкурсов профмастерства</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Расширение рынка услуг по оценке качества воды</li> <li>– Система менеджмента качества</li> <li>– Реклама, общественные связи со СМИ</li> <li>– Использование современных технологий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Государственное регулирование и ограничение роста цен на предоставляемые услуги</li> <li>– Реструктуризация предприятия;</li> <li>– Возможная потеря части клиентов в связи с повышением тарифов</li> <li>– Ослабление репутации и имиджа</li> </ul>

Таким образом, в результате анализа состояния организационной культуры Администрации поселка Иваново Курчатовского района Курской области нами были выявлены следующие проблемы:

- Снижение производительности труда.
- Увеличение коэффициента абсентеизма из – за увеличения потерь рабочего времени в 2015 году.
- Отсутствие модели организационной культуры в муниципальном образовании.
- Неэффективное использование премиального фонда (отсутствие стимулирования, так как премии распределяются неэффективно).

### ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В АДМИНИСТРАЦИИ ПОСЕЛКА ИВАНИНА КУРЧАТОВСКОГО РАЙОНА КУРСКОЙ ОБЛАСТИ

#### 3.1. Мероприятия по совершенствованию организационной культуры

На основании проблем, выявленных в ходе нашего исследования организационной культуры в Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области, следует составить программу мероприятий по ее совершенствованию, которая представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Мероприятия по совершенствованию организационной культуры в Администрации  
поселка Иванино Курчатовского района Курской области

№ п/п	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Снижение производительности труда.	Повышении показателей работы	Разработка Положения о стимулировании труда	Увеличение производительности труда
2	Увеличение коэффициента абсентеизма из – за увеличения потерь рабочего времени в 2015 году.	Ужесточение мер к нарушителям дисциплины труда	Применение дисциплинарных взысканий к нарушителям трудового распорядка	Снижение коэффициента абсентеизма
3	Неэффективное использование премиального фонда	Оценка результатов работы по определенным критериям	Разработка критериев эффективности оплаты труда	Распределение премиального фонда в зависимости от результатов работы
4	Отсутствие модели организационной культуры в муниципальном образовании.	Установление Положения об организационной культуре и ознакомление с ним	Разработка модели организационной культуры, а также разработка сопутствующего Положения об организационной культуре	Четко установленная модель организационной культуры

Таким образом, нами были определены цели мероприятий, в соответствии с которыми был выбран способ их достижения. Для достижения поставленной цели необходимо осуществить следующие мероприятия.

Мероприятия по совершенствованию организационной культуры в Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области, предлагаемый в результате дипломного исследования предполагает посредством укрепления организационной культуры достижения стратегических целей предприятия. Начало работ по реализации данных мероприятий – июль 2016 года, окончание работ планируется на август 2017 года. Период реализации обусловлен необходимостью адаптации мероприятий по совершенствованию организационной культуры к целям инвестиционной стратегии. Последняя планируется к принятию в 2016 году.

Принятие программы развития обусловлено структурными изменениями.

В реализации мероприятий по совершенствованию организационной культуры Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области мы основываемся на стратегических целях. В современных условиях актуальной проблемой является стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры, что, в свою очередь, обуславливает рассмотрение нового подхода к управлению человеческими ресурсами (стратегического управления персоналом) в совокупности с проблемами формирования и поддержания эффективной организационной культуры.

В качестве первого мероприятия мы предлагаем установить новую модель организационной культуры в Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области.

Руководствуясь тесной взаимосвязью между эффективностью организационной культуры и стратегией управления организацией, наиболее целесообразно предложить переход Администрации поселка Иванино

Курчатовского района Курской области к инновационному типу организационной культуры в долгосрочной перспективе.

В ходе реализации мероприятий по совершенствованию организационной культуры Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области целесообразно учитывать комплекс организационных факторов, влияющих на неё.

Таблица 3.2

Предлагаемая модель организационной культуры в Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области

Организационный фактор	Принцип управленческой деятельности	Характеристика управленческого поведения
Социально-психологический климат	Высокое доверие, возможность поисковых ошибок	Более импульсивное, интуитивное поведение Принятие риска и признание возможностей ошибок Активный творческий поиск и широкая потенциальная отдача от усилий работников Укрепление веры в собственные творческие возможности и неформализованные действия
Система коммуникаций	Свободный поток коммуникаций. Ясность политики. Открытие стратегия и процесс планирования	Более непосредственные контакты. Возможность выдвижения нетривиальных, постоянных и несущественных на первый взгляд идей и предложений. Большая эмоциональность и подвижность линии поведения. Хорошая «обратная связь» на всех направлениях. Взаимодействие и возможность развития своих идей.
Формирование целей	Допускается самостоятельное формулирование задач.	Вознаграждение за принятие дополнительного риска.
	Допускается самооценка работников	Разделение ответственности и совместное выдвижение новых идей. Большое разнообразие поисковых усилий и снижение конформизма

Механизм контроля	Взаимосвязанный с другими составляющими управления. Допускается внутренний самоконтроль. Увязка с общими параметрами жизнедеятельности работников.	Использование альтернативных форм трудового процесса организационных структур. Возможность выражения несогласия и допущения функционального конфликта. Расширение сферы новаторской деятельности. Приоритет разнообразия и творчества над однообразием и приспособленчеством.
-------------------	--	---

Между целями деятельности предприятия и организационной культурой прямая и обратная связи. С одной стороны, организационная культура призвана объединить усилия работников для достижения целей и результативности предприятия, но, с другой стороны, господствующая на предприятии культура предопределяет саму постановку целей деятельности и их приоритеты.

Организационная культура рассматривается нами как действенный инструмент в управлении, инициирующий усилия работников и затраты ресурсов для достижения конечного результата. Разработана и предложена процессуальная модель управления предприятием в системе предпринимательства со встроенной организационной культурой.

Данная модель опирается на систему ценностей, культуру, мотивацию, символы и поведение, которые заложены в организационную культуру, ориентирующую работников на нововведения, производительность, результат. Мы называем данную модель процессуальной, так как она связывает усилия работников с ожиданием производственных результатов и вознаграждения в зависимости от приложенных усилий.

Если работник получает удовлетворение от результатов и вознаграждения, он прикладывает еще больше усилий в повседневной работе организации. Напротив, если работник начинает снижать усилия, это свидетельствует о чувстве неудовлетворенности. Задача менеджеров высшего звена держать руку на пульсе, измеряя внутриорганизационный

климат и внося корректирующие воздействия на систему мотивации, поощряя самостоятельность и предприимчивость.

Для укрепления и развития организационной культуры на Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области необходимо формирование организационных ценностей. В результате исследования, можно выделить три группы организационных ценностей (таблица 3.4).

Таблица 3.3

Группировка ценностей при формировании организационной культуры в Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области

Группа ценностей	Подгруппа	Содержание
Первая	основополагающие	определяющие характер деятельности компании и важнейшие принципы ее функционирования создавая определенный образ (имидж) компании во внешней среде
	общие	формирующие цели, ради которых создана компания, затрагивают проблемы обращения с людьми и характеризуют взаимоотношения с потребителем (клиентом)
	индивидуальные	определяют исполнительность, инициативность, новаторство, преданность компании, отношение к женщине и мужчине, характер контактов в коллективе
Вторая группа организационных ценностей отличается по реализуемым функциям в компании	интегрирующие	характеризующие миссию компании, организационный порядок, профессиональную квалификацию, инновации, рост и благосостояние всех членов
	дифференцирующие	власть и исполнительность, соперничество и сотрудничество, инициатива и подчинение
	позиционирующие	это символика, форма одежды, стиль поведения; заявленная миссия организации
Третью группу организационных ценностей выделяют по ориентации организационного поведения сотрудников	текущие ценности компании	положительные, которые есть сейчас и будут нужны в будущем: ориентация сотрудников на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей
	отрицательные	которые есть сейчас, но не нужны в будущем, т.к. оказывают отрицательное влияние на достижение организационных целей и организационную эффективность
	видение будущих ценностей	которых нет сейчас, но они нужны в будущем, т.е. ориентация сотрудников на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей, но отсутствуют в данный момент на предприятии

Итак, каждая организация осуществляет свою деятельность в соответствии с ценностями, имеющими существенное значение для её сотрудников, формируя организационную культуру. Тем более, что стремление к общим ценностям способно объединять людей в группы, создавая мощную силу, используемую для достижения поставленных целей. Данный аспект проявления ценностей предприятия реализуется в процессе формирования организационной культуры.

Обобщенный перечень ценностей, характеризующих организационную культуру, почти всегда является оригинальной смесью ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения, присущих исключительно данной организации. Формируясь в процессе социализации человека, ценности составляют динамический характер, где иерархическая структура носит конкретно-исторический и личностный аспекты, образуя некую основу сознания и поведения личности, непосредственно влияющую на её развитие, и, служат критерием норм и правил общежития [61, с.278].

Отметим, что для более полного понимания и усвоения ценностей сотрудниками организации, важно обеспечить различное проявление организационных ценностей в рамках предприятия и постепенное принятие этих ценностей членами трудового коллектива позволит добиться стабильности и успехов.

В новую модель организационной культуры мы предлагаем внести пункты о дисциплине труда, и о мерах дисциплинарного взыскания к нарушителям трудовой дисциплины, что позволит нам снизить коэффициент абсентеизма.

Мы предлагаем применять следующие меры дисциплинарного взыскания:

- При первичном прогуле рабочего дня - выговор;
- При вторичном прогуле рабочего дня – штраф 5% от оклада;

– При последующих нарушения – полного лишения премиальных выплат.

Следующим мероприятием, мы предлагаем ввести Положение об организационной культуре.

Разработав новую модель организационной культуры, нам необходимо закрепить ее в новом Положении.

Образец Положения представлен в Приложении 3.

Непосредственно с внедрением нового Положения, мы предлагаем сделать лист ознакомления под роспись каждого сотрудника.

Третьим мероприятием, мы предлагаем разработку критериев эффективности оценки показателей работы каждого сотрудника и закрепление этих критериев в Положении о распределении премиального фонда.

На сегодняшний день премиальный фонд распределяется равномерно между всеми сотрудниками Администрации поселка Иваново Курчатовского района Курской области вне зависимости от показателей работы каждого сотрудника. Однако мы предлагаем новую систему показателей (таблица 3.4).

Таблица 3.4

Критерии оценки эффективности работы сотрудников Администрации поселка Иваново Курчатовского района Курской области

Количество обращений	Руководители	Специалисты
	Сумма премии, %	
Рассмотрение обращений горожан в количестве от 50 до 100	От 5 до 7% от размера премиального фонда	От 3 до 5% от размера премиального фонда
Рассмотрение обращений горожан в количестве от 101 до 200	От 7 до 10% от размера премиального фонда	От 5 до 7% от размера премиального фонда
Рассмотрение обращений горожан в количестве от 201 и более	От 10 до 12% от размера премиального фонда	От 7 до 10% от размера премиального фонда

Таким образом, размер премиальной оплаты каждого сотрудника будет непосредственно зависеть от основной деятельности Администрации – количества рассмотрения обращений граждан поселка.

Так, мы предлагаем распределить премиальный фонд в зависимости от объемов работы, выполненных каждым сотрудников, что позволит сократить неравенство в выплате заработной платы в целом.

Далее, мы предлагаем закрепить все новые критерии в Положении о распределении премиального фонда.

Как и предыдущее Положение, с данным Положением необходимо ознакомить каждого сотрудника, чтобы все были осведомлены от чего будет зависеть заработная плата.

Создается Ознакомительный лист, который отдается каждому сотруднику под роспись, после ознакомления с приложением, каждому сотруднику выдается копия Положения.

Реализация предложенных мероприятий, как и любое реализуемое предложение, не исключает риски. При формировании и укреплении организационной культуры в Администрации поселка Иваново Курчатовского района Курской области целесообразно разработать мероприятия по профилактике наступления рискованных событий.

Для успешной реализации мероприятий, необходимо определить бюджет, а также возможность его минимизации в случае необходимости.

Бюджет мероприятий включает в себя затраты на закупку материалов, выплату заработной платы (включая отчисления в социальные фонды), услуги сторонних организаций, амортизацию зданий, сооружений, техники, оборудования, а также, нематериальных активов. Бюджет формируется, как правило, в разрезе этапов и источников финансирования.

Рассчитаем бюджет мероприятий по совершенствованию организационной культуры на Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области. Данные по бюджету сведены в таблицу 3.5.

Таблица 3.5

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию организационной культуры в Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области

№ п/п	Мероприятие	Период реализации	Ресурсы	Затраты
	Разработка и учреждение распорядительных документов	01.08.2016 – 30.08.2016	Материальные (5000руб.), человеческие (отдел персонала в кол-ве 2-х чел.)	5000
	Привлечение сторонней организации для доработки новой модели организационной культуры	01.07.2016 – 30.08.2016	Материальные (25000руб.), человеческие (Глава Администрации)	25000
	Внедрение новой системы распределения премиального фонда	01.07.2016 – 30.08.2016	Материальные (15000руб.), человеческие (Глава Администрации)	15000
Итого				45 000

Таким образом, рассчитан бюджет мероприятий совершенствования организационной культуры в Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области. Итого, бюджет наших мероприятий составил 45 000 рублей, это общая сумма затрат по всем источникам финансирования поставленных задач мероприятий. Все финансовые ресурсы,

выделенные на реализацию данных мероприятий предполагается извлечь из собственных средств.

За разработку мероприятий по совершенствованию организационной культуры на Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области и реализацию мероприятий в рамках данного проекта ответственным лицом является начальник отдела кадров.

Предложенные нами мероприятия должны быть реализованы за период июлю 2016 – август 2016 г. Результаты реализации требуют документального оформления в виде отчёта о реализации программы мероприятия по совершенствованию организационной культуры на Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области. При этом долгосрочный эффект от реализации предложенных мероприятий предполагается сохранить, обеспечивая постоянный комплекс мероприятий по укреплению организационной культуры и представлением итоговых годовых отчётов.

Таким образом, основываясь на представленном выше обосновании эффективности мероприятий по развитию организационной культуры Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области, можно утверждать о положительном эффекте на результатах производственной деятельности сотрудников предприятия ввиду личной мотивации и наличии представления о вкладе сотрудников в результаты достижения стратегических целей предприятия.

### **3.2. Обоснование социально – экономической эффективности**

Для успешной реализации мероприятий, необходимо обосновать эффективность предлагаемых мероприятий. Эффективность мероприятий предполагает соотнесение результатов и затрат на достижение результатов. Эффективность мы определим и экономическую, и социальную, так как организационная культура, в первую очередь, затрагивает интересы каждого сотрудника.

Проанализируем социальную эффективность предложенных мероприятий совершенствования организационной культуры на Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области. Социальная эффективность мероприятий определяется возможностью достижения положительных изменений на предприятии.

При этом особого внимания заслуживает экономическая эффективность. Осуществляя свою деятельность в условиях рыночной экономики, предприятие значительное внимание уделяет экономическим результатам любых преобразований. В результате реализации предложенных мероприятий предполагается повышение экономических результатов деятельности Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области в связи с обеспечением личной мотивации сотрудников предприятия в процессе достижения корпоративных целей.

Экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию организационной культуры на Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области проводится в соответствии с определенным алгоритмом действий:

- 1) производится выбор необходимых исходных данных об изменениях состояния производственной среды, достигнутых социальных результатах, технико-экономических показателях предприятия (отрасли) по базовому и внедряемому вариантам;
- 2) определяются затраты на реализацию мероприятий;
- 3) рассчитывается социальная и социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий;
- 4) рассчитывается полный экономический эффект (экономические результаты осуществления мероприятий);
- 5) рассчитываются показатели чистого экономического эффекта, общей и сравнительной эффективности.

Таким образом, мы определили стоимость предложений, которая составила 45 000 рублей, из них: 15 000 рублей – отчисления сторонним

организациям на выполнение мероприятий. Остальные 30 000 рублей – рассчитаны на исполнение мероприятий, то есть разработку и утверждение необходимой документации.

В результате внедрения нового Положения об организационной культуре, планируется сокращения коэффициента абсентеизма, в результате чего сократятся и потери рабочего времени.

Мы знаем, что коэффициент абсентеизма в 2015 году составил 28%, что для Администрации является, безусловно, высоким показателем.

Планируется, в результате внедрения мероприятий по применению санкций к нарушителям дисциплины труда сократить коэффициент абсентеизма до 15%.

В результате снижения коэффициента абсентеизма сократятся, и потери рабочего времени. Потери рабочего времени в 2015 году составили 568 человеко – часов. После внедрения мероприятий потери рабочего времени составят 38 человеко – дней либо 304 человеко – часа.

Таким образом, в проектируемом периоде потери рабочего времени составят 304 человеко – часа.

Производительность труда в результате внедрения мероприятий по внедрению критериев оценки работы персонала для распределения премиального фонда вырастет до 570 000 рублей.

Производительность труда для Администрации рассчитывается как отношение добавочной стоимости за счет строительства дорог в поселке Иванино к среднесписочной численности.

Финансовые потери Администрации сократятся ровно на 25%, что значит, что от сокращения потерь рабочего времени Администрация будет экономить 221,1 тыс. руб.

Таким образом, относительная экономия составит 221,1 тыс. руб.

Рассчитаем бюджетный эффект.

$$\text{Бюджетный эффект} = Д - Р - К \quad (3.1),$$

Где Д – статья доходов Учреждения,

Р – статья расходов Учреждения.

К- затраты на разработанные мероприятия

Бюджетный эффект = 7 766 882,44 - 7 712 735,60-45 000

Бюджетный эффект = 54 146,84 - 45 000 = 9 146,84

Бюджетный эффект = 9 146,84 тыс. руб

Рассчитаем срок окупаемости проекта.

$$\text{Срок окупаемости} = З / Б \quad (3.1);$$

Где З – затраты на мероприятия,

Б – Бюджетный эффект

Таким образом,  $45\,000 / 9\,146 = 5$

Срок окупаемости нашего проекта составит 5 месяцев.

Таким образом, мы рассчитали бюджетный эффект, который составил 9 146 тыс. руб, что говорит об эффективности наших мероприятий. Срок окупаемости наших мероприятий составит 5 месяцев, что является хорошим показателем для бюджетной организации.

Таблица 3.6

Результаты разработанных мероприятий по совершенствованию  
организационной культуры в Администрации поселка Иваново  
Курчатовского района

Показатели	Базовый год	Проектируемый год	Прирост,%
Потери рабочего времени, человеко - часы	568	304	-46,5
Коэффициент абсентеизма, %	28	15	-46,5
Затраты на подбор персонала, руб.	125 500	105 000	-16,4
Текучесть кадров, %	1,8	1	-44,5
Производительность труда	559 514	570 000	101,8

Таким образом, в результате внедрения наших мероприятий произойдет снижения текучести кадров на 44,5%, в результате чего сократятся и затраты на излишний подбор персонала на 20 500 рублей, что положительно отразится на статье расходов Администрации.

Коэффициент абсентеизма снизится на – 46.5 % за счет снижения потерь рабочего времени до 304 человеко – часов.

Прирост производительности труда составит 1,8%.

Потребность муниципального управления развитием образования как системы приводит к необходимости смены его целевых ориентиров, которые связаны с обеспечением социальной функции образования. Во-первых, это цели формирования единого образовательного пространства, обеспечивающие высокоэффективную систему услуг и условий, отвечающих образовательным потребностям всех слоев и групп населения. Во-вторых, это цели формирования практики социализации и воспитания подрастающего поколения с учетом общечеловеческих ценностей и ценностей национальной культуры. В-третьих, это цели превращения образования в развивающую и развивающуюся систему, способную обеспечивать развитие личности и развитие местных общественных систем при условии корпоративного взаимодействия между всеми социальными институтами.

Выделение этих групп целей и соответствующей им программы деятельности на местах означает, что сама система муниципального управления образованием предполагает свою особую структурно-функциональную организацию, действующую в рамках единой стратегии управления целостной системой развивающегося образования России. В этой связи во многих муниципальных образованиях идет процесс формирования новых управленческих структур, разрабатываются современные модели и методы управления образованием, соответствующие муниципальной системе [68, с.100].

Сложность, многоаспектность и взаимозависимость управленческих проблем, определяющих характер практических преобразований муниципального управления образованием требует новых идей и подходов, раскрывающих пути повышения эффективности муниципального управления образованием. Таким образом, имеет место противоречие между объективными потребностями в реализации муниципального управления образованием на принципиально новых подходах, заключающихся в разработке современных моделей и методов управления, соответствующих муниципальной системе образования и сложившейся практикой муниципального управления.

Организационная культура является основой жизненного потенциала организации. Особенности отношений между людьми, устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации, образцы положительного и отрицательного поведения и многое другое, что относится к ценностям и нормам, имеют важное значение для эффективного функционирования организации. Если можно говорить, что организация имеет «душу», то этой душой является организационная культура [59, с.77].

Создание и развитие организационной культуры, ориентированной на качество, зависят от влияния комплекса факторов как внешнего, так и внутреннего характера. Организационная культура объединяет все виды деятельности и все взаимоотношения внутри компании, делая коллектив ориентированным на достижение единой цели.

Отсюда следует необходимость изучения организационной культуры как важнейшего фактора улучшения качества деятельности организации, ведь именно формирование единой корпоративной культуры, ориентированной на качественное выполнение любых работ, определяет высокое качество выпускаемого товара или оказываемых услуг, постоянное совершенствование деятельности [17, с.80].

Поиски разрешения противоречий как в теоретическом, так и в практическом планах ведут к необходимости рассмотреть проблему

повышения эффективности муниципального управления образованием, опираясь на совершенствование организационной культуры как принцип исследования социальных явлений и процессов. Это обусловило выбор темы нашего исследования.

В целом можно сделать вывод, что в Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области недостаточно ведется целенаправленная работа над сознательным развитием организационной культуры. Так как наблюдается наличие несогласованности культуры, которая может создать ощущение утраты целостности и дискомфорт в организации.

Опираясь на результаты проведенного анализа необходимо разработать мероприятия, направленные на совершенствование организационной культуры в Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области.

Наши предложения следующие:

- Выбор подхода к совершенствованию организационной культуры с учетом потребностей, ресурсов и потенциала муниципальных учреждений;
- Формирование структуры процесса совершенствования организационной культуры;
- Разработка необходимой документации;
- Планирование внедрения мероприятий по совершенствованию организационной культуры.

Реализация основных задач по совершенствованию организационной культуры в Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области, предлагаемый в результате дипломного исследования, предполагает посредством укрепления организационной культуры достижения стратегических целей предприятия.

Рассчитан бюджет мероприятий по совершенствованию организационной культуры в Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области. Итого, бюджет составил 60000

рублей, это общая сумма затрат по всем источникам финансирования поставленных задач. Все финансовые ресурсы, выделенные на реализацию данных мероприятий, предполагается извлечь из собственных средств.

Основываясь на экономическом обосновании эффективности мероприятий по развитию организационной культуры в Администрации поселка Иваново Курчатовского района Курской области, можно утверждать о наличии положительного эффекта, оказывающих влияние на результаты производственной деятельности сотрудников предприятия ввиду личной мотивации и наличии представления о вкладе сотрудников в результаты достижения стратегических целей предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационная культура – это специфические для данной организации ценности, отношения, поведенческие нормы. Организационная культура определяет типичный для данной организации подход к решению проблем. Основу организационной культуры составляют те идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые разделяются членами организации.

В результате исследования, мы определили организационную культуру как системообразующий элемент управления организацией, включающий в себя набор общих ценностей, убеждений, образцов поведения, которые придают общую направленность действиям её сотрудников и ориентируют на достижение поставленных целей. Понятие организационной культуры отражает аксиологические аспекты управления, распространяющиеся как на внутренние, так и на внешние организационные отношения. Организационная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений присущих данной организации, отражающих ее индивидуальность, поведение и восприятие другими организациями в окружающей среде.

Организационная культура организации формируется как реакция на новые ситуации (внутри и вовне организации). Это позволяет организации адаптироваться к изменившимся условиям внешней среды и достигать своих целей. Каждый раз организация определяет, что хорошо, а что плохо в данной ситуации, и выбирает приемлемый для себя способ поведения. В числе основных этапов формирования организационной культуры организации следует выделить такие как: диагностика и исследование, планирование и проведение изменений, закрепление результатов. На формирование корпоративной культуры организации влияют такие группы факторов как трудовые, этические, психологические и организационные.

В результате анализа состояния организационной культуры Администрации поселка Иваново Курчатовского района Курской области

было установлено, что она находится на среднем уровне, большинство сотрудников не понимают сути организационной культуры, не представляют ее структуру и приемы формирования. Так как культура организации формируется как реакция на новые ситуации внешней и внутренней среды, то ее отсутствие не позволит в дальнейшем Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области успешно адаптироваться к изменившимся условиям внешней среды и достигать своих целей.

В целом можно сделать вывод, что в Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области недостаточно ведется целенаправленная работа над сознательным развитием организационной культуры. Так как наблюдается наличие несогласованности культуры, которая может создать ощущение утраты целостности и дискомфорт в организации.

Опираясь на результаты проведенного анализа необходимо разработать мероприятия, направленные на совершенствование организационной культуры в Администрации поселка Иванино Курчатовского района Курской области.

Наши предложения следующие:

- Разработка новой модели организационной культуры;
- Закрепление новой модели организационной культуры в Положении об организационной культуре;
- Разработка критериев оценки эффективности работы муниципальных служащих;
- Закрепление критериев оценки эффективности работы муниципальных служащих в Положении о распределении премиального фонда.

Таким образом, в результате внедрения наших мероприятий произойдет снижения текучести кадров на 44,5%, в результате чего сократятся и затраты на излишний подбор персонала на 20 500 рублей, что положительно отразится на статье расходов Администрации.

Коэффициент абсентеизма снизится на 12% за счет снижения потерь рабочего времени до 304 человеко – часов.

Прирост производительности труда составит 1,8%.

Потребность муниципального управления развитием образования как системы приводит к необходимости смены его целевых ориентиров, которые связаны с обеспечением социальной функции образования. Во-первых, это цели формирования единого образовательного пространства, обеспечивающие высокоэффективную систему услуг и условий, отвечающих образовательным потребностям всех слоев и групп населения. Во-вторых, это цели формирования практики социализации и воспитания подрастающего поколения с учетом общечеловеческих ценностей и ценностей национальной культуры. В-третьих, это цели превращения образования в развивающую и развивающуюся систему, способную обеспечивать развитие личности и развитие местных общественных систем при условии корпоративного взаимодействия между всеми социальными институтами.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алеханов, А.В. Стадии развития корпоративной культуры и факторы ее поддержки в организации [Текст] / А. В. Алеханов // Вестник Академии. – 2010. – № 4. – С. 91-93.
2. Алеханов, А.В. Функции корпоративной культуры и ее роль в стратегии развития организации [Текст] / А.В. Алеханов // Вестник Академии. – 2011. № 3. – С. 58-59.
3. Бабаев, Б.Д. Эффекты от формирования организационной культуры [Текст] / Б.Д. Бабаев// Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. - 2013. № 5 (21). - С. 58-62.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум [Текст] / Т.Ю. Базаров. – М. : Юнити, 2012. – 239 с.
5. Билан, О.А. Корпоративная культура организации как система [Текст] / О.А. Билан, И. В. Бочкаева // Челябинский гуманитарий. – 2009. № 7. – С. 46-51.
6. Бучилова, И.А. Анализ организационной культуры в муниципальном учреждении и способы ее совершенствования [Текст] / И.А. Бучилова, О.П. Палащук // Концепт. – 2013. № 34. – С. 2881-2885.
7. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О. С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Экономистъ, 2009. – 528 с.
8. Габдулхакова, О.И. Особенности формирования корпоративной культуры [Текст] / О.И. Габдулхакова // Социально-экономические и технические системы. – 2011. № 1. – С. 40-48.
9. Голубь, Н.А. Внедрение процессного подхода к управлению персоналом: этап «размораживания» организационной культуры службы управления персоналом [Текст] / Н.А. Голубь// Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2012. № 1. - С. 242-251.

10. Горева, А.В. Системообразующие факторы и принципы организационной культуры современного предприятия [Текст] / А.В. Горева // Вестник Академии знаний. – 2012. № 3. – С. 8–12.

11. Горшкова, Е.С. Формирование организационной культуры в соответствии с целями организации [Текст] / Е.С. Горшкова, Т.А. Алябьева, А.Б. Корешкова и др. // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. № 8-3. – С. 178–180.

12. Грошев, И.В. Вопросы и проблемы оценки организационной культуры фирмы [Текст] / И.В. Грошев//Вопросы оценки. - 2012. № 4. - С. 59-65.

13. Грудистова, Е.Г. Методические основы управления организационной культурой [Текст] / Е.Г.Грудистова// Проблемы социально-экономического развития Сибири. - 2011. № 2. - С. 9-20.

14. Давыдов, Д.В. Особенности взаимосвязи личностных ценностей и представлений об организационной культуре работников государственных организаций [Текст] / Д.В. Давыдов // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Психология. – 2013. № 1. – С. 17–26.

15. Двинских, Д.Ю. Оценка организационной культуры как экономического ресурса межорганизационного взаимодействия предприятия [Текст] / Д.Ю. Двинских, А.Н. Стерлигова // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2012. № 11-1. – С. 71–79.

16. Диденко, Н.В. Формирование механизма организационной культуры [Текст] / Н.В. Диденко // Бизнес информ. – 2012. № 6. – С. 206–207.

17. Дмитриева, И.С. Мотивация персонала как основа организационной культуры [Текст] / И.С. Дмитриева// Социально-экономические и технические системы: Исследование, проектирование, оптимизация. - 2011. № 1. - С. 79-82.

18. Долженко, Р.А. Возможности учета типа организационной культуры в системе стимулирования персонал [Текст]/Р.А.

Долженко//Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2011. № 7. - С. 32-39.

19. Дроздов, Г.Д. Организационная культура как институциональный фактор развития предприятий сферы услуг [Текст] / Г.Д. Дроздов, В.Е. Мелехова // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2012. № 1. – С. 123–127.

20. Едигарева, Ю.Г. Организационная / корпоративная культура в контексте разрешения трудовых конфликтов [Текст] / Ю. Г. Едигарева, С. М. Федюнина // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2009. № 1. – С. 257-262.

21. Ермолов, В.А. Организационная культура предприятия как инструмент управления мотивацией персонала [Текст] / В.А. Ермолов // Экономика труда. – 2012. № 5. – С. 36–43.

22. Ермолов, Ю.А. Корпоративная культура предприятия как ресурс и инструмент управления мотивацией персонала [Текст] / Ю.А. Ермолов// Социально-экономические явления и процессы. - 2013. № 8. - С. 45-48.

23. Ермолов, Ю.А. Направления взаимосвязи концепций организационной культуры и трудовой мотивации в теории управления [Текст] / Ю.А. Ермолов//Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. - 2011. № 2. - С. 67-72.

24. Есипова, О.В. Место организационной культуры в системе управления предприятием [Текст] / О.В. Есипова // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2013. № 5. – С. 105–109.

25. Зверева, Т.В. Функции корпоративной культуры [Текст] / Т.В. Зверева // Инженерный вестник Дона. – 2009. № 3. – С. 13-18.

26. Иванов, Е.Н. Формы и методы мотивации и стимулирования трудовой активности персонала при формировании корпоративной культуры в предпринимательских организациях [Текст] / Е.Н. Иванов // Вестник Академии. – 2011. № 1. – С. 90-94.

27. Иванычева, Т.А. Ценности предприятия – элемент совершенствования системы менеджмента на основе формирования организационной культуры организации [Текст] / Т.А. Иванычева // Академический вестник. – 2012. № 3. – С. 75–81.

28. Игнатова, О.А. Эффективность работы предприятия как результат синергии корпоративной культуры и организационного поведения персонала [Текст] / О.А. Игнатова// Российский академический журнал.- 2013. №4.- С. 14-15.

29. Исопескуль, О.Ю. Алгоритм управления организационной культурой на современном российском предприятии [Текст] / О.Ю. Исопескуль // *Ars Administrandi*. – 2012. № 3. – С. 35–46.

30. Клименко, А.А. Ценности и мифы как ядро корпоративной культуры [Текст] / А. А. Клименко // Вестник Челябинской государственной академии культуры и искусств. – 2010. № 4. – С. 64-66.

31. Коваленко, С.В. Влияние корпоративной культуры предприятия на организационную эффективность [Текст] / С.В.Коваленко// Теория и практика общественного развития. - 2014. № 3. - С. 279-282.

32. Кравченко, В.А. Оценка влияния организационной культуры на эффективность и конкурентоспособность предприятия [Текст] / В.А. Кравченко, В.Г. Никифорова // Бизнес информ. – 2012. № 10. – С. 260–263.

33. Куликов, Ю. А. Организационная культура и система менеджмента качества [Текст] / Ю. А. Куликов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. № 3. – С. 5–11.

34. Лялина, Л.В. Классификация моделей организационной культуры корпорации в современной экономике [Текст] / Л.В. Лялина // Вестник Чувашского университета. – 2012. № 4. – С. 406–409.

35. Макаренченко, М.А. Организационная культура в системе факторов инновационного потенциала организации [Текст] / М.А. Макаренченко, А.А. Антонов // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2013. № 1. – С. 28.

36. Макеев, В.А. Корпоративная культура в организации [Текст] / В. А. Макеев // Экономика и власть. – 2010. № 4. – С. 70-73.
37. Макеев, В.А. Структура корпоративной культуры организации [Текст] / В. А. Макеев // Власть. – 2010. № 7. – С. 65-68.
38. Медведев, Ю.В. Направления совершенствования корпоративной культуры компании [Текст] / Ю.В. Медведев // Вестник Университета (Государственный университет управления). –2012. № 18. – С. 116–121.
39. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хеллоури. – М. : ИД «Вильямс», 2008. – 672 с.
40. Мещер, А.А. Корпоративная культура в моделях корпоративного управления [Текст] / А.А. Мещер // Управленец. – 2013. № 2. – С. 47–55.
41. Мещерякова, Л.Я. Роль корпоративной культуры в управлении коллективом [Текст] / Л. Я. Мещерякова, Я. С. Тимохин // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2010. № 155. – С. 91-95.
42. Мизинова, О.Н. Организационная культура как фактор успешного развития организации [Текст] / О.Н. Мизинова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2013. № 29. – С. 87–91.
43. Михайлова, А.В. Организационная культура как фактор повышения качества деятельности организации [Текст] / А.В. Михайлова// Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2014. № 1. - С. 13.
44. Назаренко, М.А. Организационная культура в системе управления персоналом [Текст] / М.А. Назаренко, С.Ф. Дзюба, А.Ю. Котенцов, Л.С. Духнина, А.А. Лебедин // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. № 7. – С. 191–192.
45. Назаренкова, В.И. Организационная культура персонала в системе управления персоналом [Текст] / М.А. Назаренко//Международный журнал.- 2013. №5.- С. 78-82.

46. Неверкович, А.В. Формирование организационной культуры [Текст] / А.В. Неверкович // Академический вестник. – 2012. № 4. – С. 219–225.
47. Николаева, Г.Н. Организационная культура как фактор повышения эффективности работы персонала [Текст] / Г.Н.Николаева// Автоматизация и управление в организации.- 2014. №9. - С. 143-148.
48. Олефир, С.В. Функциональная модель библиотеки в условиях реализации новых стандартов общего образования [Текст] / С.В. Олефир // Современные проблемы науки и образования. – 2012. № 6. – С. 354.
49. Оучи, У. Методы организации производства: японский и американский подходы [Текст] / У. Оучи ; сокр. пер. с англ. - Москва : Экономика, 1984. - 183 с.
50. Патутина, Н.А. Культивирование корпоративных ценностей в процессе формирования организационной культуры [Текст] / Н.А. Патутина // Интернет-журнал Науковедение. – 2012. № 3. – С. 4.
51. Плаксина, Н.И. Методологические основы формирования корпоративной культуры организации [Текст] / Н. И. Плаксина // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2011. № 3. – С. 127-129.
52. Плужнова, Е.Н. Информационное обеспечение управления организационной культурой [Текст] / Е.Н. Плужнова // Организатор производства. – 2013. № 3. – С. 60–63.
53. Польшова, Л.В. Организационная культура как фактор успешного развития инновационной организации [Текст] / Л.В. Польшова, Д.Н. Фомина, О.А. Калашникова // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. – 2010. № 2. – С. 214–217.
54. Польшова, Л.В. Роль организационной культуры в повышении конкурентоспособности организации [Текст] / Л.В. Польшова, Ю.П. Грабоздин, Р.Р. Ибрагимов // Проблемы совершенствования организации

производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. – 2010. № 1-2. – С. 26–29.

55. Ревина, М.А. Формирование корпоративных ценностей как инструмент воздействия на организационную культуру [Текст] / М.А. Ревина // Вестник МГТУ Станкин. – 2012. № 2. – С. 53–55.

56. Родионова, В.О. Методы адаптации персонала конкурентоспособного предприятия к новой организационной культуре [Текст] / В.О. Родионова // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2010. № 3. – С. 14–16.

57. Романова, О.С. Взаимосвязь политэкономического и институционального подходов к изучению организационной культуры [Текст] / О.С. Романова // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. – 2010. № 1. – С. 338–344.

58. Романова, О.С. Основные подходы к изучению организационной культуры [Текст] / О.С. Романова // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. – 2011. № 1. – С. 372–379.

59. Саксина, Н.Н. Механизм ценностного управления персоналом на основе организационной культуры [Текст] / Н.Н. Саксина // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. - 2012. № 01. - С. 76-81.

60. Самонова, Т.Б. Развитие организационной культуры как элемента комплекса маркетинговых коммуникаций [Текст] / Т.Б. Самонова // Економічний часопис-XXI. – 2013. № 5-6. – С. 64–66.

61. Свинцова, Д.В. Организационная культура как фактор реализации стратегии организации [Текст] / Д.В. Свинцова // Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты. - 2013. № 4. - С. 276-280.

62. Свинцова, Д.В. Процесс формирования и механизмы распространения организационной культуры на предприятии [Текст] / Д.В. Свинцова // Наука и современность. - 2013. № 21. - С. 231-236.

63. Слинкова, О.К. Управление организационной культурой [Текст] / О.К. Слинкова, Е.Г. Грудистова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2009. № 21. – С. 64–74.
64. Смирнова, И.А. Корпоративная культура организации: психолого-акмеологические основы формирования и развития корпоративной культуры организации : учебное пособие [Текст] / И.А. Смирнова. – М. : КДУ, 2009. – 189 с.
65. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании [Текст] / Т.О. Соломанидина. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 624 с.
66. Спивак, В. А. Организационное поведение [Текст] / В. А. Спивак. – М.: Эксмо, 2009. – 320 с.
67. Стеклова, О.Е. Оценка силы организационной культуры и направления ее развития [Текст] / О.Е. Стеклова // Экономические науки. – 2010. № 2. – С. 183–187.
68. Стояновская, И.А. Организационная культура и мотивация персонала через ценности [Текст] / И.А. Стояновская // Проблемы теории и практики управления. – 2012. № 6. – С. 97–102.
69. Студеникин, А.А. Ценности и социальные установки персонала в системе характеристик организационной культуры [Текст] / А.А. Студеникин // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. - 2012. № 5-3. - С. 714-717.
70. Трушкин, Е.В. Диагностика организационной культуры в системе корпоративного управления [Текст] / Е.В. Трушкин // Вестник Южно-Российского государственного технического университета. Серия: Социально-экономические науки. – 2013. № 2. – С. 38–44.
71. Фетисова, М.М. Анализ классификаций организационной культуры и формирование собственной [Текст] / М.М. Фетисова, Е.С. Горшкова, И.А. Горькова, А.Б. Корешкова // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. № 10-1. – С. 117–119.

72. Халеев, А.И. Организационная культура предприятия: основные концепции иностранных исследований [Текст] / А.И. Халеев // Управление экономическими системами. – 2012. № 12. – С. 48.

73. Халеев, А.И. Роль организационной культуры в повышении инновационного потенциала предприятия [Текст] / А.И. Халеев // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2013. № 6. – С. 9.

74. Шаповалова, И. С. Организационная культура: практикум [Текст] / И. С. Шаповалова. – 3-е изд. – Белгород : Изд. дом «Белгород», 2013. – 108 с.

75. Шаповалова, И.С. Моделирование организационной культуры [Текст]: монография / И.С. Шаповалова. – Белгород: БГУ, 2010. – 228 с.

76. Шелкоплясова, Г.С. эффективная организационная культура как гарант инновационного развития персонала [Текст] / Г.С.Шелкоплясова// Бизнес в законе.- 2011. №2. - С. 267-269.

77. Шихвердиев, А.П. Организационная культура предприятия: теоретические аспекты [Текст] / А.П. Шихвердиев, А.О. Блинов, Б.С. Выпрямкин // Корпоративное управление и инновационное развитие Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2013. № 1. – С. 120–134.

78. Яковенко, Н.В. Реализация функций организационной культуры как инструмент управления на предприятии [Текст] / Н.В. Яковенко // Человек и труд. – 2011. № 2. – С. 34–35.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**