

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра менеджмента организации

**РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ
ГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ**

Выпускная квалификационная работа

38.03.02 Менеджмент

Выполнила:
студентка 4 курса группы
05001223
очного отделения
Чугунова В.А.

Научный руководитель
старший преподаватель
Дахова М.Н.

БЕЛГОРОД 2016

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретико-методологические аспекты организационной культуры предприятия	5
1.1 Подходы к определению организационной культуры предприятия.....	5
1.2 Характеристика современного состояния организационной культуры ..	19
Глава 2 Исследование актуального состояния организационной культуры на ОАО «Газпром газораспределение Белгород» и рекомендации по ее совершенствованию	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	29
2.2 Анализ организационной культуры на предприятии.....	36
2.3 Рекомендации по совершенствованию организационной культуры на предприятии.....	48
Заключение	63
Список литературы.....	65
Приложение.....	70

Введение

Современный менеджмент рассматривает организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели. Две организации, даже работающие в одинаковых условиях, могут иметь разные культуры.

Актуальность темы исследования обусловлена ее теоретической и практической значимостью для решения различных проблем, которые повышают эффективность деятельности организации.

Организационная культура может выступать в качестве действенного инструмента, обеспечивающего настрой персонала на высокую производительность и высокое качество в работе. Формирование и поддержание такой культуры, которая повышала бы отдачу от людей, работающих в организации, способствовала повышению ее эффективности и конкурентоспособности, - это одна из важнейших стратегических задач высшего руководства.

Объектом исследования является ОАО «Газпром газораспределение Белгород».

Предметом исследования выступает организационная культура ОАО «Газпром газораспределение Белгород».

Цель исследования состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию организационной культуры ОАО «Газпром газораспределение Белгород».

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих **задач**:

- проанализировать подходы к определению организационной культуры предприятия;
- охарактеризовать состояние современной организационной культуры и ее основное содержание;
- дать организационно – экономическую характеристику предприятия ОАО «Газпром Газораспределение Белгород»;

– проанализировать существующую организационную культуру ОАО «Газпром газораспределение Белгород»;

– разработать предложения по совершенствованию организационной культуры ОАО «Газпром газораспределение Белгород».

Теоретико-методологической базой выпускной квалификационной работы послужили положения и выводы, сформулированные в трудах зарубежных и отечественных ученых, посвященных теории менеджмента, общей теории систем, концепции организационной культуры, а именно: М. Альберта [4, с.25], М. Армстронга [5, с.9], Ч. Барнарца [7, с.26], А. Виханского [10, с.], Дж. Л. Гибсона [16, с.7], Р. Дафта [15, с.26], П. Друкера [17, с.21], С.Г. Заржевского [20, с.5], Ю. Красовского [32, с. 16], Д. Мартина [36, с.59], М. Мескона [38, с. 142], А. Петтигрю [40, с.27], Б. Санто [45, с.31], В. Спивака [46, с.14], Е. Шейна [58, с.96], И. Шумпетера [59, с.167] и др.

Эмпирической базой исследования является фактологический материал, полученный в результате проведенных исследований в ОАО «Газпром газораспределение Белгород», данные бухгалтерской отчетности, устав организации, сервер раскрытия информации «Интерфакс».

В данной работе были использованы следующие **методы исследования**: функциональный и системный подход, метод логического и сравнительного анализа, наблюдение, описание, опрос, систематизация, классификация, обобщение, организационные, эмпирические, методы интерпретации.

Практическая значимость работы заключается в том, что материалы, положения и выводы, полученные в результате исследования, могут быть использованы в практике предприятий, имеющих сходную корпоративную культуру.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена целью, задачами, внутренней логикой исследуемой проблемы. В связи с этим исследование композиционно состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

Глава 1 Теоретико-методологические аспекты организационной культуры предприятия

1.1 Подходы к определению организационной культуры предприятия

Современный менеджмент исходит из концепции управления человеком и рассматривает организацию как некий культурный феномен. В качестве объекта исследования и воздействия в управленческой деятельности выступают уже не процессы, люди и их деятельность, а организационные культуры, представляющие собой набор ценностей, характеризующих разные стороны деятельности организации, например, ценности качества, инновационности, профессионализма.

Вообще, понятие «управления» и «организационной культуры» имеют поразительное сходство, которое легко обнаружить, если сравнить их определения: если «управление есть целенаправленное воздействие, согласующее труд людей», то понятие «культура» в русском, а также в большинстве европейских языков произошло от латинского «colere» - возделывать, обрабатывать почву [12, с. 163]. Таким образом, термины «управление» и «культура» имеют легко уловимый общий смысл, который исходит из объединяющего их корня «возделывать». Только «культура» по сравнению с «управлением» имеет более долгосрочный аспект, так как закреплена в ценностях и нормах, существующих и поддерживаемых на протяжении долгого времени.

На уровне организации процесс поддержания ценностей осуществляется путем разовых управленческих воздействий, однако, о целенаправленном формировании ценностей организационной культуры можно говорить только в том случае, если менеджер осознает, понимает механизм их закрепления в повседневной деятельности. В связи с этим в менеджменте возникает потребность в глубоком исследовании организационной культуры с тем, чтобы в дальнейшем осуществлять целенаправленное формирование ее ценностей.

В научной литературе термин «организационная культура» прочно закрепился к началу 80-х годов, где обычно под организационной культурой понимался описательный подход в изучении практической деятельности организаций. Под термином «организация» здесь понималась, прежде всего, коммерческая организация или корпорация, и таким образом, применительно к сфере бизнеса организационная культура получила своё второе, весьма распространённое, название «корпоративной культуры» [8, с. 73]. Однако многие исследователи рассматривают корпоративную культуру лишь как определённый этап развития организационной культуры, и закрепляют за ним определённые свойства, противоположные понятию плюрализма в организации.

В этой связи в работе использован методологический подход, предложенный А.А. Богдановым в начале XX века. Одна из его основополагающих идей заключалась в том, что «всякая деятельность объективно является организующей или дезорганизующей. Это означает: всякую человеческую деятельность - техническую, общественную, познавательную, художественную - можно рассматривать как некоторый материал организационного опыта и исследовать с организационной точки зрения». По мнению А.А. Богданова, организовать - значит «... сгруппировать людей для какой-нибудь цели, координировать и регулировать их действия в духе целесообразного единства» [25, с. 369]. Таким образом, «организация» - довольно широкое понятие, охватывающее различные виды человеческой деятельности, следовательно, и понятие организационной культуры следует рассматривать в более широком аспекте, распространяя основные методы ее исследования на более узкие подтипы.

С точки зрения принципов менеджмента, организационная культура может рассматриваться в нескольких ракурсах [5, с. 157]:

- организационная культура как набор универсальных ценностей, выраженных в принципах менеджмента, и национальных ценностей;
- как объект исследования в менеджменте;

- культура как уровень развития организации;
- организационная культура как стратегический ресурс компании;
- культура как проводник организационных изменений.

Стоит отметить, что в качестве объекта исследования в менеджменте организационную культуру необходимо рассматривать с точки зрения ее свойств. Прежде всего, что культура – есть образование консервативное, обладающее инерционностью, ее ценности и нормы глубоко укоренены в традициях и истории национальной культуры.

В настоящее время в литературе по менеджменту существует множество разнообразных определений организационной культуры. Однако их авторы единодушно сходятся в одном: организационная культура – это система ценностей и норм, разделяемых большинством членов организации. Некоторые авторы наполняют определение функциональным значением. Так, у Виханского О.С. и Наумова А.И. подчеркивается функция регулирования организационной культуры, так как «заявляемые в организации ценности задают людям ориентиры их поведения и действий» [12, с. 345]. В определении хозяйственной культуры, данном Зарубиной Н.Н., акцент делается на функции мотивации и регулирования. Ряд других авторов рассматривают организационную культуру как средство адаптации организации к окружающей среде. Известный исследователь в области институциональной экономической теории, Д. Крепе (1990г.) считает, что организационная культура и связанная с ней репутация – ценный ресурс: их можно продать, продав фирму.

Многозначность определений культуры связана, в первую очередь, со сложностью познаваемого объекта. Однако, несмотря на кажущееся разнообразие определений, существуют три основных подхода, рассматривающих культуру как:

1. Результат деятельности;
2. Как способ деятельности;
3. Как оценку деятельности.

Таким образом, любая человеческая деятельность, направленная на преобразование окружающего мира, может рассматриваться как процесс, состоящий из трех этапов [14, с. 247]:

- получение результата;
- оценка результата;
- изменение способа деятельности.

Применение этой общей трактовки культуры на уровень хозяйственной организации дает нам основания рассматривать организационную культуру также как повторяющийся процесс, состоящий из трех перечисленных выше этапов.

Рассматривая организационную культуру как систему, исследователи выделяют в ней элементы, структуру, функции, а также ряд свойств, которые с точки зрения системного подхода присущи любой системе, а именно: целостность, интегративность, коммуникативность, историчность и ряд других.

Обзор литературы, посвященной исследованию организационной культуры, позволяет выделить несколько ее интерпретаций. Распространены попытки графической интерпретации организационной культуры, структурирования этого понятия сторонниками моделирования. Главное место среди них справедливо занимает один из пионеров исследования организационной культуры Э. Шейн. Анализируя структуру организационной культуры, он в 1981 г. предложил выделить три ее уровня: поверхностный, внутренний и глубинный [1, с. 37]. Эта модель, усовершенствованная им в 1983 г., до сих пор является весьма популярной и широко цитируемой (рис. 1.1.1).

Познание организационной культуры, по мнению Э. Шейна, начинается с «поверхностного» или «символического» уровня. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но их достаточно трудно интерпретировать в терминах организационной культуры без знания других ее уровней. Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают ее второй, «подповерхностный», уровень. На этом уровне изучению подвергаются цен

ности, верования и убеждения, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое объяснение первого уровня. Третий «глубинный» уровень включает базовые (фундаментальные) предположения, которые трудно осознать даже самим членам корпорации без специального сосредоточения на этом вопросе. Среди этих скрытых и принимаемых на веру скрытых предположений, направляющих поведение людей в организации и помогающих им воспринимать атрибуты организационной культуры, Э. Шейн выделил отношение к бытию в целом, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе (рис. 1.1.1).



Рисунок 1.1.1 – Уровни изучения организационной культуры

Выделение описанных уровней можно считать тем более важным этапом в исследовании организационной культуры, т.к. Э. Шейну удалось не только разделить по группам качественно разные элементы, но и установить

существующие между выделенными группами отношения, определив их как иерархические. Бесспорным преимуществом данной модели можно считать наличие группы элементов, отнесенных Э. Шейном к «глубинному» уровню организационной культуры.

Этот уровень, видимо, соответствует тому, что социологи называют «архетипами», передающимися по наследству от предыдущих поколений, существующими в сознании на невербальном и нерелексивном уровне [2, с. 84]. Однако в том виде, в каком он присутствует в модели, «глубинный» уровень может быть признан как элемент, слабо применимый для целей управления, нуждающийся в дополнительной фрагментации с выделением ключевого элемента. Модификацией модели Э. Шейна можно назвать модель В. Сате, в которой автор попытался проиллюстрировать механизм взаимодействия элементов организационной культуры (рис. 1.1.2).

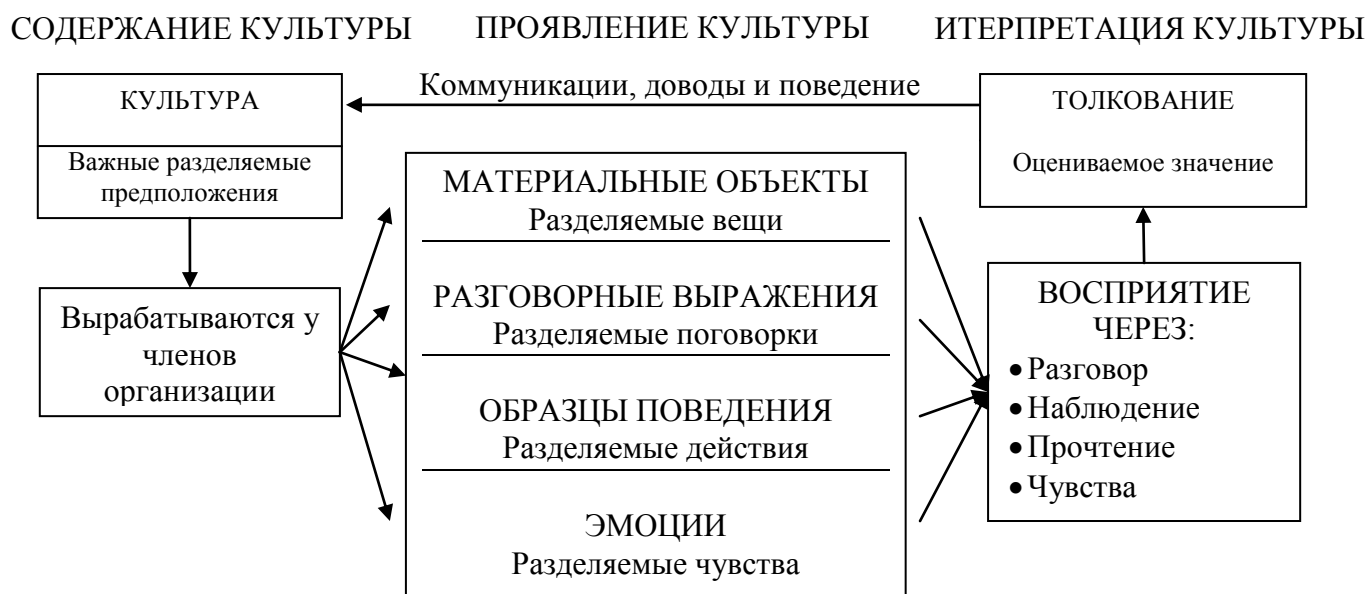


Рисунок 1.1.2 – Содержание отношений организационной культуры (по В. Сате)

В отношении вопроса формирования организационной культуры в литературе принят подход выделения каталога принципов или этапов, которым следует руководствоваться в процессе организационных изменений. Большинство подходов сводятся к модели, предложенной Сате В. Эта модель от

ажает основные принципы формирования организационной культуры, заключающиеся в том, чтобы (1) добиться от людей в организации принятия новых верований и ценностей (процессы 1,2,3); (2) включить и социализировать новых людей в организации и уволить людей, не удовлетворяющих требованиям культуры (процессы 4,5) (рис. 1.1.3).

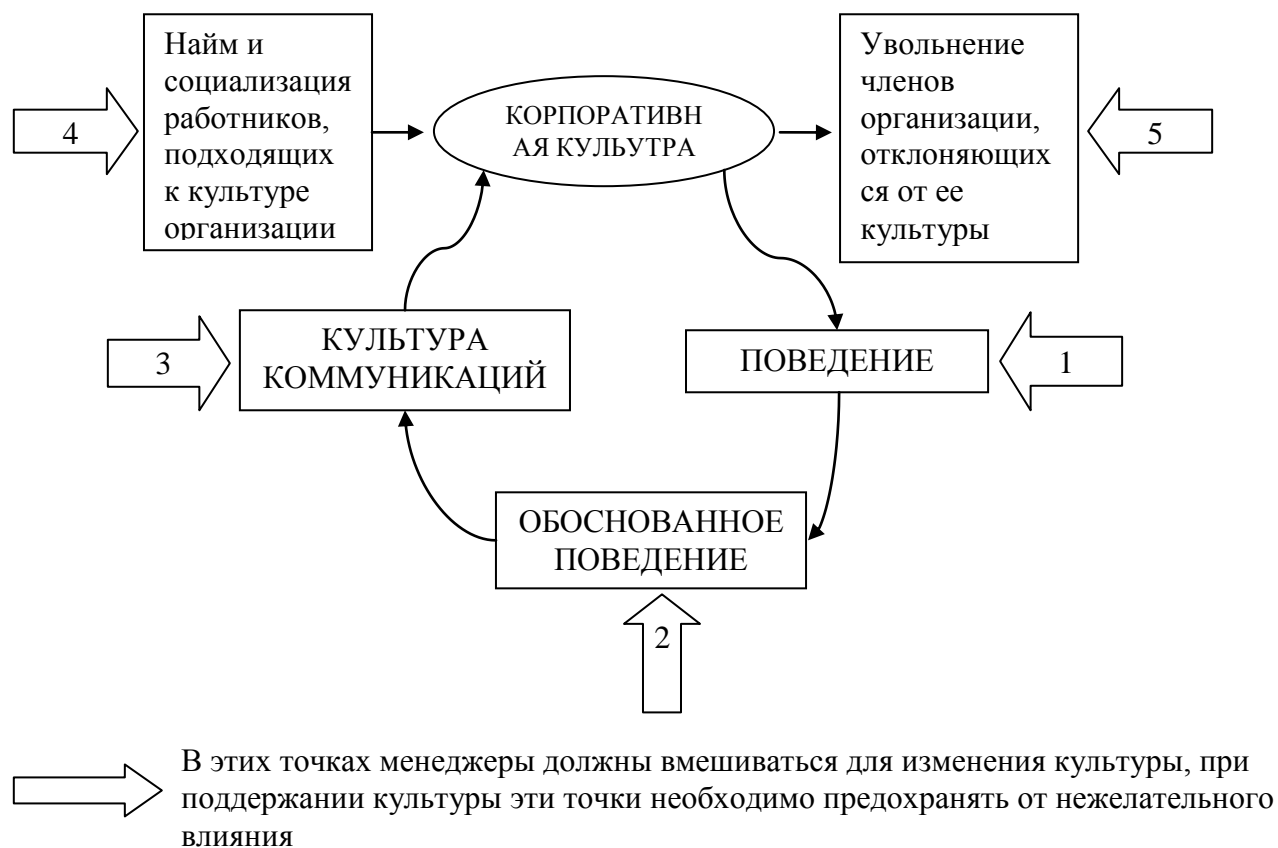


Рисунок 1.1.3 – Модель воспроизводства организационной культуры (по В. Сате)

Систему организационных ценностей и норм многие исследователи представляют в виде совокупности основных характеристик, которые во взаимном переплетении и дополнении отличают одну организационную культуру от другой и являются основой ее исследования [9, с. 293]. Как правило, выделяются следующие характеристики организационной культуры:

1. Степень индивидуализма – степень ответственности, независимости и возможности проявления инициативы.
2. Структура организации – соотношение между формальной и неформальной организацией, а также степень централизации управления.

3. Уровень поддержки и участия начальства по отношению к подчиненным.

4. Степень приверженности организации – т.е. насколько сильнее члены организации ощущают себя частью организации, нежели частью определенной рабочей группы или профессиональной среды.

5. Система вознаграждений, принятая в организации, т.е. каким образом оценивается вклад сотрудника (например, прогрессивная система оплаты, продвижение по службе и пр.)

6. Терпимость к конфликтам – насколько в организации приемлема конфликтность в отношениях между людьми и группами, или насколько поощряется честность и открытость во взглядах и различиях.

7. Допустимость риска – характеристика, показывающая, насколько настроен персонал на поиск новых решений и рисковость.

С появлением функционализма как способа изучения культур, связанного с работами Б. Малиновского и А. Рэдклифф-Брауна, а также Г. Спенсера и Э. Дюркгейма, культура стала рассматриваться учеными под углом выполнения различных функций [21, с.563].

Среди функций организационной культуры выделяются общие и специфические функции. К общим функциям относятся функции регулирования и функции воспроизводства. Функции регулирования обеспечивают адаптивно-приспособительные (внешние) и интегративные (внутренние) задачи деятельности организации. Специфика адаптации проявляется в процессах приведения в соответствие, в состояние динамического равновесия организации со средой, в понятии равновесия отражается единство устойчивости и изменчивости. При этом внутриорганизационная интегрированность управленческих процессов во многом влияет на успешность адаптации. Функции воспроизводства выполняют в организации, с одной стороны, репродуктивные, стандартизирующие или сохраняющие задачи, а с другой стороны, творческие, развивающие, инновационные.

Кроме того, в группе функций регулирования С.Г. Заржевский выделяет координацию, как активное императивное участие субъекта управления в организации (активная организация), и собственно регулирование, как механизм по обеспечению баланса между организацией и дезорганизацией, это пассивное императивное участие субъекта управления в организации при помощи механизмов культуры (активная самоорганизация) [7, с. 266]. Отсюда следует интересный и значимый для данного исследования вывод: организация способна упорядочивать свою деятельность в соответствии с целями и задачами в результате неуправляемых, спонтанных, самопроизвольных процессов при отсутствии единого субъективного начала (при наличии единого объективного начала), например, посредством неформальной ценностно-нормативной системы (лидерство, шкала престижа и др.) или символично-знаковой системы (интерьер, окружение, жаргон и пр.). При этом если процессы самоорганизации не выявлять и не влиять на них, то они могут играть как конструктивную, так и деструктивную роль.

К специфическим функциям организационной культуры обычно относят следующие [12, с. 535]:

1. Охранная функция. Культура служит своеобразным барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, характерных для внешней среды. Таким образом, она нейтрализует действие негативных внешних факторов. Организационная культура как элемент «видимой руки» и сознательно формируемый феномен четко определяет границы, в рамках которых прекращается действие механизма цен и неопределенность уступает место целенаправленным и планомерным действиям предпринимателей и управляющих. Она включает в себя специфическую систему ценностей, особый климат и тем самым создает неповторимый облик фирмы, позволяющий отличать ее от других фирм, субъектов хозяйственной жизни и от внешней среды в целом.

2. Интегрирующая функция. Прививая определенную систему ценностей, синтезирующую интересы всех уровней организации, организационн

ая культура создает ощущение идентичности у индивидуумов и групп – ее участники. Это позволяет каждому субъекту внутрифирменной жизни:

- лучше осознать цели организации;
- приобрести наиболее благоприятное впечатление о фирме, в которой он работает;
- ощутить себя частью единой системы и определить свою ответственность перед ней.

Наличие организационной культуры облегчает взаимное приспособление работников к организации и организации к работнику. Организационная культура позволяет новым работникам наиболее эффективно «вписаться» в хозяйственную систему и способ человеческих взаимодействий, характерный для данной организации.

3. Регулирующая функция. Организационная культура включает в себя неформальные, неписанные правила, которые указывают на то, как люди должны вести себя в процессе работы. Эти правила определяют привычные способы действий в организации: последовательность совершения работ, характер рабочих контактов, формы обмена информацией и т. д. Таким образом, задаются однозначность и упорядоченность основных хозяйственных актов.

Кроме того, организационная культура вырабатывает правила взаимоотношений с партнерами, предполагающие не юридическую, а моральную ответственность перед ними. В этом смысле организационная культура развивает и дополняет нормы и правила поведения (элементы «невидимой руки»), выработанные в рамках экономической культуры рыночного порядка [22, с.23].

4. Интегрирующая и регулирующая функции способствуют росту производительности в организации, поскольку:

- ощущение идентичности и восприятие ценностей организации позволяют повысить целеустремленность и настойчивость участников организации в выполнении своих задач;

– наличие неформальных правил, упорядочивающих организационную деятельность и устраняющих несогласованность действий, создает экономию времени в каждой хозяйственной ситуации.

5. Заменяющая функция, или функция субститута формальных отношений. Сильная организационная культура, способная к эффективному замещению формальных, официальных механизмов, позволяет фирме не прибегать к чрезмерному усложнению формальной структуры и увеличению потока официальной информации и распоряжений. Таким образом, происходит экономия на издержках управления в организации потому, что многие элементы культуры для своего воспроизводства не требуют специальных усилий и затрат.

6. Образовательная и развивающая функция. Культура всегда связана с образовательным, воспитательным эффектом. Фирмы похожи на большие семьи, поэтому управляющие должны заботиться о подготовке и образовании своих работников. Результатом таких усилий является увеличение «человеческого капитала», то есть приращение знаний и навыков работников, которые фирма может использовать для достижения своих целей. Таким образом, организация расширяет количество и качество экономических ресурсов, находящихся в своем распоряжении.

7. Функция управления качеством. Поскольку культура в конечном итоге воплощается в результатах хозяйственной деятельности – экономических благах, постольку организационная культура, продуцируя более внимательное и серьезное отношение к работе, способствует повышению качества товаров и услуг, предлагаемых экономической организацией. Другими словами, качество работы и рабочей среды переходит в качество продукции.

8. Функция адаптации хозяйственной организации к нуждам общества. Действие этой функции повышает операбельность внешней среды, создает наиболее благоприятные внешние условия для деятельности фирмы. Ее эффект, в отличие от предыдущей функции, скорее всего, заключен не в повышении производительности экономической организации, а в устранении б

арьеров, преград, нейтрализации воздействий, связанных с нарушением или игнорированием фирмой правил общественной игры. То есть здесь выгода фирмы заключена не в получении экономических «плюсов» - выигрышей, а в устранении экономических «минусов» - убытков.

В современных рыночных условиях многие организации выделяют заботу о потребителях в качестве наиболее значимой и широко декларируемой ценности. Учет целей, запросов, интересов потребителей, отраженный в элементах культуры, и прежде всего в системе ценностей фирмы, способствует установлению более прочных и непротиворечивых отношений фирмы с ее покупателями и клиентами [4, с. 72].

Внешняя среда может быть неблагоприятна для фирмы не только потому, что она неопределенна и хаотична, но еще и потому, что она включает в себя нормы и ценности, не совпадающие с внутрифирменными целями, поэтому фирма должна не только ограждать себя от окружающей среды, но и адаптироваться к ней. Вторым моментом, определяемым осуществлением функции приспособления к внешней среде, имеет, как ни парадоксально, внутреннюю направленность. Он связан с применением, гармонизацией внутренних ценностей работников организации. Отдельный работник, с одной стороны, является участником экономической организации и разделяет ее специфические корпоративные интересы. С другой – он представитель определенного социума, носитель общественных ценностей. Чем больше будет несоответствие и противостояние друг другу элементов из двух ценностных групп, тем выше вероятность внутреннего конфликта у работника, что ведет к потере рабочей ориентации, снижению производительности труда. Поэтому функцией организационной культуры является нахождение их наиболее непротиворечивого сочетания.

9. Функция легитимации организационной деятельности. По П. Бергеру и Т. Лукману, данная функция представляет собой способы объяснения и оправдания сложившихся поведенческих образцов деятельности, или привычек. Это одна из наиболее значимых функций организационной культуры с т

очки зрения ее формирования. На наш взгляд, именно в функции легитимации в большей степени заложены возможности поддержания и развития культуры конкретной организации со стороны менеджера.

Известный американский социолог Т. Парсонс считает, что на уровне общества при легитимации его нормативного порядка «культурные ценностные образцы обеспечивают самую непосредственную связь между социальной и культурной системами. Способ легитимации, в свою очередь, коренится в религиозных ориентациях» [9, с. 117]. Однако на организационном уровне большое значение имеют не только культурные ценностные образцы, т.е. национальная культура, но и так называемая институциональная культура. Исследователи утверждают, что в некоторых случаях институциональная культура может быть настолько сильна, что черты национальной культуры остаются в тени. Под институциональной культурой здесь понимаются чисто организационные особенности, которые по аналогии с национальными формируются в ходе истории конкретной организации. Взаимодействие институциональной и национальной культур дает одно из объяснений, нередко встречающихся на практике различий в эффективности схожих, на первый взгляд, компаний, функционирующих, внутри одной и той же национальной культуры. Стоит отметить, что легитимация, равно как и все остальные функции организационной культуры, необходимо рассматривать в трех ее структурных аспектах, ранее рассмотренных, а именно: индивидуальном, институциональном и национальном (или общественном). Менеджеру важно осознавать, на каких из данных уровней организационной культуры он способен осуществлять легитимацию.

Приведённый перечень функций организационной культуры, признаваемый как исчерпывающий многими авторами, на наш взгляд, не учитывает той специфической черты, которая, по нашему мнению, отражает суть культуры хозяйственной организации. Дело в том, что для любой хозяйственной организации присущ определенный уровень ее развития. Сюда можно отнести такие показатели, как уровень организационной эффективности, потенци

ал развития, установленные стандарты качества выпускаемой продукции и др.

По нашему мнению, то, что называется цивилизованностью, или уровнем технико-экономического развития, наиболее ярко, по сравнению с другими типами культур, проявляется в культуре коммерческих организаций, поскольку задачи технико-экономического развития играют здесь главенствующую роль. В связи с этим в культуре коммерческой организации возникает особая функция уровня технологического развития организации, которая создает, порождает и конструирует адекватную ей нормативно-регулятивную среду обитания, в которой эта технология живет и развивается.

Некоторые западные исследователи полагают, что эффективность в организации во многом определяется тем, насколько организационная культура соответствует выбранной технологии. «В случае если культура неформальная, творческая, поддерживает рискованность и одобряет конфликтность, то эффективность будет выше, если технология не рутинная, инновационная. В более формальных организациях, для которых характерны такие черты, как неприятие риска, избегание конфликтов и руководство направлено на достижение четко поставленных формализованных задач, эффективность будет выше, если используются рутинные технологии» [13, с. 24].

Такой взгляд отражает очевидную зависимость эффективности организации от степени соответствия между организационной технологией и её культурой. Однако, это лишь одна сторона такой зависимости. Дело в том, что нельзя не учитывать и тот факт, что и выбор самой технологии предопределяет организационную эффективность. Если, скажем, изначально выбрана неэффективная технология, т.е. технологически неэффективная, или несоответствующая потребностям рынка, или не учитывающая национальных особенностей этого рынка, то, очевидно, и ценности организационной культуры будут входить в конфликт с выбранной технологией.

Таким образом, можно говорить еще об одной функции организационной культуры – функции уровня технологии. Она заключается в том, что о

организационная технология изначально предопределяет ценностную основу хозяйственной организации и закрепляется в ценностях организационной культуры [8, с. 74].

Итак, применение функционального подхода к изучению организационной культуры в менеджменте позволяет проанализировать ту роль, которую она играет в организации в неразрывной связи с обществом как надсистемой. Однако стоит отметить, что, исследуя такое сложное и многогранное явление как организационная культура не стоит ограничиваться лишь функциональным подходом. Наряду с функциональным подходом необходимо применять методы типологического анализа, позволяющего выявить преимущества и недостатки того или иного типа культуры.

1.2 Характеристика современного состояния организационной культуры

Понимание организационной культуры связано с применением типологического анализа основных ее разновидностей. Менеджер должен знать возможности и ограничения каждого из типов, чтобы на практике применять наиболее эффективные из них. В литературе существует множество типологий организационных культур, так, в зависимости от структуры организации выделяют предпринимательскую и бюрократическую культуры [24, с. 79]. Еще одна типология организационных культур - по способам интерпретации процессов управления - включает в себя два подхода: структурный (инструментальный) подход и человеческих ресурсов.

Структурный подход к интерпретации процессов управления является наиболее типичным подходом к организации как социотехнической системе. Основные принципы: рациональность, ответственность, контроль, планируемость. Приоритет отдан, в основном, системе организации, сотрудники рассматриваются как инструмент организации. Напротив, при подходе, где главным фактором являются человеческие ресурсы, основными принципами

являются следующие: самореализация, личностное развитие сотрудников, о обеспечение их активности и открытости во взаимодействиях, творческий поиск [23, с. 57].

Организационная культура, как и любое сложное системное явление, имеет определенную структуру - внутреннюю форму системы. К определению структуры организационной культуры можно подходить с двух разных ракурсов. С одной стороны, в реальности в каждой организации существуют отдельные группы (формальные и неформальные), которые являются носителями «локальных» субкультур. Более того, сама организационная культура является субкультурой национальной, отраслевой, профессиональной, классовой культур. С другой стороны, организационной культуры в целом и субкультуры в частности, состоят из разнообразных элементов. Рассмотрим последовательно эти два дополняющих друг друга подхода к анализу структуры культуры компании.

Субкультура - это набор символов, убеждений, ценностей, норм, образцов поведения, отличающих то или иное сообщество или какую-либо социальную группу [25, с. 47]. Носителями субкультур являются отдельные личности, выражающие сходные интересы. По мнению Э. Шейна, «со временем любая социальная единица в результате процесса естественной эволюции производит подуровни, продуцирующие субкультуры» [26, с. 127].

Организационные субкультуры возникают по ряду причин [5, с. 256] (табл. 1.2.1).

Таблица 1.2.1 – Причины возникновения организационных субкультур.

Причина	Последствия
Сегментация организации в результате разделения труда и иерархии	Функциональные отделы, управления, иерархические уровни, команды, бригады
Расширение деятельности компании	Слияния, поглощения, покупка компаний
Технологические инновации	Создание холдингов, объединений, ФПГ
Принадлежность к разным «поколениям»	По возрасту сотрудников и времени работы в организации

Кроме того, среди причин возникновения организационных субкультур выделяют географическую сегментацию и столкновения различных культур.

Различные субкультуры обязательно несут в себе ключевые элементы культуры, типичные для организации в целом. Здесь уместна аналогия голограммы, когда каждый элемент изображения в дополнение к своим собственным характеристикам содержит характеристики целого образа. Субкультуры в организации могут находиться в одном и том же измерении, что и доминирующая в культуре (например, субкультура центрального аппарата организации или системы органов управления) или создавать «второе измерение», когда ключевые ценности доминирующей культуры принимаются членами определенной группы одновременно с отдельным набором других своих ценностей (типично для периферии организации, функциональных служб или территориальных отделений) [16, с. 12].

Кроме того, в организациях могут существовать различные виды так называемых «контркультур», отвергающих организационные цели. Противостояние может проявляться в прямой оппозиции ценностям доминирующей организационной культуры, в оппозиции структуре власти и оппозиции к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых организационной культурой [14, с. 31]. Наличие большого числа различающихся субкультур в организации ослабляет кросс-функциональные связи. При этом развивается недоверие среди сотрудников, замалчиваются трудности, люди не стремятся обращаться за помощью к своим коллегам. Возникает непрозрачность деятельности других дирекций или отделов и их участия в общем процессе. Работники не осознают взаимозависимость функций разных подразделений в успешном достижении стратегических целей компании.

В отечественной практике при изучении и анализе структуры организационной культуры чаще всего используются два подхода:

1. Подробное описание разнообразных составных частей организационной культуры. В виде разрозненных списков и описательных характеристик эти наборы элементов сложно использовать в научных и практических целях. Структуру нельзя сводить лишь к набору элементов, необходимо рассматривать совокупность связей между разными компонентами;

2. Использование трехуровневой модели Э. Шейна [16, с. 143].

Влияние организационной культуры на деятельность предприятия происходит в процессе выполнения ею своих основных функций. Исходя из этого, одним из самых важных вопросов в изучении организационной культуры являются ее функции, как в целом в системе социально-трудовых отношений, так и в организации в частности.

Для того чтобы функциональный анализ организационной культуры мог использоваться в качестве инструмента принятия управленческих решений, мы предлагаем рассматривать все функции по отношению к той целевой группе, на которую они направлены: внешняя среда, общий менеджмент организации, система управления персоналом. Такого рода группировка повышает адресность управленческих воздействий, содействует сокращению административных издержек, обеспечивает синергетический эффект и т.п. В дополнение к традиционно рассматриваемым в литературе функциям [12, с. 92], в данном исследовании выделены прогностно-диагностическую и стратегическую функции, а также предложили собственную трактовку адаптивной функции организационной культуры.

В зависимости от того, соответствует ли провозглашенная ценность реальным отношениям, сложившимся в организации, выделяется два различных типа организационных культур [21, с. 81].

1. Культура реальных деклараций. Прямые высказывания и демонстрации отношений формируют явные, однозначные и отчетливые представления о ценностях и ориентирах культуры. Декларируемые культурные установки подтверждаются практической деятельностью. Одобрение или порицание действий того или иного члена организации «на словах» сопровождается

соответствующим отношением к нему «на деле» (поощрением или наказанием, изменением статуса и т.д.). Формируются единые символы: и провозглашенные, и подтвержденные на практике. Такая целостность системы носителей культурных установок свидетельствует о внутренней непротиворечивости и силе организационной культуры.

2. Культура фиктивных деклараций. Декларируемые культурные установки не подтверждаются оценками, выраженными в практических действиях и реальных отношениях. Декларативно лучший работник может быть провозглашен героем, но практика может показать, что реально большее признание в организации имеет другой работник: у него выше зарплата, лучше условия работы, он повышен в должности, именно с него берут пример остальные работники.

Важнейшим компонентом организационной культуры являются знания, на основе которых обеспечивается реализация миссии и целей организации. Это знания о самой организации как таковой; о среде, в которой она существует: об участниках, осуществляющих организационную деятельность: о материально-вещественных факторах этой деятельности, о ее формах и методах, о возможных путях и средствах достижения целей. Такие знания могут быть как научными, так и практическими, полученными опытным путем. Для разных организационных культур характерно различное соотношение того и другого видов знаний, на основе чего могут быть выделены следующие типы:

1. Культура научных знаний. Принцип этой культуры - надо полагаться в основном на знания, полученные научным путем, как более объективные, обоснованные, позволяющие раскрыть существо организационной проблемы.

2. Культура практического опыта. Базовый принцип – опираться следует на практический опыт, так как он более конкретен и максимально приближен к реальной жизни.

3. Культура сочетания науки и опыта. Реализация миссии и целей орг

анизации требует опираться как на научные, так и на практические знания.

Более примитивные культуры обычно базируются только на практическом опыте. Усложнение организационной культуры, как правило, связано с расширением использования научных знаний. Однако чрезмерное сокращение доли опытных знаний может создать затруднения в реализации миссии и целей организации. Для современных российских организаций исследователями сформулированы три основных типа культур [15, с. 17] (рис. 1.2.1):

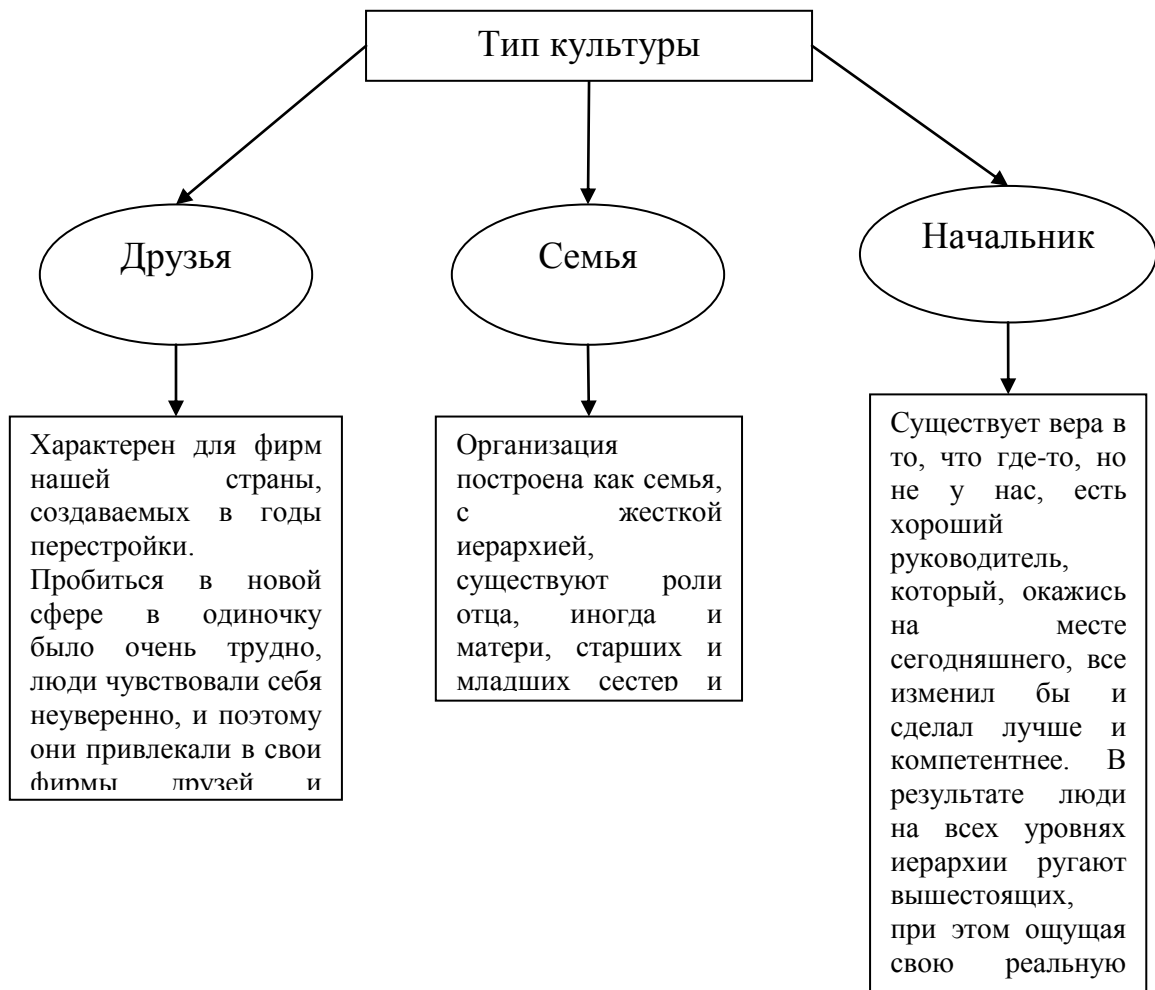


Рисунок 1.2.1 – Основные типы культур современных российских организаций

«Друзья». В коммерческой деятельности создавшие свою фирму друзья стремились прежде всего сохранить дружбу, но организационные цели рано или поздно входили в противоречие с культурой межличностных отношений и разрушали их, дружба превращалась в соперничество и даже ненависть.

«Семья». Главное, что отличает такую культуру, - это полное отсутствие каких-либо официальных правил. Взаимоотношения, прежде всего, основаны на чувствах. Руководитель в такой организации уверен, что подчиненные должны понимать его с полуслова и полунамека, а подчиненные, не получая четких указаний, пытаются сами почувствовать, чего руководитель от них хочет. Такая «игра в телепатию» может приводить к серьезным ошибкам и потерям для организации,

Как правило, при жесткой статусной иерархии в таких организациях обязанности и функции не распределены. Каждый «старший» может что-то поручать любому «младшему», иметь с ним секреты, а каждый «младший» стремится проявить себя перед «отцом». Таким образом, каждый здесь делает не то, что он обязан, а то, что ему кажется наиболее важным, исходя из семейных отношений,

«Начальник». Принято считать, что в России существует страх перед начальником, руководителем. Видимо, это наследие тоталитаризма, но в то же время все беды организации и особенно исполнителей связывают с ошибками вышестоящего руководства.

Наиболее универсальной, т.е. охватывающей сразу многие стороны деятельности организации, является типология, разработанная Л. Нельсоном и Ф. Бернсом [21, с. 107], в которой в зависимости от организационной культуры различаются четыре типа компании: «реагирующий», «отзывчивый», «активный» и «высокоэффективный». Все четыре типа организации, отличающиеся друг от друга в зависимости от таких характеристик организационной культуры, как стиль менеджера, характер отношений между членами организации, уровень профессионализма персонала и др. Последний из представленных, «высокоэффективный» тип представляет собой наиболее развитый тип, или этап культуры организации (как процесса), в котором стимулами роста для персонала являются уже не директивы и указания менеджмента, а ценности профессионализма, качества, ответственности.

Как видно из представленной типологии, организационные культуры постоянно развиваются, изменяя свои ценностные приоритеты. В данном случае этап развития культуры неразрывно связан с понятием цивилизованности, или уровня организационной технологии, который привязан к последовательности технико-экономических укладов, суть которых раскрыта известным российским экономистом С.Ю. Глазьевым.

В более широком аспекте переход от одного технико-экономического уклада к другому неизменно сопровождается сдвигом в понимании концепции управления в сознании управленцев–профессионалов [14, с. 136]. Представления менеджеров изменялись эволюционно: от концепции «механистической организации», поддерживаемой школой научного менеджмента, через последовательные концепции «закрытых организаций» к концепциям «открытых организаций» с их новым пониманием роли человека и переоценкой основных принципов менеджмента. Именно эти изменения, изменения в умах людей, сопровождаемые повышением профессионализма персонала, изменением управленческих структур и систем вознаграждений, повышение роли творчества и инновационности - сделали принципиально возможным внедрение нового уровня технологий в организации.

В связи с этим возникает необходимость в разработке такой типологии организационных культур, которая отражала бы эволюцию основных характеристик культуры в привязке к технико-экономическому развитию конкретной страны. Причем тип организационной культуры приобретает законченный, или «классический» вид в силу своей инерционности лишь к началу второй половины технико-экономического уклада и таким образом захватывает первую половину следующего технико-экономического уклада.

Так, для второй половины периода преобладания третьего технологического уклада, охватившего в российских условиях 1880-1930 годах, характерен так называемый механистический тип организационной культуры [22, с. 193]. К началу этого периода сложился определенный уровень профессиональной готовности к воспроизводству новых революционных технологий,

ознаменовавших собой начало XX века. К этому моменту в России окончательно сформировался слой наемных рабочих; с внедрением стандартизации и специализации на производстве появились узкие производственные профессии, начался период активного освоения техники и технологий. Для механистического типа организационной культуры характерна так называемая культура массового производства, в котором человек играл лишь роль «винтика в отлаженном механизме» фабрики или завода.

Для второй половины четвертого технологического уклада был характерен и по сей день остается типичным для некоторых российских предприятий так называемый приростный вид организационной культуры. К началу данного периода, по сравнению с предыдущим периодом, профессиональные возможности персонала существенно изменились, а на управленческом уровне была осознана ограниченность прежних механистических представлений, когда эффективность оценивалась только по экономическим результатам.

Однако в этот период трудовая активность персонала, как правило, ограничивалась узкими производственными задачами, поэтому для данного периода характерен приростный тип организационной культуры, характеризующийся постановкой целей «от достигнутого», направленный на минимизацию отклонений от традиционного уровня отношений, сложившихся внутри организации. Приростное поведение демонстрирует реакцию на изменения лишь тогда, когда необходимость в них становится явной и настоятельной, т.е. постфактум, причем решения направлены на минимизацию изменений [28, с. 84].

Такой тип достаточно формализованной организационной культуры, для которого характерен высокий уровень централизации, а уровень риска формально сведен к нулю, оставался на некоторых российских предприятиях в виде архаизма вплоть до середины 80-х годов XX века.

Совершенствование представлений об управлении организацией, сопровождаемое повышением профессионализма персонала, на данном этапе с

ковывалось узкими рамками поставленных минимальных задач, стремление к лучшему результату не мотивировалось, точнее, мотивация ограничивалась лишь идеологическими лозунгами и призывами, которые не всегда оказывали нужного действия.

Пятый технологический уклад знаменует собой появление принципиально новых технологий, а также «идущих им навстречу» новых профессиональных возможностей и потребностей персонала, в сумме дающих новый тип предпринимательской организационной культуры.

Значительно усовершенствованные организационные методы, направленные на наиболее полную самореализацию персонала, содействуют формированию принципиально новых профессиональных качеств - инновационности, творческого поиска, стремления к достижению лучших результатов во всем - базовых условий для реализации нового поколения организационных технологий. Наивысшая ценность в предпринимательской культуре современной организации принадлежит компетентности [22, с. 438]. В таких организациях контроль в управлении осуществляется за счет ценностной постановки целей и задач, а средства достижения этих целей выбираются самими исполнителями. Кроме того, активно используются методы участия персонала в процессе принятия управленческих решений, в установлении целей и решении проблем.

Итак, в данной главе рассмотрены основные теоретические проблемы исследования организационной культуры: раскрыто понятие организационной культуры, рассмотрены основные элементы и характеристики культур, которые в сумме могут образовывать их различные типы. Представлены структурный и функциональный подходы к исследованию организационной культуры, подробно рассмотрены средства культуры организации, в совокупности, представляющие собой механизм культуры. Представлена типология российской организационной культуры, рассматривающая основные ее характеристики в контексте технико-экономического развития России.

Глава 2 Исследование актуального состояния организационной культуры на ОАО «Газпром газораспределение Белгород» и рекомендации по ее совершенствованию

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Открытое акционерное общество «Газпром газораспределение Белгород» (до 30.09.2013 Открытое акционерное общество «Производственное предприятие по газоснабжению Белгородской области «Белгородоблгаз») в дальнейшем именуемое – «Общество», учреждено в соответствии с Указами Президента Российской Федерации «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества» от 01.07.1992 г. №721 и «О преобразовании в акционерные общества и приватизации предприятий, объединений и организаций газового хозяйства Российской Федерации» от 08.12.92 г. №1559, зарегистрировано Постановлением главы Администрации города Белгорода от «14» мая 1993 г. № 901.

Устав Общества утвержден в новой редакции решением Общего собрания акционеров от «30» сентября 2013 г. протокол № 2 с целью приведения в соответствие с Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральным законом Российской Федерации «Об акционерных обществах» от 26.12.95 г. №208-ФЗ (далее по тексту – «Федеральный закон»).

Общество является юридическим лицом и свою деятельность организует на основании законодательства Российской Федерации и настоящего Устава.

Общество является открытым акционерным обществом.

Общество создано на неограниченный срок деятельности.

Общество является правопреемником всех имущественных прав и обязательств преобразованного государственного производственного предприятия по газоснабжению Белгородской области «Белгородоблгаз».

Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Общество имеет круглую печать, содержащую его фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения.

Общество вправе иметь штамп и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие разрешенные средства визуальной идентификации.

Место нахождения Общества: 308023, Российская Федерация, Белгородская область, г. Белгород, 5-й Заводской пер., 38.

Основным видом деятельности ОАО «Газпром газораспределение Белгород» в настоящее время является:

– поставка, транспортировка и реализация газа непосредственно его потребителям на территории Белгородской области.

– проведение единой технической политики, координация производственной деятельности и комплексное решение вопросов, связанных с эксплуатацией газораспределительных систем и газификацией региона и разработка прогнозов потребления газа на территории области.

Целью деятельности ОАО «Газпром газораспределение Белгород» является надежное и безаварийное газоснабжение потребителей и получение прибыли, обеспечивающей устойчивое и эффективное экономическое благополучие Общества, создание здоровых и безопасных условий труда и социальную защиту работников Общества. Общество имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законами.

Как известно, любой организацией управляют на базе определенной организационной структуры. На ОАО «Газпром газораспределение Белгород» организационная структура управления состоит из состава, соотношения,

расположения и взаимосвязи отдельных подсистем организации. Организация самостоятельно определяет организационную структуру управления.

ОАО «Газпром газораспределение Белгород» имеет линейно-функциональную организационную структуру, изображенную схематично на рисунке 2.1.1.

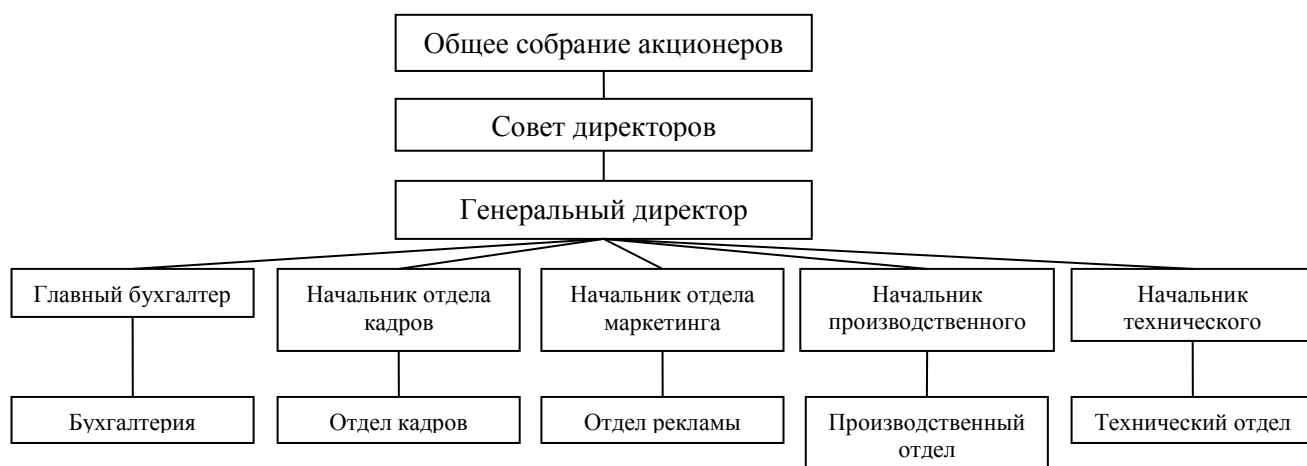


Рисунок 2.1.1 – Организационная структура ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

Бухгалтерский учет в ОАО «Газпром газораспределение Белгород» осуществляется бухгалтерией в составе 6 единиц:

1. Главный бухгалтер;
2. Заместитель главного бухгалтера;
3. Бухгалтер по налогам;
4. Бухгалтер по заработной плате;
5. Бухгалтер по материалам;
6. Бухгалтер - кассир.

Уровень автоматизации учета: частичная компьютерная обработка. К основным документам, регулирующим учетный процесс в организации относятся: учетная политика ОАО «Газпром газораспределение Белгород»; должностные обязанности бухгалтеров; график документооборота; утвержденные руководством формы первичных учетных документов; утвержденные руководством формы внутренней отчетности.

Правильность ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской отчетности ОАО «Газпром газораспределение Белгород» ежегодно подтверждается независимыми аудиторами.

На основе данных бухгалтерской отчетности за 2013-2015 годы (Приложение А) (таблица 2.1.1.) проанализированы основные показатели деятельности ОАО «Газпром газораспределение Белгород».

Таблица 2.1.1 – Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Газпром газораспределение Белгород» за 2013-2015 годы

Показатель	Год			Темп роста, %	
	2013	2014	2015	2014 к 2013	2015 к 2014
1	2	3	4	5	6
Выручка (тыс.руб.)	2683812	2767870	2685545	103,13	97,03
Себестоимость (тыс.руб.)	(2097567)	(2193056)	(2252166)	104,55	102,7
Валовая прибыль (тыс.руб.)	586245	574814	433379	98,05	75,39
Расходы (коммерческие и управленческие) (тыс.руб.)	(56926)	(58964)	(44534)	103,6	75,53
Результат от основной деятельности (тыс.руб.)	529319	515850	388845	97,46	75,38
Прибыль до налогообложения (тыс.руб.)	458765	453469	374202	98,85	82,52
Чистая прибыль (тыс.руб.)	347583	343747	285879	98,9	83,17
Среднегодовая стоимость активов	3311175	3619053,5	3927315,5	109,3	108,5
Рентабельность продаж, %	12,95	12,4	10,6	95,75	85,48

Из анализа данных таблицы видно, что выручка предприятия за 2015 год по сравнению с 2014 годом сократилась на 82325 тысяч рублей или на 2,97%. Коммерческие и управленческие расходы по предприятию за 2015 год уменьшились на 24,47%. Себестоимость продукции увеличилась на 2,7%. В результате производственно-хозяйственной деятельности в 2015 году получена прибыль от продаж в размере 388845 тысяч рублей. От осуществления всех видов деятельности в 2015 году Общество получило прибыль в размере 374202 тысяч рублей.

Выручка предприятия за 2014 год по сравнению с 2013 годом увеличилась на 84058 тысяч рублей или на 3,13%. Коммерческие и управленческие расходы по предприятию за 2014 год увеличились на 3,6%. Себестоимость продукции увеличилась на 4,55%. В результате производственно-хозяйственной деятельности в 2014 году получена прибыль от продаж в размере 515850 тысяч рублей. От осуществления всех видов деятельности в 2014 году Общество получило прибыль в размере 453469 тысяч рублей. Наличие за анализируемый период чистой прибыли свидетельствует об имеющемся источнике пополнения оборотных средств.

Среднегодовая стоимость активов за период с 2013 года по 2015 год выросла на 18,6% или на 616140,5 тысяч рублей, что может быть связано с увеличением стоимости основных средств за счет поступления более новых и ли модернизации старых.

Рентабельность продаж постепенно снижается, что может быть связано с нестабильной экономической обстановкой в стране.

Важным фактором развития производства и увеличения объема производства продукции является использование трудового потенциала. Чтобы определить влияние отдельных трудовых факторов на объем производства и используется анализ трудового потенциала.

Источником информации является статистическая отчетность по труду форма №1-т «Сведения о численности, заработной плате и движении работников», данные табельного учета и отдела кадров. Анализ потребности в трудовых ресурсах представлен в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2 – Анализ потребности в трудовых ресурсах ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

Показатель	Среднесписочная численность работников в (чел.)						В % к плану		
	план			Факт			2013	2014	2015
	2013	2014	2015	2013	2014	2015			
Производственный персонал в т.ч.	106	106	106	84	76	84	79,2	71,7	79,2
Рабочие	55	55	55	52	44	52	94,5	80,0	94,5
Служащие	20	20	20	10	6	10	50,0	30,0	50,0

специалисты	29	29	29	20	20	20	69,0	69,0	69,0
руководители	2	2	2	2	2	2	100,0	100,0	100,0

Как видно из таблицы 2.1.2 обеспеченность ОАО «Газпром газораспределение Белгород» кадровыми ресурсами по разным категориям персонала относительно одинакова. Так обеспеченность рабочими в 2013 г. по сравнению с планом составила 94,5 %, в то время как в 2014 г. этот показатель снизился до 80%, а в 2015 году опять вырос и составил 94,5%.

ОАО «Газпром газораспределение Белгород» не испытывает недостатка как в руководителях, так и в специалистах за весь анализируемый период.

Потребность в кадрах на предприятии определяется с помощью данных производственного отдела и системы нормирования труда.

На основе данных отдела кадров (личные карточки работников) был также проверен весь административно-управленческий персонал на соответствие уровня образования занимаемой должности.

Были получены следующие данные: 15% имеют высшее образование, 25% среднее техническое, а 44 % имеют полное общее образование.

Один из опросов ведущих японских менеджеров показал, что наибольшее внимание японские управленцы уделяют развитию человеческих ресурсов, считая их основным «капиталом» предприятия. В России ситуация прямо противоположная. Если в мире огромное внимание уделяется вопросам подготовки и переподготовки кадров, повышения уровня их квалификации, то в России этот вопрос практически закрыт на большинстве предприятий. В России высокий уровень безработицы и поэтому российские менеджеры считают более дешевым привлекать кадры необходимой квалификации со стороны, нанимая нужных работников. В мировой практике такой способ тоже применяется достаточно часто, но в последнее время переподготовка кадров становится более выгодной для предприятия. Работник, которому предприятие дало возможность повысить свою квалификацию и образование будет признателен предприятию, чем новый работник. Доброжелательная обстано

вка в коллективе и единая цель является составляющей успеха всей фирмы в целом. Такие аргументы приводятся зарубежными менеджерами в пользу переподготовки кадров.

Поэтому первым критерием эффективности управленческого труда можно считать продуманную кадровую политику.

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов, отработанных одним работником, за анализируемый период времени. Использование трудовых ресурсов предприятия представлено в таблице 2.1.3

Таблица 2.1.3 – Использование трудовых ресурсов ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

	2013			2014			2015		
	план	факт	откл	план	факт	откл	план	факт	откл
Число календарных дней	365	365	0	366	366	0	365	365	0
Нерабочие дни	112	100	-12	113	110	-3	112	112	0
Целодневные простои		1	+1					2	+2
Неявки на работу всего	29	30	+1	29	30	+1	29	23	-6
В том числе отпусков	24	20	-4	24	24	0	24	15	-9
болезни	5	10	+5	5	6	+1	5	8	+3
Итого раб дней	224	234	+10	224	226	+2	224	228	+4
Средняя продолжительность рабочего времени	8	8	-	8	8	-	8	8	-
Фонд рабочего времени	1792	1872	+80	1792	1808	+16	1792	1824	+32

Как показывают приведенные данные, имеющиеся трудовые ресурсы предприятие использует достаточно полно. В среднем одним рабочим отработано 224 дней вместо 229. Фонд рабочего времени в 2013 году больше планового на 80 часов, в 2014 году – на 16 часов, в 2015 году – на 32 часа.

2.2 Анализ организационной культуры на предприятии

В качестве инструмента анализа организационной культуры в ОАО «Газпром газораспределение Белгород» были использованы:

- методика на определение типа организационной культуры С. Ханди;
- методика определения удовлетворенности трудом А.В. Батрашева;
- анкета диагностики идеологической основы организационной культуры.

В проведенном исследовании среди работников ОАО «Газпром газораспределение Белгород» было выделено 2 этапа:

А) анкетирование сотрудников по методикам С. Ханди, А. В. Батрашева, диагностика идеологической основы организационной культуры;

Б) анализ и обобщение результатов исследования, формирование выводов.

В качестве основы для диагностики организационной культуры были использованы: методика на определение типа организационной культуры С. Ханди и методика определения удовлетворённости трудом А. В. Батрашева.

Всего в исследовании приняло участие 30 человек, из них – 12 человек мужского пола, остальные 18 – женского. Возрастной состав испытуемых 24 – 50 лет.

Методика С. Ханди, построенная на основе классификации Харрисона включает следующие четыре типа культуры (Приложение Б):

1. Культура власти: существует центральный источник власти, который производит контроль; мало правил и процедур, атмосфера конкурентная, ориентированная на власть и политику.

2. Культура роли: работа контролируется процедурами и правилами, а роль, или должностные обязанности, представляют для людей большее значение, чем человек, который ее исполняет. Власть ассоциируется с должностью, а не с человеком.

3. Культура задачи: целью является объяснение необходимых для реш

ения задач людям и создание им условий для совместной работы. Влияние основывается больше на экспертной власти, чем на должности или личной власти. Здесь культура адаптивна, а важность командной работы возрастает.

4. Культура личности: центральное место отводится человеку. Организации существуют только для обслуживания при помощи людей в их работе.

Методика на определение удовлетворенности трудом А. В. Батрашева (Приложение В) направлена на выявление уровня:

- интереса к выполняемой работе,
- удовлетворенности достижениями в профессиональной деятельности,
- удовлетворенности взаимоотношениями с коллегами и руководством,
- удовлетворенности условиями труда,
- предпочтения выполняемой работы высокому заработку,
- профессиональной ответственности работника.

Все испытуемые – 30 человек прошли тестирование в установленном порядке. Для более удобного описания, данные об испытуемых были занесены в таблицу 2.2.1.

Таблица 2.2.1 – Данные об испытуемых

№	Пол	Возраст	Образование
1	2	3	4
1.	Мужской	24	Высшее экономическое
2.	Мужской	34	Среднее специальное
3.	Женский	45	Среднее специальное
4.	Мужской	33	Среднее специальное
5.	Женский	35	Высшее экономическое
6.	Мужской	28	Высшее экономическое
7.	Мужской	31	Высшее экономическое
8.	Мужской	39	Среднее специальное
9.	Мужской	26	Высшее экономическое
10.	Женский	41	Высшее
11.	Женский	50	Высшее

12.	Женский	45	Высшее
13.	Женский	42	Среднее специальное
14.	Женский	34	Высшее
15.	Мужской	26	Среднее специальное
16.	Женский	46	Высшее
17.	Женский	34	Высшее
18.	Женский	29	Среднее специальное
19.	Женский	46	Высшее
20.	Женский	30	Высшее
21.	Мужской	32	Высшее

Продолжение табл. 2.2.1

1	2	3	4
22.	Мужской	45	Высшее
23.	Женский	36	Высшее
24.	Женский	38	Высшее
25.	Мужской	49	Среднее специальное
26.	Женский	31	Высшее
27.	Женский	27	Высшее
28.	Женский	40	Среднее специальное
29.	Женский	42	Среднее специальное
30.	Мужской	25	Высшее

В результате исследования, проведённого по выявлению типа организационной культуры в организации ОАО «Газпром Газораспределение Белгород» по методике Ханди (Приложение Б), респонденты определили следующие типы культуры:

Культура власти – 10 чел. (33%)

Культура роли – 12 чел. (40%)

Культура задачи – 5 чел. (17%)

Культура личности – 3 чел. (10%)

В процентном соотношении результаты представлены на рисунке 2.2.1.

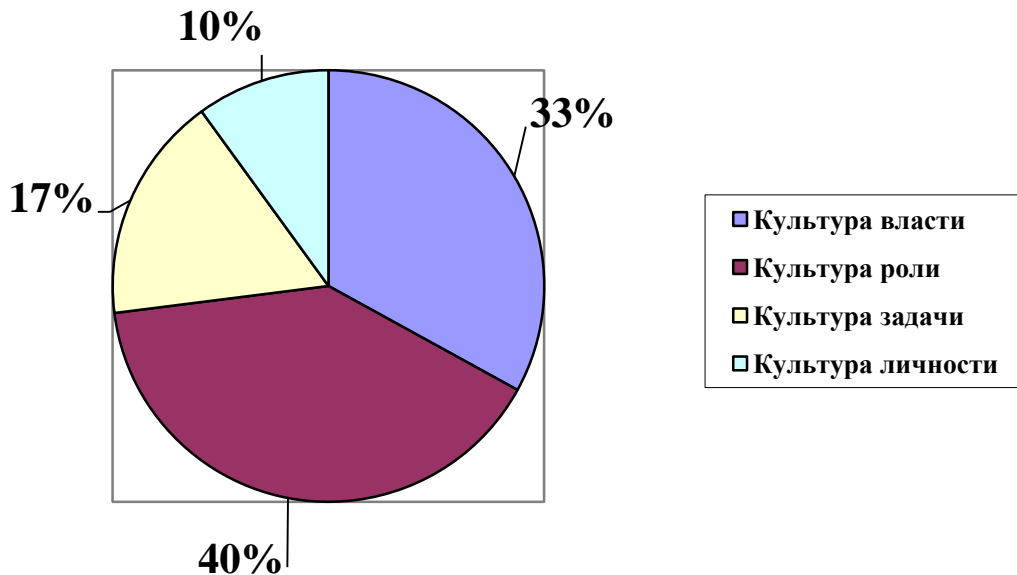


Рисунок 2.2.1 – Процентное соотношение результатов исследования по методике Ханди

33% сотрудников характеризуют, что власть в организации принадлежит генеральному директору, который контролирует почти все процессы работы в организации. Основное достоинство данной культуры заключается в быстрой реакции на внешние изменения и чётким исполнением принятия решений.

40% респондентов поддерживают культуру роли в организации, обращая внимание на то, что у них типичная бюрократическая культура, власть в которой принадлежит законам и инструкциям. Культура роли в качестве базовых ценностей имеет многоступенчатую систему, упорядочивающую отношения между работниками, а также власть внутренних правил и процедур, которые позволяют управлять многими сотнями людей, сводя их деятельность к четкому выполнению формальных функций. Организации с такой структурой эффективно функционируют в стабильной, предсказуемой внешней среде.

Культуру задачи определяют в организации 17% респондентов, ссылаясь на то, что у них в отделении власть принадлежит компетентным руководителям и экспертам. Они утверждают, что данный тип культуры символизирует высший этап развития организации. Культура задачи как никакая другая

я гарантирует организации защиту от кризисов, так как способна не только организовывать труд большого количества людей, но и адекватно реагировать на изменения внешней среды.

И 10% сотрудников выделяют культуру личности. В основе создания организации в данном случае лежат амбиции отдельных личностей. Организация создавалась не для решения некоторых глобальных корпоративных задач, а для того, чтобы входящие в нее люди могли добиться своих личных целей, более полно удовлетворить свои потребности.

На основе этих данных можно сделать вывод о том, что большинство респондентов (40%) поддерживают культуру роли в организации. Плюсом такого типа культуры является упорядочивание отношений между сотрудниками, что в будущем поможет функционировать организации эффективно в стабильной, предсказуемой среде.

Было проведено исследование по методике А. В. Батрашева (Приложение В) на определение удовлетворенности трудом, в результате которого были получены следующие данные:

1. Интерес к работе – 30 чел. (100%);
2. Удовлетворенность достижениями в работе – 19 чел. (63,3%);
3. Удовлетворенность взаимоотношениями с коллегами – 29 чел. (96,6 %);
4. Удовлетворенность взаимоотношениями с руководителем – 30 чел. (100 %);
5. Уровень притязаний в профессиональной деятельности – 25 чел. (83%);
6. Предпочтение работы высокому заработку – 27 чел. (90 %);
7. Удовлетворенность условиями труда – 30 чел. (100%);
8. Профессиональная ответственность – 30 чел. (100%).

Для наглядности результат исследования представлен на диаграмме на рисунке 2.2.2.

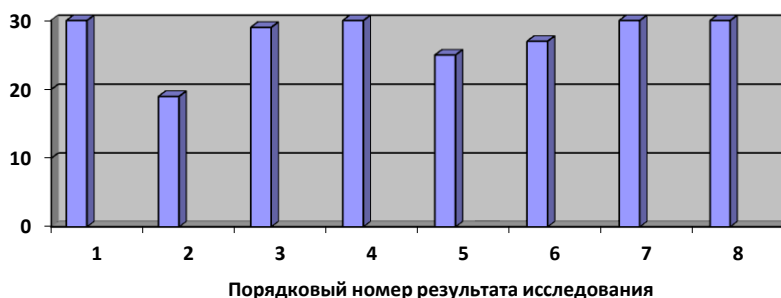


Рисунок 2.2.2 – Результат исследования по методике А. В. Батрашева

Тридцатью респондентами были выделены такие главные составляющие удовлетворённости трудом как:

1. Интерес к работе - (100%). Все опрошенные считают, что, проявление интереса к своей работе – это основной путь к стабильности организации. Все руководители хотят, чтобы их подчиненные не только гордились своим фактом работы в своей организации, но и были готовы самоотверженно трудиться ради ее процветания. Решают эту задачу высокие зарплаты, премии и другие формы материального стимулирования. Конечно, все зависит от человека, но обычно само по себе материальное стимулирование не будет достаточно эффективным, пока условия, в которых работают люди, не будут побуждать работника трудиться как можно лучше. Интерес к работе складывается у них из трех составляющих: гордость за принадлежность к организации; стремление сделать больше, чем от тебя ожидают или требуют; лояльность к организации - готовность всегда отстаивать ее интересы.

2. 63,3% специалистов ответили, что они удовлетворены своими достижениями в работе, но показатели в данной сфере оставляют желать лучшего.

3. Удовлетворены взаимоотношениями с коллегами 96,6%. Многие считают, что у них сплочённый коллектив, именно чувство командного духа позволяет им функционировать. Укреплению взаимоотношений в коллективе способствуют корпоративные мероприятия, направленные на достижение одной цели – так считают многие опрошенные, чего, в свою очередь, можно добиться с помощью туристических выездов и общих праздников.

4. Все работники – это 100%, разделяют ценности руководителя и удовлетворены взаимоотношениями с ним. Работать с единомышленниками, которые разделяют твои взгляды на жизнь и бизнес – самая большая ценность для руководителя. Хороший сотрудник в компании – это тот, в котором преобладают инициативность и мотивированность на результат.

5. Все респонденты (т. е. 100%) удовлетворены созданными для них условиями высокопроизводительного и интенсивного труда в организации.

Согласно исследованию по методике А. В. Батрашева можно сделать следующий вывод: 90,8% опрошенных удовлетворены трудом, и лишь 9,2% не в полном объёме удовлетворены трудом в данной организации.

В процентном соотношении результаты представлены на рисунке 2.2.2.



Рисунок 2.2.2 – Процентное соотношение результатов исследования по методике А.В. Батрашева

Диагностика организационной культуры предприятия проводилась при помощи использования анкеты диагностики идеологической основы организационной культуры (Приложение Г). На вопросы, представленные в анкете, ответил заместитель генерального директора – главный инженер Генинг Константин Рудольфович. После сбора данных по предоставленной анкете, получены следующие результаты:

1. Заместитель директора – главный инженер регулирует качество деятельности при помощи Законодательства РФ, а именно:

– «Порядок содержания и ремонта внутридомового газового оборудования в Российской Федерации», утвержденный Приказом Минрегионразвития РФ от 26.06.2009 №239;

– «Правила пользования газом в части обеспечения безопасности при использовании и содержании внутридомового и внутриквартирного газового оборудования при предоставлении коммунальной услуги по газоснабжению», утвержденные Постановлением Правительства РФ от 14.05.2013 №410;

– ГОСТ Р 54961-2012 «Системы газораспределительные. Сети газопотребления. Общие требования к эксплуатации. Эксплуатационная документация», утвержденный Приказом Росстандарта №251-ст от 22.08.2012;

– ГОСТ Р 54983-2012 «Системы газораспределительные. Сети газораспределения природного газа. Общие требования к эксплуатации. Эксплуатационная документация», утвержденный Приказом Росстандарта №299-ст от 13.09.2012;

– «Правила и нормы технической эксплуатации жилищного фонда», утвержденные Постановлением Госстроя Российской Федерации от 27.09.2003 №170;

– «Правил Пользования газом в быту», утвержденные приказом ВО «Росстройгазификация» при Совете Министров РСФСР от 26.04.1990 №86-п;

– «Правила поставки газа для обеспечения коммунально-бытовых нужд граждан», утвержденные Постановлением Правительства Российской Федерации от 21.07.2008г №549;

– «Правила предоставления коммунальных услуг гражданам», утвержденные Постановлением Правительства Российской Федерации от 23.05.2006 №307;

– эксплуатационная документация (паспорт) изготовителя газового оборудования.

2. Соблюдается механизм дисциплины труда, условий труда и отдыха. Правильно организованное рабочее место.

3. Четко налаженный механизм. Вся информация хранится в сети. За нее отвечает профессионал. Хранение информации практически полностью автоматизировано. Системный администратор несет ответственность за хранение и безопасность информации.

4. Определение миссии и целей. Цели и миссия легко сформулированы и ясны работникам, приняты ими к исполнению. Нормативно-правовую базу стратегического развития составляют следующие документы:

- устав организации;
- баланс предприятия за прошлые периоды;
- актуальные данные отдела снабжения и кадровой службы.

5. Отношения регулируются Трудовым Кодексом РФ, трудовым договором, договором о индивидуальной материальной ответственности, договором о коллективной материальной ответственности. Руководитель берет на себя обязанность создать для персонала безопасные условия труда. Персонал (работник) обязуется соблюдать правила техники безопасности, а также несет ответственность за качество выполняемой работы.

6. Развитием персонала и руководителей в организации занимается менеджер по развитию и обучению персонала. Деятельность специалиста координируется законодательными и нормативными правовыми актами, трудовым законодательством.

7. Действует отдел маркетинга на предприятии, который занимается поддержанием и формированием узнаваемости организации. Организация узнаваема, имеет свой логотип и другие отличительные признаки. Ориентирована на конкретную сферу деятельности и целевую аудиторию.

8. Выделяют: дресс-код, соблюдение правил делового тона, в разговоре не переходить на личности, придерживаться правила «Каждый человек заслуживает уважения», предотвращение конфликтов. Внешняя культура включает в себя нормы и правила поведения, которые должны соблюдаться в о

рганизации.

9. Поддержание стабильности путем активизации всех подразделений организации.

10. Контроль эффективности деятельности персонала и руководителей имеет систематический характер, но не является чрезмерным. Так же осуществляется текущий контроль непосредственно в процессе работы.

11. В организации приветствуются доверительные отношения. Сотрудники имеют представления о целях и миссии организации, и, поэтому работают с удовольствием и самоотдачей. Атмосфера в коллективе доброжелательная. В организации возможен карьерный рост.

12. Формулировка целей, определение задач, привлечение определенной целевой аудитории, целевой группы. Оценивается уровень лояльности в выбранных сегментах клиентов, исследуются их потребности.

13. В организации применяются достижения научно-технического прогресса и nano-технологий, совершенствование оборудования, замена изношенного оборудования на новое.

14. Создание в организации таких условий труда, которые предполагают активное участие персонала в выработке групповых решений, сознательное усвоение коллективных ценностей. Минимизация конфликтов.

15. Поощрение проявления личной инициативы, индивидуального принятия решений.

16. Дисциплина труда — обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации, иными Федеральными Законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором (ст. 189 ТК РФ). Работодатель обязан в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда.

17. Приветствуется предложение новых идей.

18. Рассматриваются профессионально важные качества и отношения человека к профессиональной деятельности и к профессии в целом.

19. Выявление профессиональных качеств и навыков, определение основных ценностей сотрудников, обучение – т.е. выбор стратегии для получения новых данных.

20. Формирование и развитие навыков командной работы, формирование командного духа в коллективе, посредством обучения и разработки определенных программ. Развитие и поддержание в коллективе чувства сплоченности, распределение ролей в команде.

21. Определяют в организации:

- благодарности или выговоры;
- вознаграждения или депремирование;
- повышение или понижение по службе.

22. Становление взаимосвязи между потребительской лояльностью и мотивацией сотрудников, и уменьшение затрат, связанных с обратной связью и исследованиями.

23. Качественный сервис, повышение уровня доверия, внимание к потребностям клиента, привлечение новых клиентов.

24. Объективность со стороны руководства. Правильная постановка целей у персонала.

25. В организации приветствуются принципы честности и открытости, и они являются основой отношений.

26. Отлаженное взаимодействие сотрудников подразумевает под собой согласованность действий сотрудников и одинаковое понимание целей, задач, обязанностей и ответственности. Сотрудничество является взаимовыгодной основой отношений в коллективе. Старшее поколение помогает молодому, и, в некоторых случаях, играет наставническую роль. Сотрудничество – это способ давать партнерам новые возможности развития и развиваться самим.

27. Организация является достаточно крупной на территории Белгородской области и не имеет конкурентов.

28. Действуют межличностные и организационные коммуникации.

29. Психологический климат в организации складывается из следующих составляющих: доверие, доброжелательная критика, сплоченность коллектива, достаточная информированность членов коллектива о его задачах и целях, отсутствие давления со стороны руководителей, удовлетворенность работников трудом и условиями труда.

30. Производительность:

- своевременное выявление проблем и устранение их причин;
- выработка нормативного плана;
- поддержание высокого качества изготавливаемой продукции;
- повышение эффективности производительности;
- контроль производительности труда, посредством разработанной системы регулирования качества продукции и др.

31. Создание и поддержание благоприятного имиджа организации путем актуальности выпускаемой продукции, своевременностью выполнения заказов, качеством изготавливаемых изделий и др.

32. Повышение квалификации, переквалификация сотрудников, посещение сотрудниками лекций.

33. Рост и снижение прибыли фиксируется определенными документами в организации, которые хранятся в системе организации для ведения контроля.

В целом же проведенные исследования позволяют утверждать, что существующая сегодня в ОАО «Газпром газораспределение Белгород» организационная культура традиционна для постсоветского периода, а именно стремление персонала избегать персональной ответственности, ориентироваться на групповую поддержку и упование на руководство без проявления индивидуальной инициативы «снизу».

2.3 Рекомендации по совершенствованию организационной культуры и а предприятия

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

Менеджменту организации очень важно найти в лице собственного персонала не противника, а достойного союзника. Во многом этому способствует формирование и развитие организационной культуры.

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

Важное значение в процессе формирования организационной культуры играет этап жизненного цикла организации. В период создания организации происходит формирование ее организационной культуры. В том случае, если организация уже существует, то речь идет об изменении организационной культуры.

Процесс совершенствования организационной культуры предприятия предполагается разбить на несколько этапов.

Первый этап. Диагностика.

Этап диагностики связан с анализом внешней среды организации. Также на этапе диагностики анализируется существующая организационная культура предприятия. Первоначально требуется определить критерии оценк

и существующей культуры. Их как правило делят на две группы: общие и индивидуальные.

Общие критерии позволяют определить:

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

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

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

На этом этапе устанавливается насколько организационная культура соответствует целям организации.

Организацию этапа диагностики при совершенствовании организационной культуры можно сформировать в следующем виде.

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

2. Создать рабочую группу из ведущих специалистов с целью выработки перспективных представлений об организационной культуре предпри

ятия в целом. Данная группа должна провести аудит существующей организационной культуры предприятия.

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

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

Этап диагностики может включать анкетирование персонала подразделений предприятия.

Второй этап. Создание проекта организационной культуры.

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

Этот этап отчасти будет похож на предыдущий с разницей в том, что в анкетах или опросах речь будет идти уже о предпочтительной культуре, а не о существующей. При этом является необходимым обсуждение следующих вопросов:

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

В результате дискуссии проецируется два облика организационной культуры предприятия: существующий и предпочтительный. В целях разработки проекта по совершенствованию организационной культуры предпри

ятия необходимо провести сравнительный анализ существующей организационной культуры и предпочтительной организационной культуры.

При этом необходимо определить:

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

Цель данного этапа видится в необходимости выработки наиболее важных элементов организационной культуры предприятия. Какие ее элементы подлежат изменению, а какие нет, что является ценным в существующей организационной культуре и поэтому подлежит сохранению. На этом этапе весьма важным является каждый элемент организационной культуры предприятия, даже если в существующей организационной культуре он не представлен вообще.

Третий этап. Внедрение проекта организационной культуры.

Этот этап призван решить две основные задачи:

- социализация персонала;
- преодоление сопротивления изменениям.

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

Следует отметить, что процесс ознакомления может происходить различными способами:

- общее собрание персонала предприятия с объявлением основных приоритетов организационной культуры,

– издание брошюры, которая будет содержать информацию, касающуюся организационной культуры предприятия и др.

Процесс ознакомления с новыми элементами организационной культуры, ее ценностями может проходить через систему ее ритуалов.

В современных технологиях выделяют 4 основных типа ритуалов:

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

Один из ритуалов организационной культуры – тренинги-семинары, которые направлены на обучение персонала. Данный вид тренинга можно отнести к организационным и интегрирующим ритуалам.

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

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

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

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

Организация совместного обучения способна сформировать открытое информационное пространство. В результате в организации снимаются вопросы, связанные с конфликтами и стрессами персонала.

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

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

В практике активного социально-психологического обучения выделяют два основных вида тренинга:

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

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

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

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

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

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

Основная суть в обучении через опыт посредством тренинга заключается в следующих ключевых моментах: проблема, человек, группа, действие, обучение. Все перечисленные пять структурных элементов в обязательном порядке прорабатываются в процессе тренинга.

По сути, тренинг можно сравнить с игрой. Уникальность игровой технологии заключается, прежде всего, в том, что она позволяет через игровые

формы взаимодействия раскрыть скрытый у человека творческий потенциал, что позволяет в дальнейшем на основе этого формировать креативные подходы к выработке сложных управленческих решений.

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

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

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

После того, как до коллектива донесены основные элементы новой организационной культуры предприятия, определены какие ценности должны

быть закреплены наступает процесс внедрения данной модели организационной культуры в жизненное пространство предприятия. Все предпринятые усилия по совершенствованию организационной культуры предприятия окажутся эффективными если будут базироваться на принципах организационных изменений: начать с малых изменений, создать общественную поддержку, построить систему контроля и учета результатов, владеть информацией, оценка происходящих изменений, формирование готовности коллектива к изменениям. Обозначенные принципы должны лечь в основу плана реализации, который дополняется таблицами сроков с указанием точек промежуточной отчетности.

Разработка данного плана является началом процесса совершенствования организационной культуры предприятия. Для его осуществления необходимо однозначно определить несколько ключевых путей, по которым сразу же можно начать делать шаги по реализации проекта совершенствования организационной культуры предприятия. Совершенствования организационной культуры предприятия не произойдет, если не удастся вовлечь всех членов предприятия, не обеспечить их активную поддержку нововведениям. Таким образом, формирование и изменение организационной культуры представляется процессом достаточно трудоемким по времени и ресурсам. В то же время он необходим для повышения эффективности деятельности ОАО «Газпром газораспределение Белгород», так как слабая организационная культура, самым неблагоприятным образом сказывается на эффективности деятельности предприятия.

Внедрение проекта по совершенствованию организационной культуры в деятельность ОАО «Газпром газораспределение Белгород» будет включать в себя несколько этапов, среди которых:

1. Разработка и издание организационно-распорядительных документов;
2. Создание рабочей группы с целью разработки перспективных направлений современной организационной культуры;

3. Разработка диагностического материала в целях выявления общих и индивидуальных критериев оценки организационной культуры;
4. Знакомство персонала предприятия с основными нововведениями в области организационной культуры на общих собраниях подразделений;
5. Издание брошюры, содержащей основные положения организационной культуры ОАО «Газпром газораспределение Белгород»;
6. Разработка ритуалов организационной культуры;
7. Проведение тренингов-семинаров, направленных на обучение персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород»;
8. Повышение квалификации специалистов по кадрам на курсах повышения квалификации, позволяющих освоить новые кадровые технологии.
9. Расчет прогнозной величины расходов на внедрение проекта и его эффективности.

В целях внедрения проекта разработан соответствующий маршрутный график, который разрабатывается на основании рекомендаций и предложений директора организации, специалиста по кадрам, руководителей структурных подразделений организации (таблица 2.3.1).

Таблица 2.3.1 – Маршрутный график внедрения проекта

Мероприятия	Месяцы							Ответственный
	1	2	3	4	5	6	7	
Разработка и издание организационно-распорядительных документов								директор
Создание рабочей группы с целью определения направлений, по которым будет осуществляться совершенствование организационной культуры								директор
Разработка диагностического материала в целях общих и индивидуальных критериев оценки организационной культуры и проведение исследования								специалист по кадрам

Разработка циклограммы о бщих собраний предприя тия с целью знакомства персонала с осн овными нововведениями в области организационной к ультуры предприятия								директор, специал ист по кадрам
Издание брошюры, содер жащей основные положен ия организационной культ уры ОАО «Газпром газорас пределение Белгород»								специалист по кадрам
Разработка и внедрение рит уалов организационной кул ьтуры								бухгалтер, специалист по кадрам
Повышение квалификации специалистов отдела кадро в								специалист по кадрам директо р, бухгалтер
Проведение тренингов ком андообразования и лояльно сти персонала организации								специалист по кадрам

Следует отметить, что пункты графика 1-4 уже выполнены. На основ
ании маршрутного графика разработан план-график внедрения проекта с у
казанием стоимости проводимых мероприятий. План-график внедрения пре
дставленного проекта представлен в таблице 2.3.2.

Таблица 2.3.2 – План-график внедрения проекта

Наименование мероприятия	Дата/недел я	Испол нитель	Соиспол нитель	Стоим ость	Примеча ние
Разработка и издание организ ационно-распорядительных д окументов	1-3	директо р	Руков. п одраздел ений	0	В рамках з/п
Создание рабочей группы с цел ью определения направлений, п о которым будет осуществлят ься совершенствование организ ационной культуры	2-3-4	Спец. п о кадрам	Руков. п одраздел ений	0	В рамках з/п
Разработка диагностического м атериала в целях общих и инд ивидуальных критериев оценки организационной культуры	3-4-7	Спец. по кадрам	Руков. п одраздел ений	0	В рамках з/п

Разработка циклограммы общих собраний предприятия с целью знакомства персонала с основными нововведениями в области организационной культуры предприятия	7-12	Спец. по кадрам	Руков. подразделений	0	В рамках з/п
Издание брошюры, содержащей основные положения организационной культуры ОАО «Газпром газораспределение Белгород»	7-12	Спец. по кадрам	Руков. подразделений	15 000 руб	В рамках з/п
Разработка и внедрение ритуалов организационной культуры		Спец. по кадрам	Руков. подразделений	0	В рамках з/п
Повышение квалификации специалиста по кадрам на курсах повышения квалификации		директор	бухгалтер	60 000 руб.	
Проведение тренингов командообразования и лояльности персонала организации		Спец. по кадрам	Приглашенный тренер	60000 руб.	
Проведение корпоративных праздников, конкурсов		Спец. по кадрам		200000 руб.	
ИТОГО				335000 руб.	

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

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

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

Далее проведем оценку влияния предложенных мероприятий на финансовые результаты предприятия.

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

Экономическая эффективность – это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата.

В нашем случае проект является «экономным», т.е. направленным на снижение затрат. Снижение затрат будет связано с уменьшением текучести кадров и снижением расходов, связанных с выходом из строя ремонтного оборудования и инструментов по причине неправильно организованной работы сотрудников и, как следствие, их невнимательности. Так при уменьшении текучести кадров мы экономим средства на дополнительном поиске и адаптации сотрудников. По итогам 2015 г. в организацию было принято 19 и уволено 6 человек. При уменьшении текучести на 50% и с учетом средней заработной платы 25000 руб. мы можем иметь экономию в 75000 руб.

Однако, существенно большую экономию мы можем получить при снижении расходов, связанных с выходом из строя ремонтного оборудования и инструментов. Так в 2015 г. прочие расходы составили 56937 тыс. руб. из которых порядка 2% (1138740 руб.) пошло на закупку досрочно вышедшего из строя инвентаря. При уменьшении этих расходов на 50% экономия может составить 569370 руб. в год.

Таким образом мы можем рассчитать коэффициент экономической эффективности проекта по формуле:

$$Эп = Д(Э) / З, \quad (1)$$

Эп – эффективность проекта,

Д(Э) – доходы или экономия от проекта,

З – затраты проекта.

В нашем случае

$$Эп = (75000 + 569370) / 335000 = 1,92.$$

Таким образом, мы видим, что наш проект является эффективным и целесообразным для внедрения.

Кроме этого, эффективность предложенных мер по развитию организационной культуры ОАО «Газпром газораспределение Белгород» имеет социальную значимость, которая проявится в следующем:

- усилении в иерархической культуре обратной связи;
- установлении атмосферы доверия, основанной на взаимопонимании;
- обеспечении высокого уровня информированности персонала;
- улучшении социального климата в коллективе;
- создании атмосферы преданности и сплоченности, удовлетворенности;
- повышении качества продукции, что будет способствовать укреплению доверия потребителей.

Внедрение в деятельность ОАО «Газпром газораспределение Белгород» предлагаемых мер позволит выстроить более совершенную систему организационной культуры и повысить уровень результативности менеджмента, что приведет к повышению эффективности деятельности предприятия.

Выводы по второй главе.

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

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

1. Разработка и издание организационно-распорядительных документов;
2. Создание рабочей группы с целью разработки перспективных направлений современной организационной культуры;
3. Разработка диагностического материала в целях выявления общих и индивидуальных критериев оценки организационной культуры;
4. Знакомство персонала предприятия с основными нововведениями в области организационной культуры на общих собраниях подразделений;

5. Издание брошюры, содержащей основные положения организационной культуры ОАО «Газпром газораспределение Белгород»;

6. Разработка ритуалов организационной культуры;

7. Проведение тренингов-семинаров, направленных на обучение персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород»;

8. Повышение квалификации специалистов по кадрам на курсах повышения квалификации, позволяющих освоить новые кадровые технологии.

9. Проведение корпоративных праздников и конкурсов.

10. Коэффициент экономической эффективности проекта равен 1,92, что свидетельствует о целесообразности его внедрения.

Таким образом, с помощью нашего проекта можно устранить данную проблему с минимальными потерями для предприятия.

Заключение

Культура организации как объект исследования является многогранным сложным явлением, которым невозможно управлять в краткосрочном аспекте. Так как ОАО «Газпром газораспределение Белгород» является действующим предприятием, то речь идет о совершенствовании организационной культуры.

Данные по исследованию актуального состояния организационной культуры ОАО «Газпром газораспределение Белгород» позволили нам выяснить, что на предприятии отсутствуют документы, регламентирующие управление организационной культурой. Это свидетельствует о том, что здесь не ведется целенаправленная деятельность по управлению и, соответственно, по совершенствованию организационной культуры предприятия.

Предложенный процесс внедрения проекта по совершенствованию организационной культуры ОАО «Газпром газораспределение Белгород» включает в себя несколько этапов, среди которых:

1. Разработка и издание организационно-распорядительных документов;
2. Создание рабочей группы с целью разработки перспективных направлений современной организационной культуры;
3. Разработка диагностического материала в целях выявления общих и индивидуальных критериев оценки организационной культуры;
4. Знакомство персонала предприятия с основными нововведениями в области организационной культуры на общих собраниях подразделений;
5. Издание брошюры, содержащей основные положения организационной культуры ОАО «Газпром газораспределение Белгород»;
6. Разработка ритуалов организационной культуры;
7. Проведение тренингов-семинаров, направленных на обучение персонала ОАО «Газпром газораспределение Белгород»;

8. Повышение квалификации специалистов по кадрам на курсах повышения квалификации, позволяющих освоить новые кадровые технологии.

9. Расчет прогнозной величины расходов на внедрение проекта и его эффективности.

В целях внедрения проекта разработан соответствующий маршрутный график, в котором учтены рекомендации и предложения директора организации, специалиста по кадрам, руководителей структурных подразделений организации.

Эффективность предложенных мер по развитию организационной культуры ОАО «Газпром газораспределение Белгород» связана с социальной значимостью, которая проявится в следующем:

- усиление обратной связи в иерархической структуре;
- установление атмосферы доверия, основанной на взаимной ответственности и взаимопонимании;
- обеспечение высокого уровня информированности персонала о деятельности и результатах организации;
- улучшение социального климата в коллективе, сплоченности и преданности организации;
- повышение удовлетворенности трудом у персонала;
- улучшению сервиса обслуживания, что будет способствовать укреплению доверия потребителей.

Коэффициент экономической эффективности проекта равен 1,92, что свидетельствует о целесообразности его внедрения.

Таким образом, мы видим, что наш проект является эффективным и целесообразным для внедрения.

Внедрение в деятельность ОАО «Газпром газораспределение Белгород» предлагаемых мер позволит выстроить более совершенную систему организационной культуры и повысить уровень результативности менеджмента, что приведет к повышению эффективности деятельности предприятия.

Список литературы

1. Федеральный закон от 31 марта 1999 г. N 69-ФЗ "О газоснабжении в Российской Федерации"
2. **Алёшина, И.В.** Паблик Рилейшнз для менеджеров / И.В. Алёшина. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2013. – 480 с.
3. **Атаманчук, Г.В.** Государственное управление / Г.В. Атаманчук. – М.: ОАО «НПО Экономика», 2005. – 302 с.
4. **Белов, В.Г.** Местное самоуправление: социально-экономический анализ / В.Г. Белов. – М., 2011. – 174 с.
5. **Белолипецкий, В.К.** Этика и культура управления / В.К. Белолипецкий, Л.Г. Павлова. – М.: ИКЦ «Март»; Ростов н/Д: Издательский центр «Март», 2014. – 384 с.
6. **Виханский, О.С.** Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 1998. – 528 с.
7. **Галкина, Т.П.** Социология управления: от группы к команде / Т.П. Галкина. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 224 с.
8. **Граждан, В.Д.** Теория управления / В.Д. Граждан. – М.: Гардарики, 2014. – 416 с.
9. **Добролюбова, В.** Действенное изменение организационной культуры / В. Добролюбова, Е. Добролюбов // Банковские технологии. – 2012. – № 1. – С. 38-45.
10. **Драккер, П.** Управление, нацеленное на результаты / П. Драккер. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1992. – 192 с.
11. **Захаров, Н.Л.** Социальные регуляторы деятельности российского государственного служащего / Н.Л. Захаров. – М.: Изд-во РАГС, 2012. – 118 с.
12. **Зубра, А.С.** Управленческая культура современного руководителя / А.С. Зубра. – Мн.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2014. – 217 с.

13. **Игнатов, В.Г.** Профессиональная культура и профессионализм государственной службы: контекст истории и современность / В.Г. Игнатов, В.К. Белолипецкий. – Ростов н/Д: издательский центр «МарТ», 2010. – 256 с.
14. **Карнеги, Д.** Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. – Екатеринбург: У-Фактория, 2004. – 784 с.
15. **Карташова, Л.В.** Организационное поведение / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 220 с.
16. **Кнорринг, В.И.** Теория, практика и искусство управления / В.И. Кнорринг. – М.: Издательство НОРМА, 2011. – 528 с.
17. **Кравченко, А.И.** Социология управления / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. – М.: Академический проект; Трикста, 2004. – 1136 с.
18. **Кричевский, Р.Л.** Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – М.: Изд-во «Дело», 1999. – 400 с.
19. **Кузин, Ф.А.** Культура делового общения / Ф.А. Кузин. – М.: Ось-89, 2000. – 320 с.
20. **Ладенко, И.С.** Интеллект управления и консультирования / И.С. Ладенко, В.Г. Поляков. – Новосибирск: Наука. Сибирск. отд-ние, 1992. – 173 с.
21. **Ленин, В.И.** Две тактики социал-демократии в демократической революции / В.И. Ленин. – М.: Издательство политической литературы, 1989. – 127 с.
22. **Льюис, Р.Д.** Деловые культуры в международном бизнесе. От толковения к взаимопониманию / Р.Д. Льюис. – М.: Дело, 2011. – 448 с.
23. **Магура, М.И.** Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 376 с.
24. **Макашева, З.М.** Социальный менеджмент / З.М. Макашева, И.О. Калининкова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 207 с.
25. **Макиавелли, Н.** Избранные сочинения / Н. Макиавелли. – М.: Художественная литература, 1982. – 503 с.

26. **Маркс, К.** Сочинения / К. Маркс, Ф. Энгельс. – М.: ГОСПОЛИТИЗДАТ, 1958. – 771 с.
27. **Маслоу, А.** Новые рубежи человеческой природы / А. Маслоу. – М.: Смысл, 1999. – 425 с.
28. **Мескон, М.** Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1999. – 704 с.
29. **Мильнер, Б.З.** Теория организации / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 480 с.
30. **Митин, А.Н.** Культура управления в системе взаимоотношений персонала организации: Дис. ... д-ра экон. наук / А.Н. Митин. – Екатеринбург, 2002. – 400 с.
31. Муниципальное управление / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, Е.С. Савченко и др.; Под ред. В.Н. Иванова, В.Н. Патрушева; Академия наук социальных технологий и местного самоуправления. – М.: Муниципальный мир, 2002. – 560 с.
32. **Невлева, И.М.** Деловая культура: универсальность и специфика: Монография / И.М. Невлева. – Белгород: Кооперативное образование, 2001. – 241 с.
33. **Никитин, А.Ф.** Что такое правовая культура? / А.Ф. Никитин. – М.: Просвещение, 1988. – 112 с.
34. **Ниренберг, Д.** Гений переговоров / Д. Ниренберг. – Минск: П ОПУРИ, 1997. – 416.
35. **Омаров, А.И.** Размышления о стиле управления / А.И. Омаров. – М.: Политиздат, 1987. – 366 с.
36. **Оучи, У.** Методы организации производства. Японский и американский подходы / У. Оучи. – М.: Прогресс, 1984. – 184 с.
37. **Панасюк, А.Ю.** Управленческое общение / А.Ю. Панасюк. – М.: Экономика, 1990. – 112 с.
38. **Паркинсон, С.Н.** Законы Паркинсона / С.Н. Паркинсон. – М.: Прогресс, 1989. – 448 с.

39. **Питерс, Т.** В поисках эффективного управления: (опыт лучших компаний) / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 1986. – 418 с.
40. **Платон** Собрание сочинений / Платон. – М.: Мысль, 1990. – 654 с.
41. **Погорадзе, А.А.** Культура производства: сущность и факторы развития / А.А. Погорадзе. – Новосибирск: Наука. Сиб. отделение, 1990. – 206 с.
42. **Пригожин, А.И.** Деловая культура: Сравнительный анализ / А.И. Пригожин // Социологические исследования. – 1995. – № 9. – С. 74-80.
43. **Прохоров, А.П.** Русская модель управления / А.П. Прохоров. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2003. – 376 с.
44. **Пугачева, В.П.** Руководство персоналом организации / В.П. Пугачева. – М.: Аспект Пресс, 2000. – 279 с.
45. **Родин, О.** Концепция организационной культуры: происхождение и сущность / О. Родин. – М.: Школа Бизнеса МГУ, ТОО "Барма", 1998. – 231 с.
46. **Рюттингер, Р.** Культура предпринимательства / Р. Рюттингер. – М.: Экономика, 1992. – 240 с.
47. **Свенцицкий, А.Л.** Социальная психология управления / А.Л. Свенцицкий. – Л., 1986. – 214 с.
48. **Сенека, Л.А.** Философские трактаты / Л.А. Сенека. – СПб.: АЛЕТЕЙЯ, 2010. – 396.
49. Система муниципального управления / Под ред. В.Б. Зотова. – СПб.: Лидер, 2005. – 493 с.
50. **Смирнов, Э.А.** Теория организации / Э.А. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 248 с.
51. **Соловьев, А.И.** Культура власти российской элиты: искушение конституционализмом? / А.И. Соловьев // Полис. – 1999. – № 2. – С. 65-80.
52. **Сорокин, П.А.** Человек. Цивилизация. Общество / П.А. Сорокин. – М.: Политиздат, 1992. – 542 с.

53. **Спивак, В.А.** Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
54. **Столяренко, Л.Д.** Основы психологии / Л.Д. Столяренко. – Ростов-н/Д: Феникс, 2010. – 672 с.
55. **Сухорукова, М.** Ценности как ключевой элемент организационной культуры / М. Сухорукова // Управление персоналом. – 2000. – № 11 – С. 56-64.
56. **Тейлор, Ф.У.** Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор. – М.: КОНТРОЛЛИНГ, 1991. – 104 с
57. **Удальцова, М.В.** Социология управления / М.В. Удальцова. – М.: ИНФА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. – 144 с.
58. **Управленческая культура организаций / Составители Л.М. Кроль, Е.А. Пуртова.** – М.: Независимая фирма «Класс», 2014. – 400 с.
59. **Уэллс, У.** Реклама: принципы и практика / У. Уэллс, Дж. Бернет, С. Мориарти. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 736 с.
60. **Шейн, Э.** Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – СПб.: Питер, 2002. – 234 с.
61. **Эмерсон, Г.** Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. – М.: Экономика, 1992. – 224 с.
62. **Официальный сайт ОАО «Газпром Газораспределение Белгород»** // www.beloblغاز.ru/
63. **Центр раскрытия корпоративной информации** // www.e-disclosure.ru.

Приложение

Приложение А

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2016 г.

Организация	Открытое акционерное общество "Газпром газораспределение Белгород"	по ОКПО	03259075
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	3124010222
Вид экономической деятельности	Распределение газообразного топлива	по ОКВЭД	40.20.2
Организационно-правовая форма / форма собственности	ОАО / Смешанная	по ОКФС	12247 / 43
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКЕИ	384
Местонахождение (адрес)	308023, г.Белгород, 6-ый Заводской пер., 38		

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
П-2 раздел 3.1.	Нематериальные активы	1110	49	35	35
	- незавершенное приобретение нематериальных активов	11101	-	35	35
	- товарный знак	11102	49	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства всего:	1150	4 070 733	3 739 339	3 450 020
	<i>в том числе:</i>				
П-2 раздел 3.2.	I. Объекты основных средств	11501	3 484 867	3 358 478	3 196 679
	- земельные участки	115011	17 536	17 536	17 536
	- здания	115012	197 681	193 163	196 423
	- сооружения и передаточные устройства	115013	2 756 967	2 694 701	2 487 802
	- машины и оборудование	115014	300 765	308 958	332 178
	- транспортные средства	115015	210 860	142 682	160 872
	- производственный и хозяйственный инвентарь	115016	1 058	1 438	1 769
П-2 раздел 3.3.	II. Незавершенные капитальные вложения	11502	584 395	379 892	250 781
	- незавершенные строительные работы	115021	535 203	351 875	223 905
	<i>т.ч. тех. присоединение (пост.1314, 83-п)</i>	1150211	13 838	-	-
	- незавершенное приобретение (улучшение) основных средств	115022	35 717	-	-
	- оборудование к установке	115023	10 475	28 017	26 876
	III. Предоплата строительных работ	11503	1 471	969	2 660
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
П-2 раздел 3.4.	Финансовые вложения (долгосрочные)	1170	2 095	4 813	8 086
	<i>в том числе:</i>				
	- в уставные капиталы прочих организаций	11701	193	193	12
	- предоставленные займы работникам	11702	1 902	4 620	8 074
	Отложенные налоговые активы	1180	14 282	13 285	12 394
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	4 087 168	3 767 472	3 470 636



II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
П-2 раздел 3.5.	Запасы	1210	269 314	293 264	349 675
	<i>в том числе:</i>				
	- сырье, материалы и др. аналогичные ценности	12101	259 169	245 261	290 390
	- затраты в незавершенном производстве	12102	-	-	-
	- готовая продукция и товары для перепродажи	12103	10 145	48 003	59 285
П-2 раздел 3.6.	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	20 772	19 105	3 608
П-2 раздел 3.7.	Дебиторская задолженность всего:	1230	276 139	212 357	196 677
	<i>в том числе:</i>				
	I. Ожидаемая к погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	12301	37	195	249
	- покупателей и заказчиков	123011	-	-	-
	- авансы выданные	123012	-	-	-
	- прочие дебиторы	123013	37	195	249
	II. Ожидаемая к погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	12302	276 102	212 162	196 428
	- покупателей и заказчиков	123021	215 223	159 021	162 608
	- авансы выданные	123022	20 401	32 595	20 358
	- прочие дебиторы	123023	40 478	20 546	13 462
П-2 раздел 3.4.	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) (краткосрочные)	1240	2 229	3 358	3 847
	<i>в том числе:</i>				
	- предоставленные займы работникам	12401	2 229	3 358	3 847
П-2 раздел 3.8.	Денежные средства и денежные эквиваленты всего	1250	185 274	209 715	101 379
	<i>в том числе:</i>				
	- в кассе	12501	167	173	129
	- на расчетных счетах	12502	184 898	209 460	101 105
	- переводы в пути	12503	209	82	145
П-2 раздел 3.9.	Прочие оборотные активы	1260	5 792	8 954	8 592
	<i>в том числе:</i>				
	- начисленная выручка по длительным договорам подряда	12601	-	-	4 584
	- платежи за предоставленные права на результаты интеллектуальной деятельности	12602	5 792	8 954	4 008
	Итого по разделу II	1200	769 520	746 763	663 778
	БАЛАНС	1600	4 846 679	4 604 225	4 134 313



Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
П-2 раздел 3.10.	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	80	80	80
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	541 889	543 257	545 638
	в том числе:				
	- основных средств	13401	541 889	543 257	545 638
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	в том числе:				
	- безвозмездно полученные основные средства	13501	-	-	-
	Резервный капитал	1360	40	40	40
П-2 раздел 3.10.	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	3 519 210	3 255 087	2 925 263
	в том числе: отчетного периода	13701	285 879	343 747	347 583
	- в части специальной надбавки для финансирования программ газификации	137011	218 356	232 019	264 907
	- в части финансирования мероприятий по технологическому присоединению	137012	29 674	-	-
	- в прочей части	137013	37 849	111 728	82 676
	прошлых лет	13702	3 233 331	2 911 340	2 577 680
	- в части специальной надбавки для финансирования программ газификации	137021	2 002 113	1 770 094	1 505 187
	- в части финансирования мероприятий по технологическому присоединению	137022	-	-	-
	- в прочей части	137023	1 231 218	1 141 246	1 072 493
	Итого по разделу III	1300	4 061 219	3 798 484	3 471 021
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	154 643	132 306	105 806
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1450	-	-	-
	в том числе: поставщики и подрядчики	14501	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	154 643	132 306	105 806
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	-	-	-
П-2 раздел 3.12.	Кредиторская задолженность всего:	1520	403 927	327 355	342 182
	в том числе:				
	- поставщики и подрядчики	15201	101 795	46 845	104 873
	- задолженность перед персоналом организации	15202	41 430	41 386	37 012
	- задолженность перед государственными внебюджетными фондами	15203	22 729	16 181	15 301
	- задолженность перед государственным бюджетом по налогам и сборам	15204	118 643	149 996	127 762
	- прочие кредиторы	15205	20 820	13 981	12 372
	- авансы полученные	15206	98 296	58 778	44 515
	- задолженность перед участниками (акционерами) по выплате доходов	15207	214	188	347
П-2 раздел 3.13.	Доходы будущих периодов	1530	104 970	110 222	115 525
	в том числе:				
	- по безвозмездно полученным основным средствам	15301	104 970	110 222	115 525
П-2 раздел 3.14.	Оценочные обязательства	1540	121 920	135 878	99 080
	в том числе:				
	- обязательства по оплате отпусков	15401	62 543	63 204	6 459
	- обязательства по выплате вознаграждения по итогам года	15402	59 377	72 674	92 621
П-2 раздел 3.15.	Прочие обязательства	1550	-	-	699
	- НДС с суммы начисленной выручки	15501	-	-	699
	Итого по разделу V	1500	630 817	575 455	567 486
	БАЛАНС	1700	4 846 879	4 504 226	4 134 313

Руководитель

(подпись)

Камелин Александр
Валерьевич

(расшифровка подписи)

Главный
бухгалтер

(подпись)

Григубенко Елена
Васильевна

(расшифровка подписи)

04 марта 2016г.

Отчет о финансовых результатах
за Январь - Декабрь 2015г.

		Дата (число, месяц, год)	Коды		
		Форма по ОКУД	0710002		
		Открытое акционерное общество "Газпром газораспределение Белгород"	31	12	2015
Организация	Белгород"	по ОКПО	03259075		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	3124010222		
Вид экономической деятельности	Распределение газообразного топлива	по ОКВЭД	40.20.2		
Организационно-правовая форма / форма собственности	ОАО / Смешанная	по ОКФС / ОКФС	12247	43	
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКЕИ	384		

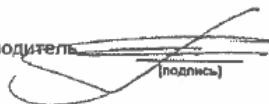
Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь-Декабрь 2015г.	За Январь-Декабрь 2014г.
	Выручка	2110	2 685 545	2 767 870
	Распределение газообразного топлива	2111	2 284 547	2 323 306
	- в т.ч. в части специальной надбавки к тарифу на транспортировку газа	21111		
	Строительно-монтажные работы	2112	272 945	290 023
П-2 раздел 3.16.	Прочие виды деятельности	2113	92 633	97 348
	Тех. присоединение (постановление 1314,83-л)	2114	271 273	347 218
	Себестоимость продаж	2120	37 092	-
	Распределение газообразного топлива	2121	(2 252 166)	(2 193 056)
	Строительно-монтажные работы	2122	(1 999 344)	(1 886 472)
П-2 раздел 3.16.	Прочие виды деятельности	2123	(63 530)	(57 520)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	(189 292)	(249 064)
	- в т.ч. в части специальной надбавки к тарифу на транспортировку газа	21001	433 379	574 814
	- в т.ч. в части финансирования мероприятий по тех. присоединению	21002	272 945	290 023
П-2 раздел 3.16.	Коммерческие расходы	2210	37 092	-
	- в т.ч. по торговой деятельности	22101	(2 279)	(16 700)
П-2 раздел 3.16.	Управленческие расходы	2220	(2 279)	(16 700)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(42 255)	(42 264)
	- в т.ч. в части специальной надбавки к тарифу на транспортировку газа	22001	388 845	515 850
	- в т.ч. в части финансирования мероприятий по тех. присоединению	22002	272 945	290 023
	Доходы от участия в других организациях	2310	37 092	-
	Проценты к получению	2320	1 631	1 291
	Проценты к уплате	2330	27 580	8 731
П-2 раздел 3.17.	Прочие доходы	2340	-	-
П-2 раздел 3.17.	Прочие расходы	2350	13 083	19 804
П-2 раздел 3.18.	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(56 937)	(92 207)
	- в т.ч. в части специальной надбавки к тарифу на транспортировку газа	23001	374 202	453 469
П-2 раздел 3.18.	- в т.ч. в части финансирования мероприятий по тех. присоединению	23002	272 945	290 023
П-2 раздел 3.19.	Текущий налог на прибыль	2410	37 092	-
	- в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(66 983)	(84 113)
П-2 раздел 3.18.	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	13 483	19 028
П-2 раздел 3.18.	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(22 337)	(26 500)
	Прочее	2460	997	891
П-2 раздел 3.20.	Чистая прибыль (убыток)	2400	285 879	343 747



Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь-Декабрь 2015г.	За Январь-Декабрь 2014г.
П-2 раздел 3.20	- в т.ч. в части специальной надбавки для финансирования программ газификации и не подлежащая распределению	24001	218 356	232 019
П-2 раздел 3.20	- в т.ч. в части финансирования мероприятий по тех. присоединению	24002	29 674	-
П-2 раздел 3.20	- в т.ч. подлежащая распределению	24003	37 849	111 728
	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
П-2 раздел 3.21	Совокупный финансовый результат периода	2500	285 879	343 747
П-2 раздел 3.23	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	1	1
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель



(подпись)

Камолин Александр
Валерьевич

(расшифровка подписи)

Главный
бухгалтер


(подпись)

Трогубенко Елена
Васильевна

(расшифровка подписи)

04 марта 2016г.



8

Приложение Б

Типы культуры организации С. Ханди Таблица 6

Параметры, определяющие типы культуры	Культура власти	Культура роли	Культура задачи	Культура личности
Тип организации, размер	Небольшая организация, зависит от центрального источника власти. Жёсткая иерархия (коммерция, финансы, малый бизнес)	Крупная организация. Строгое функциональное распределение ролей. (АО, НИИ, Специализированные участки координируются сверху (крупные предприятия)	Небольшая организация с матричной структурой (конструкторские фирмы)	Небольшая организация, существующая для обслуживания и помощи (адвокатские конторы, консультационные фирмы, творческие союзы)
Основа системы власти	Сила ресурсов и сила личности	Сила положения. К силе личности относятся с неодобрением, сила специалистов ценится в надлежащем месте. Влияние регулируется правилами.	Силы специалиста – эксперта. Важнее командный, а не индивидуальный результат.	Сила личности и сила специалиста. Влияние распределяется поровну.
Процесс принятия решений	Решения принимаются быстро в результате баланса влияния	Формализованные решения принимаются наверху	Решения принимаются на групповом уровне	Формализация и процедуры отсутствуют
Контроль за исполнением	Централизованный контроль по результатам	Контроль и координация осуществляются в соответствии с установленными	Контроль по результатам высшим руководством. Незначительный ежедневный контроль	Контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия
Отношение к людям	Привлекает людей, любящих риск, склонных к политике. Часто критерий продвижения по службе – личная преданность	Дает защищённость, возможность стать компетентным специалистом, поощряется исполнительность	Объединение сотрудников и организации. Раскрывает таланты личности, поощряется инициатива и формирование команды	Специалисты – одарённые, яркие личности. Умеют добиваться поставленных целей
Тип менеджера	Ориентация на власть и результат, любит риск, уверен в себе	Любит безопасность и предсказуемость. Цели достигает с помощью выполнения роли	Координатор компетентных исполнителей; должен уметь оценивать по результатам, быть гибким, регулировать отношения	Может оказывать некоторое давление на личность. Контролирует ресурсы
Степень адаптации к изменениям	Быстро реагирует на изменения во внешней среде, но зависит от решений из центра	Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении	Хорошо адаптируется, т.к. для решения задач быстро меняет состав групп	Хорошая

Приложение В

Методика определения удовлетворенности трудом А. В. Батраше ва.

Инструкция: Прочтите каждое из утверждений и оцените, насколько оно верно для Вас. На бланке напротив вопроса отметьте выбранный вариант А, Б или В галочкой.

Утверждения

1. То, чем я занимаюсь на этой работе, меня интересует:

А. да;

Б. отчасти;

В. нет.

2. За последнее время я добил(ась)ся успехов в своей должности:

А. да;

Б. отчасти;

В. нет.

3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:

А. да;

Б. не со всеми;

В. нет.

4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:

А. да;

Б. не всегда;

В. нет.

5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:

А. да;

Б. отчасти;

В. нет.

6. В работе меня, прежде всего, привлекает возможность узнавать что-то новое:

А. да;

Б. время от времени;

В. нет.

7. С каждым месяцем я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:

А. да;

Б. отчасти;

В. нет.

8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня:

А. да;

Б. не все;

В. нет.

9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на тебя работу:

А. да;

Б. отчасти;

В. нет.

10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы:

А. да, часто;

Б. редко;

В. нет.

11. Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией:

А. да;

Б. возможно;

В. нет.

12. Процесс работы доставляет мне удовольствие:

- А. да;
- Б. время от времени;
- В. нет.

13. Меня не устраивает организация труда в нашей организации:

- А. да;
- Б. не совсем;
- В. нет.

14. У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе:

- А. да;
- Б. иногда;
- В. нет.

15. Меня редко хвалят или благодарят за работу:

- А. да;
- Б. иногда;
- В. нет.

16. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил(а) место работы:

- А. да;
- Б. может быть;
- В. нет.

17. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:

- А. да;
- Б. иногда;
- В. нет.

18. В нашей компании созданы благоприятные условия труда:

- А. да;
- Б. не совсем;
- В. нет.

19. Мне не нравится то, что, работая здесь, я не могу добиться большего успеха, чем сейчас:

- А. да;
- Б. отчасти;
- В. я с этим не согласен.

20. Я хорошо подхожу на роль руководителя нашего отдела:

- А. да;
- Б. смог(ла) бы внести некоторые изменения;
- В. нет.

21. Работа, которую я выполняю, оплачивается компанией справедливо:

- А. да;
- Б. не совсем;
- В. нет.

22. У меня есть все, что необходимо мне для работы:

- А. да;
- Б. не совсем;
- В. нет.

23. Когда дела на работе идут плохо, я чувствую в этом долю своей вины:

- А. да;
- Б. отчасти;
- В. нет.

24. Мои интересы совпадают с интересами нашей организации:

- А. да;
- Б. отчасти;
- В. нет.

25. Работая здесь, я чувствую, как теряю свою компетенцию:

- А. да;
- Б. отчасти;

В. нет.

26. Мне нравятся люди, работающие со мной в коллективе:

А. да;

Б. не все;

В. нет.

27. Наш руководитель воодушевляет меня на работу с высокой отдачей:

А. да;

Б. иногда;

В. нет.

28. От моих действий зависит качество предоставляемых компанией услуг:

А. да;

Б. отчасти;

В. нет.

29. Я мог(ла) бы работать больше в нашей компании даже без материального вознаграждения:

А. да;

Б. может быть;

В. нет.

30. Я могу рассказать о нашей организации как о хорошем месте работы с неплохими условиями труда:

А. да;

Б. иногда;

В. нет.

31. Если я выполняю свои обязанности ненадлежащим образом, то это не беспокоит меня:

А. да;

Б. иногда;

В. нет.

32. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы, не могу довольствоваться тем, что мне предлагают:

А. да;

Б. отчасти;

В. нет.

Составляющие УТ				Утверждения			
Интерес к работе				1, 6, 12, 24			
Удовлетворенность достижениями в работе				2, 7, 19, 25			
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками				3, 8, 14, 26			
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством				10, 15, 17, 27			
Уровень притязаний в профессиональной деятельности				5, 11, 20, 32			
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку				4, 16, 21, 29			
Удовлетворенность условиями труда				13, 18, 22, 30			
Профессиональная ответственность				9, 23, 28, 31			
Утверждение	Вариант ответа			Утверждение	Вариант ответа		
	А	Б	В		А	Б	В
1	2	1	0	17	0	1	2
2	2	1	0	18	2	1	0
3	2	1	0	19	0	1	2
4	2	1	0	20	2	1	0
5	2	1	0	21	2	1	0
6	2	1	0	22	2	1	0
7	2	1	0	23	2	1	0
8	2	1	0	24	2	1	0
9	0	1	2	25	0	1	2
10	2	1	0	26	2	1	0
11	2	1	0	27	2	1	0
12	0	1	2	28	2	1	0
13	0	1	2	29	2	1	0
14	0	1	2	30	2	1	0
15	0	1	2	31	0	1	2
16	2	1	0	32	2	1	0

Приложение Г

Анкета диагностики идеологической основы организационной культуры организации.

Уважаемый руководитель! Для диагностики, существующей у Вас организационной культуры, Вам необходимо ответить на вопросы, как можно точнее указав традиции, документы и технологии, существующие в Вашей организации в различных направлениях деятельности. Традицией может считаться любое повторяющееся действие, документам, любая информация, зафиксированная на бумажном носителе, технологией – алгоритм или последовательность какого-либо действия.

Вопросы:

1. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля качества деятельности.

2. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля организации труда.

3. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля информационной обеспеченности всех процессов.

4. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля стратегии развития организации.

5. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля ответственности персонала и руководителя.

6. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля развития персонала, руководителей и организации в целом.

7. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля известности и узнаваемости организации.

8. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля внешней культуры руководителей и подчиненных.

9. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля стабильности Вашей организации.

10. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля эффективности деятельности персонала и руководителей.

11. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля лояльности персонала.

12. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля лояльности клиентов.

13. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля внедрения инноваций.

14. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля развития коллективизма и сплоченности.

15. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля проявления индивидуальности руководителей и подчиненных.

16. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля дисциплины труда.

17. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля креативности сотрудников.

18. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля профессионализма сотрудников.

19. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля развития личности сотрудников и руководителей.

20. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания и формирования команды.

21. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля обратной связи между руководителями и подчиненными.

22. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля обратной связи с клиентами.

23. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля клиентоориентированности Вашей организации.

24. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля справедливости при принятии управленческих решений.

25. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля честности и открытости деятельности сотрудников, руководителей и организации в целом.

26. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля процессов сотрудничества между работниками и между организацией и ее внешними партнерами.

27. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля конкурентоспособности товара или услуг организации.

28. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля эффективности коммуникаций.

29. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля психологического климата.

30. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля производительности.

31. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля имиджа организации.

32. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля профессионального развития сотрудников.

33. Какие в Вашей организации существуют традиции, технологии и документы для поддержания, формирования или контроля роста прибыли.