

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ**

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «АГРОРОС»)**

студента (ки) 5 курса 572 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Дудниковой Анны Сергеевны  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

К.Э.Н.доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Леванова Л.Н.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

К.Э.Н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

Организационное поведение проявляется в определенной социокультурной среде организации. Эта среда объективно задает те или иные способы поведения руководителей и подчиненных им сотрудников, которое может быть позитивным, направленным на развитие организации, и негативным, разрушающим её.

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

**Актуальность** данной работы обусловлена тем, что каждая организация состоит из людей: руководителей и подчиненных, формальных и неформальных лидеров, сотрудников, коллег. Во многом поведение данных людей определяется организационной культурой компании. Организационная культура не является изначально заданной, предопределенной. Она предстает как результат общественных взаимодействий, передается и поддерживается главным образом через обучение. В настоящее время организационная культура является ключевым вопросом во многих исследованиях, семинарах и конференциях. Неуклонно возрастает ее роль в общей стратегии развития организации. Процесс формирования и развития организационной культуры очень интересен, так как появляется возможность регулировать поведение персонала на основе тех ценностей, которые актуальны для организации. Подобно тому, как характер влияет на поведение человека, культура влияет на поведение, мнения и

действия людей в компании. Организационная культура определяет, как сотрудники и руководители подходят к решению проблем, обслуживают заказчиков, ведут дела с поставщиками, реагируют на конкурентов и как они в целом осуществляют свою деятельность сейчас и в будущем. В силу того, что в недавнем прошлом весь мир столкнулся с экономическим кризисом, повлекшим серьезные последствия для экономики практически всех стран мира и для мирового бизнеса, все функционирующим на рынке компании бросили все силы на минимизирование ущерба или даже компаний на рынке. Единичны случаи, когда из-за кризиса не пострадала внутренняя среда в компаниях. Но как уже было сказано выше, организация не может успешно функционировать, если культура в упадке, потому что носителями ее являются люди, которые и приносят организации прибыль. Сильная организационная культура может способствовать выходу из тяжелой рыночной ситуации, так как люди делают организацию успешной или же разрушают ее независимо от внешних факторов.

Таким образом, актуальность выбранной темы дипломной работы определяется тем, что каждая организация, имею свою собственную историю, организационную структуру, виды коммуникаций, внутриорганизационные традиции образуют в своей совокупности уникальную организационную культуру. Отечественные менеджеры осознали факт, что умелое управление организационной культурой может стать серьезным конкурентным преимуществом организации.

**Степень изученности** данной проблемы выглядит весьма скромно, в частности отечественными специалистами. В изданиях российских авторов данный вопрос раскрыт, как правило, в общих чертах. Есть разделы, посвященные данному вопросу в учебниках Э.А.Смиронова "Основы теории организации", О.С.Виханского "Менеджмент". Можно найти статьи в периодических изданиях, например в журналах "Управление персоналом", "Проблемы теории и практики управления", "Управление компанией" и др.

Изучению корпоративной культуры, проблемам ее формирования и изменения посвящены работы многих зарубежных авторов, таких как Э.Шейн "Организационная культуры и лидерство", Т.Коттер и Дж.Хескетт "Корпоративная культура", Ким Камерон и Роберт Куин "Диагностика и изменение организационной культуры", а также исследования Питерса и Уотермана в многонациональных предприятиях Йоахим Хентце №Теория управления кадрами в рыночной экономике".

Для более полного раскрытия темы исследования также использованы работы: Н.М. Абдикеевой «Информационный менеджмент», М.М. Максимцовой, В.Я.Горфинкеля «Современный менеджмент», Д.Лапиной «Антикорпоративная культура. Подхалимах, стукачество, имитация кипучей рабочей деятельности и служебные романы».

**Объектом** дипломной работы выступает организационная культура в ООО "АгроРос".

**Предмет исследования** – отношение управления, складывающиеся в процессе формирования и развития организационной культуры в ООО «АгроРос».

Цель дипломной работы состоит в изучении организационной культуры ООО «АгроРос».

В соответствии с целью, задачами дипломной работы являются:

- уточнить теоретические и методические основы исследования организационной культуры и ее влияния на эффективность деятельности организации;
- провести анализ управления организационной культуры в ООО "АгроРос";
- разработать практические рекомендации по совершенствованию управления организационной культуры на сельскохозяйственном предприятии ООО "АгроРос".

В качестве теоретической и информационной основы исследования выступают законодательные и нормативно-правовые акты РФ, публикации в периодической печати, а также внутренние документы ООО "АгроРос".

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты управления организационной культурой организации, инструменты, методы и этапы управления. Во второй главе представлена характеристика ООО "АгроРос", определен тип организационной культуры, дана оценка ее эффективности. В третьей главе предложены мероприятия совершенствования существующей системы организационной культуры.

Основные положения и выводы, содержащиеся в работе, расширяют представление о современной организационной культуре и ее влиянии на эффективность деятельности организации. А также практические рекомендации по совершенствованию организационной культуры организации могут быть использованы на практике.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

### **Глава 1. Теоретические аспекты управления организационной культурой организации**

Организационная культура – это система норм, ценностей, отношений, стандартов поведения, которые сложились в данной организации, служащая средством воздействия, регулирования и контроля. Также организационная культура может способствовать выживанию организации в конкурентной борьбе и усилению позиций.

Организационная культура включает не только глобальные нормы и правила, но и текущий регламент деятельности. Она может иметь свои особенности, в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. В этом контексте можно говорить о существовании бюрократической, предпринимательской, органической и других организационных культур, а также об

организационной культуре в определенных сферах деятельности, например, при работе с клиентами, персоналом и прочее.

Управление культурой является достаточно длительным процессом, он мало похож на быстрый ремонт неисправностей. Базовые предположения, лежащие глубоко в сознании, верованиях и поведении членов организации, невозможно изменить за короткий срок. Данный процесс предусматривает постоянную специализацию новых членов организации, бесконечное выяснение того, во что верят и что ценят в организации, неустанное внимание как к общему абстрактному взгляду на вещи, так и к конкретным деталям быта организации, и, на-конец, правильного планирования всей этой работы.

На формирование организационной культуры влияют:

- культура общества, внутри которого организация функционирует;
- культура руководства высшего звена управления организацией

(определяющее влияние при становлении первоначальной культуры оказывают основатели фирм, воплощая свою мечту они пытаются создать идеальный образ будущей организации), настойчивость руководства во внедрении новых норм поведения, идей, взглядов, идеологии.

Для формирования организационной культуры необходимо (по Э. Шейну):

- решить проблему внешней адаптации (выработка миссии и стратегии, целей, методов достижения целей, разработка системы контроля);
- решить проблему внутренней интеграции (выбрать подходящие методы коммуникации, распределить полномочия и власть, наладить личностные отношения, выработать систему наградений и наказаний, идеологию).

Управление организационными изменениями включает в себя планирование, организацию, мотивацию и контроль за поведением изменений. Осуществление изменений является одним из этапов реализации стратегии предприятия, и именно на стадии изменений возникает ряд

проблем, таких как сопротивление, изменениям, возникновение конфликтов, утрата стимулов у многих членов коллектива, создание стрессовой ситуации. На решение этих проблем направлены изменения организационной культуры.

Диагностика организационной культуры представляет собой сложный процесс, требует сочетания разных подходов. Методика оценки развития организационной культуры включает три основных этапа: анкетирование сотрудников, анализ и оценку результатов анкетирования, принятие решения о поддержании или изменении организационной культуры.

При диагностике любой организационной культуры прежде всего определяют, сильная она или слабая.

Сила культуры функцией, зависимой от трех параметров:

1. Разделяемости - количества работников, разделяющих постулаты, нормы и ценности данной культуры.
2. Объемности - проработки и конкретизации элементов культуры в глубину, высоту и ширину, если оперировать математическими терминами;
3. Гибкости - создания механизма регулярного аудита и корректировки параметров культуры по мере выполнения целей, появления новых ориентиров, внедрения инноваций, развития форм и методов управления.

Таким образом, рассматривая организационную культуру, мы еще раз видим непосредственную связь управления ею со стратегическим управлением персоналом. Организационная культура, являясь одним из важнейших факторов в развитии предприятия, определяет политику в области управления человеческими ресурсами.

## **Глава 2. Анализ управления организационной культурой в ООО "АгроРос"**

Сельскохозяйственное предприятие ООО «АгроРос» располагается в селе Балтай Балтайского района, Саратовской области. Эта компания зарегистрирована 15 марта 2005 года. Регистратор – Межрайонная инспекция

Федеральной налоговой службы №10 по Саратовской области. Основная деятельность организации - выращивание зерновых культур и подсолнечника, молочное и мясное производство, а также рыбоводство.

Организационно-правовая форма ООО «АгроРос»: общество с ограниченной ответственностью. Форма собственности - частная собственность. Специализация - производство продукции растениеводства и животноводства.

Основной вид деятельности ООО "АгроРос" оптовая торговля зерном, деятельность агентов по оптовой торговле зерном, оптовая торговля масленичными семенами и маслосодержащими плодами.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества (директором). Директор находится в подчинении у генерального директора Евстафьева Аркадия Вячеславовича. В подчинении у директора находится заместитель директора по экономической безопасности, заместитель директора по рыбоводству, заместитель директора по растениеводству, заместитель директора по животноводству, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, главный механик, главный инженер, кладовщики. Таким образом, в ООО "АгроРос" реализована и работает классическая организационная культура. Естественно, что в деловой практике предприятия невозможно обойтись только линейно-функциональными структурными связями, очень часто возникают "горизонтальные" отношения между различными службами предприятия, которые позволяют более оперативно решать большинство производственных задач.

Организационная культура ООО "АгроРос" является позитивной, т.к. она оказывает стимулирующее воздействие на деятельность организации и развитие последней.

Корпоративную структура ООО "АгроРос" можно характеризовать как личностно-ориентированную, интегративную и стабильную.

Среди объективных элементов корпоративной культуры ООО

«АгроРос» можно отметить:

- расположение офиса в центре района;
- скромное, но высоко функциональное оформление офиса;
- наличие необходимого компьютерного оборудования (2 единицы), оргтехники (принтер, сканер и пр.) и оборудования, способствующего созданию комфортных условий труда (вентилятор, обогреватель);
- наличие и расположение стандартной офисной мебели формирует два рабочих места, оборудованных компьютерной техникой и место директора. Также имеется отдельный кабинет для хранения и архивации документов организации. На предприятии также есть просторная кухня для организации обедов и чаепитий.
- наличие охраняемой стоянки перед входом в офисное здание;
- пропускная система въезда на базу предприятия.

На ООО «АгроРос» поощрение или наказание работника за выполнение или невыполнение возложенных на него задач осуществляется посредством экономических (размер зарплаты, премиальные, удержание заработной платы) и социально-психологических методов (одобрение или неодобрение).

Среди факторов внутренней интеграции можно отметить следующие:

- 1) Общий язык. Язык общения на ООО «АгроРос» дружественно-деловой.
- 2) Критерии входа/выхода из организации.
- 3) Власть и статус.
- 4) Личностные отношения.
- 5) Идеология и религия (определение значения и роли указанных феноменов в организационной жизни).

Корпоративная культура ООО «АгроРос» имеет свойства, которые негативно сказываются на деятельности предприятия. Так например, при появлении трудностей в управлении организацией, ресурсы станут менее доступными, вследствие чего директор предприятия начнет испытывать

необходимость контролировать работу и результаты своих подчиненных, что негативно скажется на ценностях корпоративной культуры предприятия. Также, ещё одним явным недостатком является трудность достижения и поддержания профессионализма сотрудников ООО «АгроРос».

В результате анализа методов управления организационной культурой в ООО «АгроРос», можно предложить внедрение организационно – психологического подхода в управление культурой предприятия.

### **Глава 3. Направления совершенствования управления организационной культурой в ООО «АгроРос»**

В силу вышеперечисленных факторов предлагаю рассмотреть внедрение организационно- психологического подхода в управление культурой предприятия ООО «АгроРос».

Активно развивающаяся позитивная психология предложила применить основные ее идеи к организационному контексту, что привело к разработке позитивно-ориентированных организационно-психологических подходов. Лютенс Ф. определяет позитивное организационное поведение как «исследование и практическое применение позитивно-ориентированных сильных сторон человеческих ресурсов и психологических способностей». В рамках этого подхода он предложил рассматривать конструкты, позволяющие человеку в организации сохранять и повышать субъективное благополучие, увеличивать удовлетворенность от работы и вовлеченность, позитивные эмоции на рабочем месте, снижать вероятность эмоционального выгорания, негативного влияния стрессов. Одним из таких феноменов является «психологический капитал», который представляет собой позитивное психологическое состояние человека, позволяющее ему развивать и реализовывать свой потенциал. Наибольшую проработку тема психологического капитала получила именно в организационном контексте.

Психологический капитал включает в себя:

- уверенность в себе, способность и готовность прикладывать усилия

для успешного выполнения сложных задач;

- оптимизм, позитивный атрибутивный стиль относительно успешности текущей и будущей деятельности;

- видение перспективы, целенаправленность в построении деятельности;

- жизнестойкость, способность преодолевать сложности, решать проблемы в процессе достижения поставленной цели.

Психологический капитал – это характеристика деятельности и состояния, а не устойчивая совокупность черт личности, вследствие чего допустимы и уместны программы по развитию и усилению психологического капитала каждого сотрудника и организации (ООО «АгроРос») в целом.

Рассматриваемый на корпоративном уровне, наряду с человеческим («что я знаю») и социальным («кого я знаю») капиталом, психологический («каким я могу стать») капитал должен являться движущей силой развития ООО «АгроРос».

Работа по развитию организационной культуры не может быть успешной без активного участия руководителей всех уровней. Каждый руководитель отвечает за состояние организационной культуры в своем подразделении. Для выполнения ряда работ по диагностике организационной культуры и определению направлений ее изменения сформированы экспертные группы, которые состоят из менеджеров, неформальных лидеров, ведущих специалистов организации. В их состав должны входить и представители потребителей, профсоюзов.

Так, периодически, например раз в 5 лет, следует разрабатывать и документально оформлять «Проект развития корпоративной культуры».

Сперва необходимо осуществить предпроектный анализ: постановка целей, анализ внешних и внутренних условий, анализ состояния организационной культуры. Потом приступить к разработке проекта развития корпоративной культуры. Его исходным пунктом будет являться

планирование принципиальных изменений организационной культуры, которое воплотится в новом или скорректированном Положении об организационной культуре, а также определить направление изменения вида менеджмента как баланса организационно-управленческих культур.

Дальше следует осуществить детальную разработку методов, которые обеспечат изменение организационной культуры. Затем провести экспериментальную проверку и корректирование проекта, и в конце концов, проходит обучение, психологическая подготовка сотрудников и реализация проекта. Важной частью этого заключительного этапа является преодоление сопротивления изменениям.

Миссия разрабатываемого нами проекта по совершенствованию корпоративной культуры организации состоит в формировании общей корпоративной среды предприятия, которая позволяет гибко, но с сохранением организованности реагировать на изменение стратегических бизнес-задач, обеспечивая полноту вовлечения потенциала коллектива в их решение, учитывая своеобразие коллективов и групп, но сохраняя общую идентичность, приверженность единым принципам.

Этапы разрабатываемого проекта:

1. Оценка качества корпоративной культуры предприятия.
2. Разработка нормативной базы развития корпоративной культуры предприятия.
3. Разработка программы развития корпоративной культуры предприятия.

Большой опасностью при реализации проекта изменений является попытка, как со стороны руководителей, так и сотрудников подменить высокую организационную культуру демонстративной. Такой путь изменений организационной культуры характерный для организаций России и других стран постсоветского пространства. Это вызвано такими причинами: высокие ценности в странах социалистического лагеря, особенно в последние годы его существования, только провозглашались, но не

реализовывались, вся культура была демонстративной, это оставило глубокий след в сознании людей, отразилось на менталитете народов; путь к высокой истинной организационной культуре трудный, а к ее внешним атрибутам (составление Положения, разработка фирменного знака, флага, эффектного оформлению зданий и т.п.) — простой; потребитель, клиент, не сразу осознает тот факт, что подмеченная им внешняя сторона не отображает содержания и принципа деятельности организации.

При изменении корпоративной культуры очень важно соблюдать постепенность и поэтапность нововведений, кроме того, не менее важно, чтобы элементы новой культуры не вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей компании. Нужно, чтобы новую культуру принимали и поддерживали все высшие руководители. Только в этом случае совершенствование корпоративной культуры в дальнейшем будет способствовать процветанию компании.

Также важно указать, что при разработке и внедрении комплекса мероприятий, направленных на совершенствование корпоративной культуры необходимо принять во внимание следующие обстоятельства:

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

- привлечение только специалистов самой организации для выполнения данной работы в принципе не позволяет надеяться на достижение желаемого конечного результата (это люди системы, они уже работают в заданном режиме, существует определенная субординация и т.п.). Так, например, в практике западных организаций используется мониторинг корпоративной культуры, который называется «Engagement». Дословно переводится на русский язык как: дело, занятие, обязательство, помолвка, зацепление, включение. Он проводится консалтинговой компанией с помощью

различных тестов и опросников.

Таким образом, к задачам формирования корпоративной культуры ООО "АгроРос" можно отнести формирование делового стиля одежды, соответствующее оформления офиса, частичная регламентация графика работы, поддержание положительных элементов корпоративной культуры, формирование благоприятного внутреннего и внешнего имиджа. Для формирования необходимых элементов корпоративной культуры ООО "АгроРос" следует использовать следующие методы: разработка образных способов выражения ценностей корпоративной культуры, ролевое моделирование, формализация критериев оценки труда, кадровая политика, обеспечение информационных потоков, система мотивации и регулирование конфликтов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Организационное окружение каждого предприятия предстает как его организационная культура - система ценностей, верований, представлений, правил, процедур и норм, принимаемых большинством сотрудников.

Проанализировав организационную структуру ООО "АгроРос", можно отметить ее принадлежность по характеру взаимоотношений к культуре задачи: по степени общности организационная культура предприятия относится к доминирующей, по степени ускоренности ценностей и верований - к сильной; по степени влияния на результаты труда организационная культура ООО "АгроРос" относится к положительной.

Фундаментальные ценности организационной культуры на исследуемом предприятии выражены слабо.

В дипломной работе был разработан проект организационной культуры предприятия, который включает следующие этапы:

1. Оценка качества организационной культуры предприятия.

2. Разработка нормативной базы развития организационной культуры предприятия.

3. Разработка программы развития организационной культуры предприятия, которая предусматривает реализацию следующих направлений.

По моему мнению, на данном этапе руководству необходимо обратить внимание на сферу трудовых ресурсов, мотивацию персонала. И в частности на адаптацию персонала. Слагаемые эффекта от успешной адаптации работника - снижение уровня текучести, числа нарушений трудовой дисциплины и т.д. Для успешной адаптации необходимо активное воздействие на этот процесс, планирование, анализ, контроль, разработка мероприятий.

Был разработан проект по адаптации персонала, который будет реализован в течение июля - декабря 2018 года.

Реализация указанных мероприятий принесет следующие положительные изменения:

1. Делегирование полномочий создает обстановку, при которой работники почувствуют большую ответственность за выполнение работы, увеличение приверженности к работе.

2. Улучшение социально-психологического климата, рост производительности труда.

3. Снижение текучести кадров, отсюда, уменьшение затрат на поиск и адаптацию новых сотрудников. Рабочий процесс станет более стабильным.

Таким образом, применение вышеописанных методов, способствующих улучшению организационной культуры ООО "АгроРос", позволит организации успешно функционировать на рынке Саратовской области с.Балтай.