



Мининский
университет



**Тема магистерской диссертации:
ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ:
ИССЛЕДОВАНИЕ И ЭМПИРИЧЕСКИЕ ОЦЕНКИ**

Выполнил: студент гр. ЭЗМ-18-1
Кашуркин И.П.
Руководитель: к.э.н., доцент
Гарина Е.П.

Целью магистерского исследования является разработка основных направлений совершенствования организационной культуры предприятия

В соответствии с определенной целью были поставлены следующие **задачи:**

- рассмотреть теоретические аспекты формирования организационной культуры предприятия;
- провести анализ организационной культуры на примере предприятия;
- предложить мероприятия по совершенствованию организационной культуры предприятия ООО «Интерметаллкомплект».

Объектом исследования является предприятие ООО «Интерметаллкомплект».

Предметом исследования является процесс формирования и совершенствования организационной культуры на предприятии ООО «Интерметаллкомплект».

1. Уточнены сущность и понятие «организационная культура», под которой понимается совокупностью традиций, символов и подходов, которые признает и разделяет большая часть коллектива организации, она определяет идеологию, миссию и ценности компании. Культура это полностью социальный феномен, поэтому она напрямую связана с поведением людей, их поступками и помыслами.
2. Выявлена взаимосвязь и особенности влияния организационной культуры на конкурентоспособность промышленного предприятия. Определено тесное сочетание культуры с производительностью, успешностью и прибыльностью предприятия, а также выявлено, что высокий уровень интеграции сотрудников в культуру организации позволяет существенно улучшить качество выполняемой работы.
3. Предложено для определения типа организационной культуры ООО «Интерметаллкомплект» использовать инструмент оценки организационной культуры OSAI, направленный на повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе эффективного использования потенциала сотрудников.
4. Выявлены основные принципы построения организационной культуры предприятия, затем на основе анализа был сформулирован ряд условий, необходимых для улучшения климата в компании и развития в позитивном ключе организационной культуры. Таким образом, были продуманы и структурированы ключевые рекомендации для совершенствования организационной культуры в ООО «Интерметаллкомплект».
5. Методическое обеспечение апробировано на промышленном предприятии ООО «Интерметаллкомплект». Реализация предложенных мероприятий позволила достигнуть положительного экономического эффекта, а также повысить эффективность деятельности предприятия ООО «Интерметаллкомплект» и усилить его позиции на рынке.

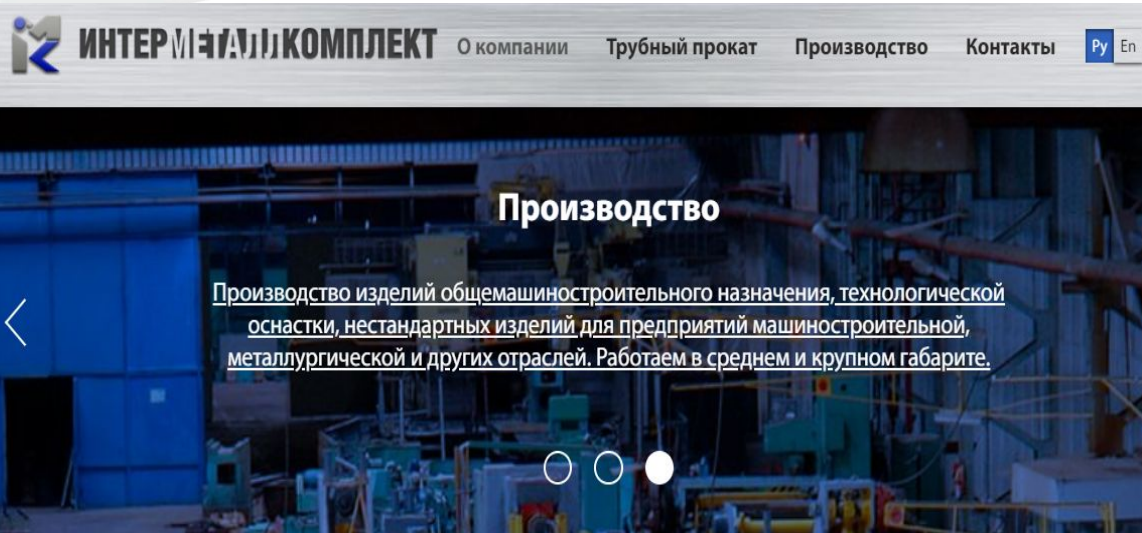
Уточнены сущность и понятие «организационная культура»

Авторы	Содержание определений
Определения - характеристики деятельности организации и ее членов	
Д.Олдхэм	Методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой организации
Э.Шейн	Коллективные базовые представления, обретаемые группой в процессе внешней адаптации и внутренней интеграции. Культура и лидерство являются по сути двумя сторонами одной монеты, культуры порождаются лидерами, навязывающими группе свои собственные ценности и представления
Б.З.Мильнер	Представления и подходы к постановке дела, формы отношений к достижению результатов деятельности
К.Сил и Д.Мартин	Ценностей организации (ядро культуры) определяют философию, миссию организации; язык, истории, легенды, ритуалы, церемонии, внешний вид, одежда и др. (формы культуры) передают ценности; для поддержания культуры формируются правила найма работников, тренинги, программы обучения, планирования карьеры и т.д.
Р.Холл	Положения, понятия и ценности, которые создают опору для действия
Определения, содержащие перечисление элементов организационной культуры	
<i>Просто перечисляющие набор компонент, входящих в организационную культуру</i>	
Д.Хэмптон	Понятия, знания, ценности, материальные предметы, формальные законы и неформальные обычаи
Д.Гибсон Д.Иванцевич	Признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации
Р.Дафт	Набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами общества или организации
Д.Ньюстром и К.Дэвис	Набор разделяемых понятий, ценностей, убеждений, норм
Ф.Лютенс	Наблюдаемые регулярные формы поведения, нормы (отношение сотрудников к своей работе), доминирующие ценности, философия (принятые в организации отношения сотрудников между собой, отношения к клиентам), правила, организационный климат
Н.Лэметр	Система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми ее членами

Уточнены сущность и понятие «организационная культура»

<i>Определения, отражающие характер воздействия компонент на организацию</i>	
К.Камерон и Р.Куинн	То, что ценно для организации, каковы стили ее лидерства, язык и символы, процедуры и повседневные нормы, как определяется успех. Все то, что определяет уникальность характера организации
Р.Гриффин	Набор ценностей организации, которые помогают ее членам понять, для чего была основана организация, как она работает, и что для нее важно
П.Вейдл	Система отношений, действий, артефактов, которая выдерживает испытания временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную общую для них психологию
Ф.Харрис и Р.Моран	Осознание работниками себя и своего места в организации; способы и язык общения в организации; внешний вид работников, их поведение, верования; организация питания, обучения и развития; отношение ко времени; характер отношений между людьми разного ранга, интеллекта, опыта и т.д.; ценности организации, трудовая этика и мотивация
Д.Элдридж и А.Кромби	Уникальная совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей
Определения, трактующие организационную культуру как целостную категорию	
М.Мескон	Атмосфера или социальный климат в организации
Э.Джакус	Образ мышления и способ действия, которые должны быть усвоены и хотя бы частично приняты новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими»

Организационная культура – совокупностью традиций, символов и подходов, которые признает и разделяет большая часть коллектива организации, она определяет идеологию, миссию и ценности предприятия.



Предприятие ООО «Интерметаллкомплект» работает с 05.02.2005 года.

Сегодня ООО «Интерметаллкомплект» — это компания, которая зарекомендовала себя как надежный поставщик трубной продукции, а так же продукции собственного машиностроительного производства.

На сегодняшний день в активах ООО «Интерметаллкомплект»:

- Устоявшийся квалифицированный Коллектив;
- Постоянно пополняемый [склад](#) трубной продукции;
- Собственный современный [парк станков](#), инструментов и оснастки;
- Собственное [офисное помещение](#), в котором трудятся инженеры и менеджеры.
- Собственные легковые и грузовые автомобили, которые позволяют поддерживать работу по своевременному выполнению заказов.

Система налогообложения ОСН. Форма собственности АО обязывает проводить ежегодный аудит, о чем выдаются соответствующие заключения. Реестр акций ведет специализированный реестродержатель.

Компания регулярно проходит аттестации как возможный поставщик на многих торговых площадках, подавая общую регистрационную информацию, данные бухгалтерской и финансовой отчетности.

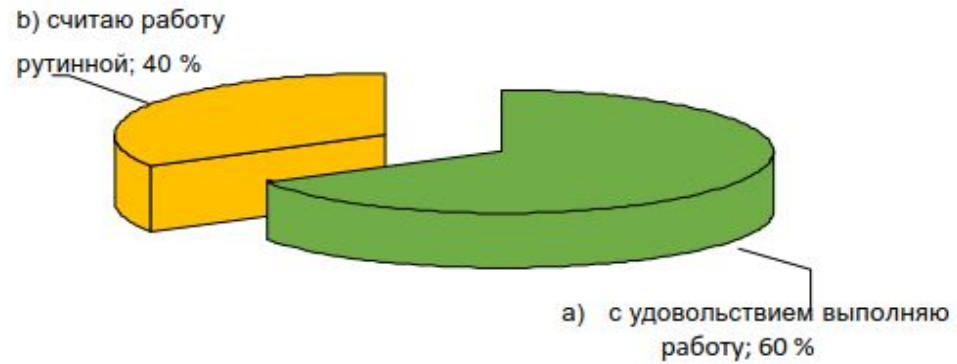
Аттестованы как поставщик ПАО «НК «Роснефть», ПАО «НЛМК», Концерн ВКО Алмаз-Антей, УГМК, ПАО «КАМАЗ».

Регулярно взаимодействуем с кредитными организациями: банками и лизинговыми компаниями. Строго соблюдаем законодательство, в том числе при выборе своих контрагентов. Не допускаем репутационные риски.

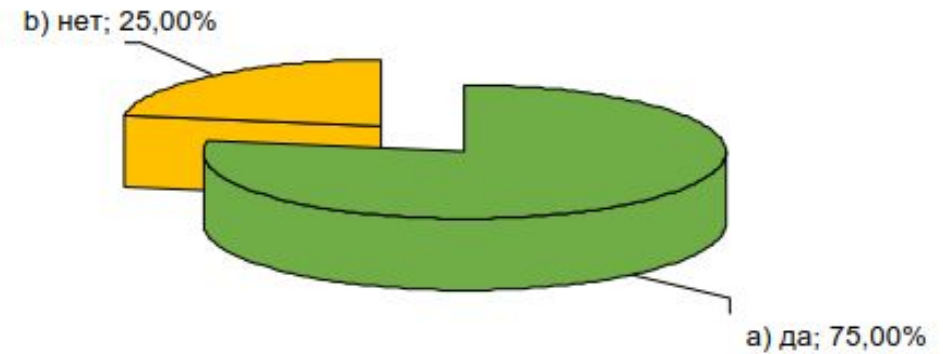
Миссия компании: Обеспечение текущих и перспективных потребностей предприятий машиностроения, металлургии, нефтегазовой и смежных отраслей.

Динамика основных экономических показателей хозяйственной деятельности ООО «Интерметаллкомплект» за 2017 – 2019 гг.

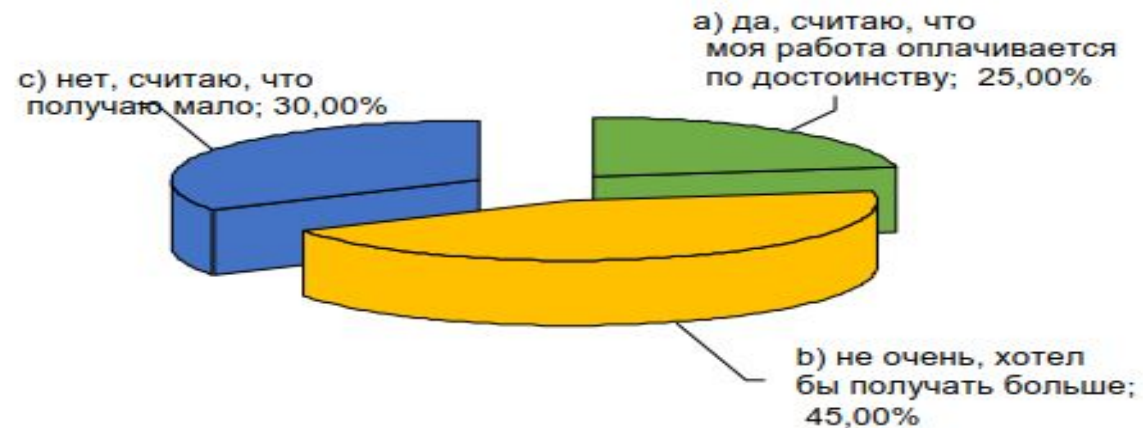
№ п/п	Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2019 г. к 2017 г., %
1	Товарооборот, тыс. руб.	168483	249377	241483	143,33
2	Валовый доход от продаж товаров, тыс. руб.	18154	18913	15182	83,63
3	Издержки обращения, тыс. руб.	13830	13995	10460	75,63
4	Прибыль (убыток) от продажи товаров, тыс. руб.	3853	3583	3686	95,67



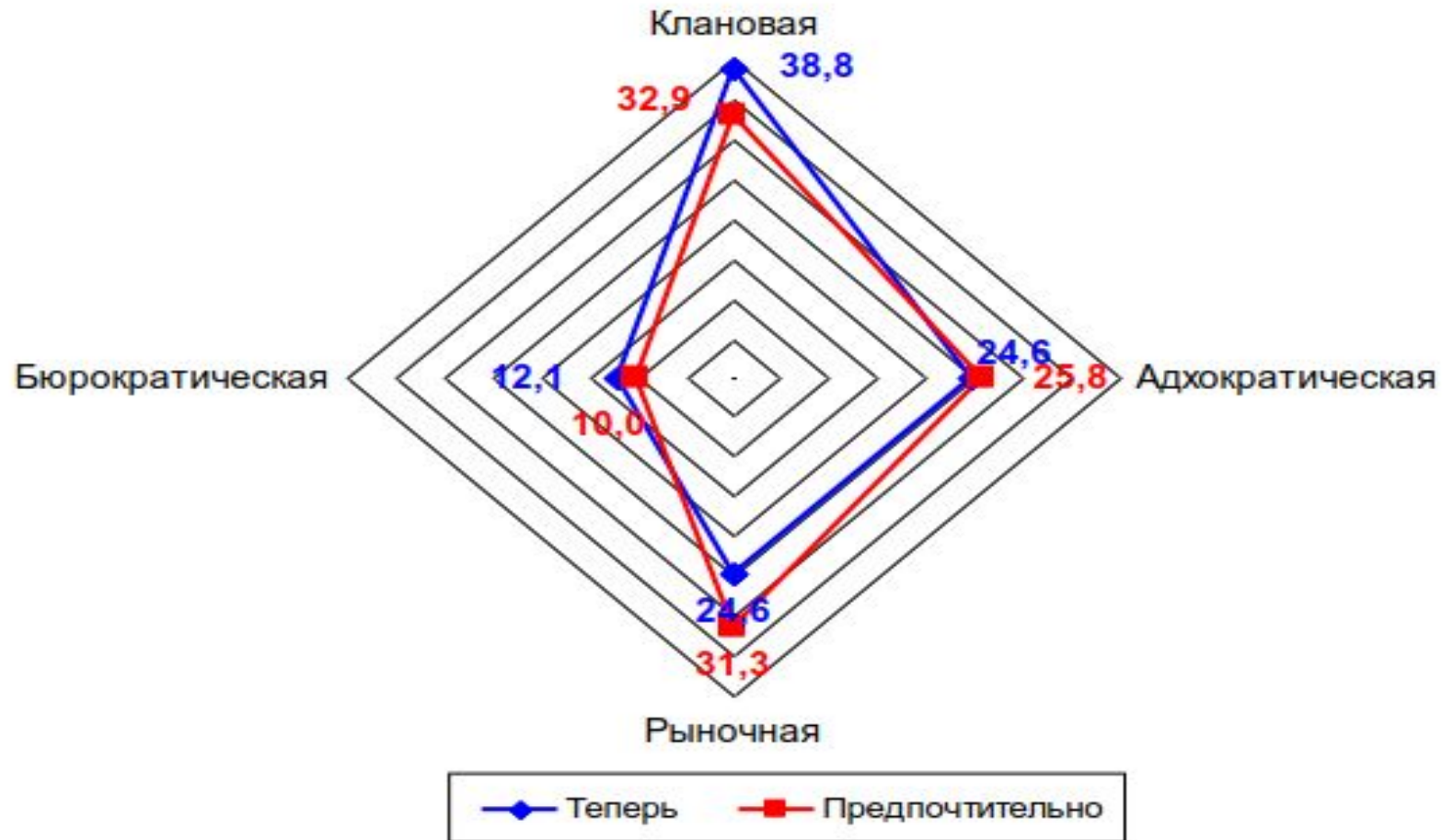
Структура отношения работников к труду



Структура удовлетворенности условиями труда



Структура удовлетворенности работников уровнем оплаты труда



Профиль организационной культуры ООО «Интерметаллкомплект»

Сложившаяся организационная культура имеет следующие недостатки:

- ✓ недостаточный уровень материального стимулирования сотрудников;
- ✓ недостаточная осведомленность работников о миссии, целях, принципах компании;
- ✓ невысокий уровень социально-психологического климата;
- ✓ средняя групповая сплоченность;
- ✓ сопротивление нововведениям;
- ✓ низкая частотность повышения квалификации и обучения персонала.

В «социальный пакет» предприятию предлагается включить:

- ✓ повышение квалификации за счет компании;
- ✓ бесплатное питание в офисе;
- ✓ корпоративный транспорт.

РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ООО «ИНТЕРМЕТАЛЛКОМПЛЕКТ»

Меры для улучшения стиля руководства:

1. Введение совещаний генерального директора с руководителями отделов, где будут оглашаться краткосрочные и долгосрочные цели организации, положение дел в организации.
2. Делегирование полномочий.

Меры для улучшения социально-психологического климата:

1. Руководителю необходимо интересоваться рабочей ситуацией.
2. Введение награды – «Лучший работник года», объявление благодарностей работникам, принесшим выгоду организации.
3. Улучшение процесса адаптации новых сотрудников: показ вводной презентации о компании: история создания, цель, миссия, принципы, традиции, нормы поведения; ознакомительная экскурсия.

Меры по улучшению сложившихся норм поведения:

1. Введение четко выработанной нормативной базы по организационной культуре: корпоративного кодекса, кодекса поведения сотрудников, кодекса взаимоотношений с клиентами.
2. Создание стандарта информирования персонала (какая информация, в какой форме, с какой периодичностью, по каким каналам и кем должна доводиться до коллектива). Это необходимо для большей информированности персонала о планах и действиях руководства.

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛАГАЕМЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Показатели по мероприятиям:

1. Размещение стендов с декларацией миссии, целей, принципов работы предприятия в офисе ООО «Интерметаллкомплект»
2. Внедрение совещаний директора с руководителем магазина ООО «Интерметаллкомплект»
3. Делегирование полномочий
4. Введение награды – «Лучший работник года»
5. Улучшения процесса адаптации новых сотрудников
6. Разработка нормативной базы для системы организационной культуры

Показатели	Ед. изм.	Мероприятие					
		№1	№2	№3	№4	№5	№6
Среднедневной объём выручки до введения мероприятия по совершенствованию организационной культуры компании	руб.	56000	56000	56000	56000	56000	56000
Относительный прирост среднедневного объёма выручки от внедрения мероприятия по совершенствованию организационной культуры предприятия в сравнении с ранее существующим показателем	%	2	7	7	5	10	5
Прибыль на 1 рубль реализации мероприятия в системе организационной культуры предприятия	руб.	0,11	0,15	0,12	0,12	0,20	0,10
Затраты на мероприятие	руб.	15000	20000	15000	30000	120000	60000

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛАГАЕМЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Годовой экономический эффект от проведения комплекса мероприятия по развитию организационной культуры ООО «Интерметаллкомплект»

Мероприятие	Годовой экономический эффект от проведения мероприятия, руб.
1. Размещение стендов с декларацией миссии, целей, принципов компании	29352
2. Введение совещаний генерального директора с руководителем магазина	191680
3. Делегирование полномочий	154344
4. Введение награды «Лучший работник года»	90960
5. Улучшение процесса адаптации новых сотрудников	283200
6. Разработка и внедрение нормативной базы для системы организационной культуры	40800
Итого:	790336

ИТОГО годовой экономический эффект 790 336 рублей



Мининский
университет



Спасибо за внимание!

мининунивер.рф



mininuniver



mininuniver.ru



mininuniversity