

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Организационная культура как фактор в реализации диджитал-проектов в
сфере IT услуг (на примере ООО «Бит. Геймс Инжиниринг»)»

Студент

 14.06.2021
(подпись, дата)

Городничая В.В.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

 14.06.2021
(подпись, дата)

Данилова Е.А.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

 17.06.2021
(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № ____)

Заведующий кафедрой _____
(подпись)

Кошарная Г.Б.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № ____)

Секретарь ГЭК _____
(подпись)

Барсукова С.А.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ	9
1.1 Сущность и содержание понятия организационной культуры.....	9
1.2 Подходы к формированию организационной культуры в проектно– ориентированной компании	19
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ООО «БИТ. ГЕЙМС ИНЖИНИРИНГ» КАК ФАКТОР В РЕАЛИЗАЦИИ ДИДЖИТАЛ–ПРОЕКТОВ КОМПАНИИ	30
2.1 Изучение системы управления персоналом и кадрового состава ООО «Бит.Геймс Инжиниринг»	30
2.2 Анализ влияния организационной культуры на успешность реализации диджитал-проектов ООО «Бит.Геймс Инжиниринг»	44
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	60
ПРИЛОЖЕНИЯ	64

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики и интенсивного информационного развития, конкуренция между организациями растет, а потребность в таких факторах эффективной работы предприятия, как организационная культура, увеличивается.

Согласно современным тенденциям развития информационных технологий, компании видоизменяют привычные для них способы управления человеческими ресурсами, что особенно характерно для организаций в сфере IT-услуг. Об этом свидетельствует появление и массовое распространение таких инструментов управления кадрами, как удаленный режим работы, виртуальный рекрутинг, проектные команды, искусственный интеллект, онлайн-офисы, ERP-системы. Это значит, что система управления персоналом автоматизируется, а потребность в HR специалистах только возрастает, но требования к их функционалу меняются.

Так, неотъемлемой частью управления кадрами остается выстраивание и поддержание организационной культуры компании, которая направляет всех сотрудников к общим целям, мобилизует их инициативы и обеспечивает продуктивное взаимодействие всех подразделений организации. Процесс формирования организационной культуры и ее структура тоже видоизменяется под воздействием инноваций. Переход IT-компаний на проектное управление человеческими ресурсами порождает новый тип организационной культуры, который характеризуется разделением на активные субкультуры внутри компании.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что организационная культура остается фактором успеха организации в современной рыночной системе, потому что является главным направляющим механизмом в повышении эффективности работы ее трудового коллектива.

Все это свидетельствует о необходимости изучения проблемы влияния организационной культуры на эффективность реализации диджитал-проектов в сфере IT-услуг.

Реализация исследовательских задач была достигнута на основе анализа научных положений отечественных исследователей в области организационной культуры: О.С. Виханский В.А. Спивак, Е.А. Гулянская, В. А. Макеева сформулировали ряд понятий об организационной культуре предприятия, Т.О. Соломанидина в своих трудах выделила основные принципы формирования культуры компании, а О.Е. Стеклова описала какими инструментами и методами можно добиться внедрения нужной организационной культуры. При проведении исследования также использовалась зарубежная литература и рассматривались труды таких авторов, как Э. Шейн, Г. Морган, Г. Хофстед, Э. Петтигрю, Т. Дил и А. Кенеди, которые внесли значительный вклад в становление и развитие понятия организационной культуры компании.

Целью данной бакалаврской работы является изучение организационной культуры как фактора в реализации диджитал-проектов в сфере IT услуг на примере ООО «Бит. Геймс Инжиниринг» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Объектом исследования является ООО «Бит. Геймс Инжиниринг».

Предметом исследования является механизм влияния организационной культуры на реализацию диджитал-проектов в сфере IT-услуг и пути ее совершенствования.

Поставленная в работе цель определила следующие задачи исследования:

1. Рассмотреть сущность и содержание понятия организационной культуры;
2. Исследовать подходы к формированию организационной культуры в проектно-ориентированных организациях;

3. Изучить системы управления персоналом и кадрового состава ООО «Бит.Геймс Инжиниринг»;

4. Проанализировать влияние организационной культуры на успешность реализации проектов ООО «Бит.Геймс Инжиниринг»;

5. Разработать рекомендации по совершенствованию организационной культуры как фактора реализации диджитал–проектов.

Теоретической и методологической основой изучения данной проблемы является анализ научной литературы по теме выпускной квалификационной работы. В целях раскрытия обозначенной темы данного исследования были использованы такие методы, как анализ научных публикаций по теме и анализ документов, регламентирующих деятельность ООО «Бит.Геймс Инжиниринг», а также метод глубинного интервью.

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

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1 Сущность и содержание понятия организационной культуры

В условиях рыночной экономики для бизнеса особую ценность несет конкурентоспособность организации, ее товаров и услуг. В свою очередь, достижение целей предприятия невозможно без качественного выполнения персоналом своих трудовых функций, которое достигается за счет влияния на все аспекты деятельности работников организационной культуры компании. Из этого следует, что одним из инструментов конкурентоспособности предприятия на рынке является организационная культура.

Уникальная культура организации основополагающим образом влияет на нормы и ценности сотрудников, выстраивает коммуникационные процессы в коллективе и, как следствие, превращает коллектив организации в сплоченную команду [7, с. 9]. Помимо этого, организационная культура затрагивает процессы обработки внешних деловых операций, создает имидж компании в глазах потребителя и бренд работодателя на рынке труда.

Концепция организационной культуры была введена в область управленческих и организационных исследований в конце 1970-х годов, а значительное научное внимание начала привлекать в середине 1980-х годов. Опираясь на идеи социологии и антропологии, ученые утверждали, что организация может обладать уникальной культурой или набором общих ценностей, убеждений и норм, которые определяют отношения и действия членов коллектива организации.

Однако впервые представил концепцию культуры в организационном контексте еще в 1951 году в своей книге «Изменяющаяся культура фабрики» Э. Жак, который повествовал о британской государственной компании,

занимающейся в основном производством, продажей и обслуживанием металлических подшипников. Исследование касалось описания, анализа и развития поведения корпоративных групп [41, с. 2].

Еще в то время Э. Жак предположил, что организационная культура может значительно повлиять на организационные результаты, аргументируя это тем, что культура должна быть использована в качестве инструмента влияния на действия сотрудников. Э. Жак определял культуру, как образ мышления и способ действия сотрудников, вошедший в привычку или ставший традицией. Таким образом, понимание организационной культуры традиционно рассматривалось как способ предоставить организации инструменты, необходимые для обеспечения эффективной работы путем создания и управления уникальной культурой.

Эндрю Петтигрю приписывают внедрение концепции организационной культуры. В своей статье 1979 года «Об изучении организационных культур» Э. Петтигрю предложил идеи о концепциях и процессах, связанных с организационной культурой, которые он приравнял к рождению организаций; он описал культуру как объединение убеждений, идентичности, ритуалов и мифов – концептуализацию, которая все еще широко используется сегодня [3, с. 9].

В следующем году Г. Хофстед, посвятивший свои труды изучению национальной культуры разных стран, поднял вопросы о применимости американской теории управления за рубежом и изучил те культурные различия, которые взаимодействуют с организационными культурными характеристиками и оказывают влияние на них. Он определял культуру организации, как уникальные характеристики воспринимаемых сотрудниками особенностей организации [40, с. 31]. Г. Хофстед назвал параметры организационной культуры, которые представлены на рисунке 1:

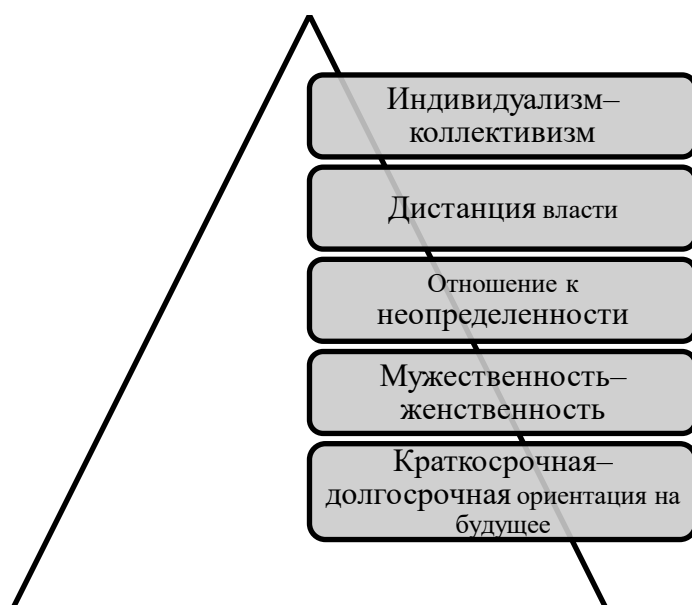


Рисунок 1 – Параметры организационной культуры по Г. Хофстеду

Источник: составлено автором по Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. 2nd ed. Sage, Thousand Oaks, CA. P. 31.

Т. Дил и А. Кеннеди предложили модель культуры, основанную на четырех организационных прототипах, сопоставляя степень риска и быстроту обратной связи в компании, которая схематично выглядит, как показано на рисунке 2:

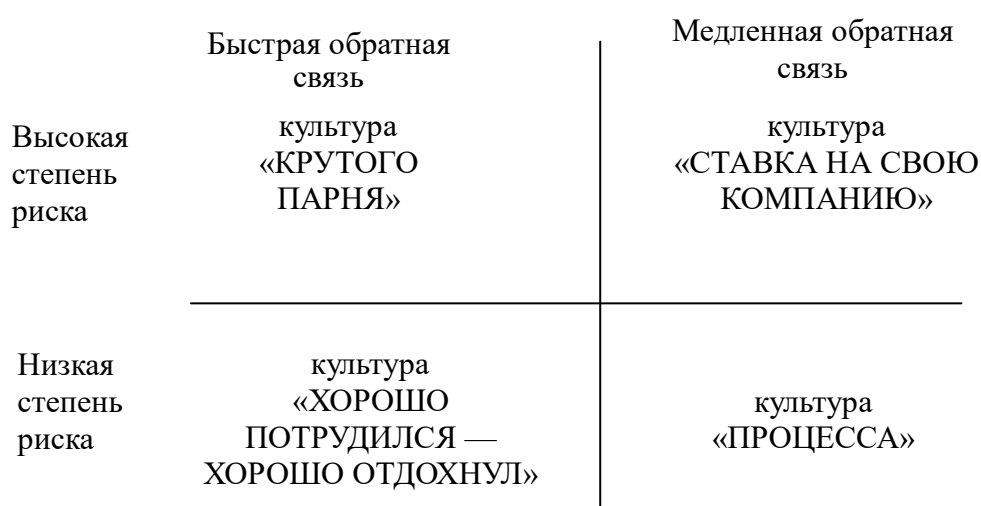


Рисунок 2 – Модель культуры компании Т.Дила и А. Кеннеди

Источник: Севумян, Э.Н. Понятия «корпоративная культура» и «организационная культура»: социально-философский анализ / Э.Н. Севумян // Контекст и рефлексия: философия о мире. – 2017. – №5. – С. 65.

Впоследствии Эдгар Шейн, определил культуру организации как основные предположения и убеждения, которые последовательно разделяются между членами организации и устанавливают взгляды на предприятие и окружающую его среду [38, с. 134]. Важно отметить, что Шейн подчеркнул роль лидера организации как создателя и сопровождающего организационной культуры.

Ученые в области организационной культуры уже давно признают расхождения между функционалистским и интерпретационным подходами к исследованиям в этой области.

Л. Смирнич предложил в своих исследованиях способы анализа культуры, определяя организационную культуру, как приобретенные смысловые системы, которые передаются через язык и символы, создавая и формируя культурное пространство [33, с. 119]. Л. Смирнич позиционировал развитие концепции организационной культуры на пересечении функционалистической работы в антропологии и исследований в теории организации, поэтому предсказал появление целого ряда научных перспектив.

В свою очередь, Джоан Мартин дополнила существующие теории, выделив три прототипа культур, которые могут существовать в организациях, тем самым контрастируя функционалистическому подходу Эдгара Шейна. Она утверждала, что когда люди вступают в непосредственное взаимодействие с организацией, они сталкиваются с ее артефактами: принятым дресскодом, установленными правилами и практикой работы, общепринятыми нормами поведения, традициями, задачами, системой оплаты, шутками и манерой речи, которые понятны только членам организации [36, с. 31]. Данная группа элементов, по мнению Дж. Мартин и являлась проявлением культуры предприятия.

Вышеуказанные концептуализации и подходы к пониманию культуры продолжают лежать в основе и влиять на современные исследования

культуры, а также несут практическую значимость для управления культурой в организациях по сей день.

Исторически между исследователями в области социологии труда были разногласия в определении организационной культуры. А.О. Блинов и О.В. Василиевская рассматривали понятие организационной культуры с философско–мировоззренческой стороны. Они определяли культуру организации, как набор наиболее важных ценностей организации, разделяемых сотрудниками. А. О. Блинов в своих трудах утверждал, что культура предприятия задает людям ориентиры их поведения и действий, которые передаются через символические средства духовного и материального [5, с. 218].

Со стороны ценностно–нормативного подхода к понятию культуры в организации подходил украинский социолог О.О. Максименко. Он определял организационную культуру, как конкретные ценности, которые демонстрируют работники организации. Также как и Л. Элдридж и А. Кромби в своих трудах писали об уникальной совокупности норм и ценностей, которые присущи предприятию и передаются его работникам [17, с. 132].

С психологической точки зрения организационную культуру рассматривал Т.Ю. Базаров, определяя ее как комплекс предположений, задающих общие нормы поведения и безосновательно принимаемых всеми членами организации. А.Я. Анцупов вовсе определял организационную культуру, как «экологию предприятия», то есть среду, в которой работники трудятся [27, с. 116]. Сейчас данную среду принято понимать и обозначать, как психологический климат в коллективе.

Из этого следует, что отечественные социологи выделяли три основных подхода к пониманию организационной культуры, которые представлены на рисунке 3:



Рисунок 3 – Подходы к пониманию организационной культуры

Источник: составлена автором по Могутнова Н. Н. Корпоративная культура: понятие, подходы / Н. Н. Могутнова // Социологические исследования. – 2005. – №4. – С. 133.

Рассмотрев определения западных и отечественных авторов следует заключить, что культура организации является сложным многоуровневым явлением, которое охватывает разные аспекты существования организации: ценности, традиции, нормы поведения, символы, коммуникации, кадровую политику, систему принятия решений в организации, язык делового общения.

В современном менеджменте, в научной литературе, часто рассматривается дискуссионный вопрос о соотношении понятий «организационная культура» и «корпоративная культура». Существующие точки зрения на разнообразие понятий имеют место, и в тоже время этот вопрос остаётся дискуссионным.

Обычно корпоративная и организационная культура, как понятия, используются взаимозаменяемо, их относят к коллективным ценностям, взглядам и подходам в организации [8, с. 109]. Однако в американской литературе термин «корпоративная культура» ориентирован на коммерческие корпорации, в то время как организационная культура

распространяется на все формы организаций, включая малый бизнес, частные компании и некоммерческие организации. Однако сам смысл понятия одинаков.

Е.А. Гулянская в своих трудах отмечает тождественность рассматриваемых понятий, подчеркивая, что в обоих случаях идёт речь о культуре организации, а конкретизация в отношении размера организации, сложности её структуры, внутренних коммуникаций является уже характеристикой определённых групп организаций, но никак не принципиально разными направлениями в культуре [28, с. 62].

Ряд исследователей предполагает, что одно из понятий корпоративной культуры является частью понятия организационной. Так, В.А. Спивак считает, что культура организации является общим, универсальным понятием, в то время как корпоративная культура частным, вытекающим из общего [29, с. 65]. Также, как и с точки зрения В. А. Макеева, организационная культура – широкое понятие, включающие культурные ценности, разработанные организацией во внешней и внутренней среде. Корпоративная культура, в свою очередь, является компонентом организационной культуры, выраженной в форме ценностей, которые носят внутренний характер и обеспечивают внутреннюю сплочённость, взаимопонимание и эмоциональный комфорт в коллективе работников организации [29, с. 68].

Существует противоположное мнение, что понятие «корпоративная культура» шире, чем понятие «организационная культура», его разделяет Т.О. Соломанидина, которая полагает, что термин «корпоративная культура» стоит интерпретировать как общепрофессиональную культуру, на уровне ценностей и норм данного вида профессиональной деятельности [31, с. 387].

Рассмотрев различные точки зрения авторов на соотношения понятий «организационная культура» и «корпоративная культура», можно сделать вывод, что все исследователи отмечают общее содержание понятий. Оба понятия означают культуру, присущую институциональным объединениям,

включающую в себя набор принципов, норм, правил и положений, связанных с внутренней и внешней коммуникацией компании. Оба понятия включают в себя параметры, которые изображены на рисунке 4:



Рисунок 4 – Параметры культуры организации

Источник: составлено автором по Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие / Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – С. 389.

С позиции системного подхода к пониманию организационной культуры необходимо рассмотреть ее функции, в частности, следующие шесть основных групп функций культуры на уровне предприятия:

1. Ориентированные функции – культура может играть ведущую роль в ценностной ориентации организации в целом, и поведении каждого ее члена в соответствии с целями, установленными организацией. Организационная культура – это привязка общих ценностей организации к личным ценностям сотрудников, позволяющая ей автоматически генерировать набор механизмов саморегулирования для управления поведением и деятельностью персонала в адаптивной культуре.

2. Ограничивающие функции, которые играют роль спецификации идеологических, психологических и поведенческих характеристик каждого сотрудника. Ограничения организационной культуры не означают системные

жесткие ограничения, скорее мягкие и последовательные – кодекс этики предприятия, устав организации.

3. Функции сплоченности, когда один набор ценностей совместно поддерживается персоналом организации, он становится своего рода связующим звеном, объединяющим ее членов во всех аспектах, что приводит к солидарности и сплоченности. Основная причина успеха – это организованность, сплоченность сотрудников, которые имеют общую цель и видение, побуждают предприятия продолжать двигаться вперед и развиваться.

4. Функции побуждения – в организации должны быть члены коллектива, которые создают высокоэмоциональный и энергичный предприимчивый дух для достижения работниками целей и результатов. Как правило, такой человек в организации является HR–менеджером, event–менеджером или специалистом по коммуникациям, и нанимается компанией специально для максимизации энтузиазма и новаторского духа среди сотрудников коллектива

5. Радиационные функции – это влияние организационной культуры не только на коллектив предприятия, но и на сообщество за его пределами: на семьи, друзей, окружение сотрудников. Распространение культуры организации побуждает создание имиджа компании в обществе и оказывает влияние на развитие социальной культуры.

6. Функции создания бренда. Имидж и репутация бренда предприятия в сознании общественности – это его продукты и услуги, на специфику которых огромное влияние оказывает организационная культура. Превосходная и уникальная корпоративная культура может реализовываться в таких огромных брендах, как «Microsoft», «Ford», «GE», «Coca–Cola», их уникальная корпоративная культура в процессе построения бренда сыграла значительную роль в создании продуктов компании [27, с. 117].

Как следствие, механизм влияния организационной культуры на все аспекты деятельности современной компании можно изобразить схематично, как показано на рисунке 5:



Рисунок 5– Влияние организационной культуры на внешнюю и внутреннюю среду компании

Источник: Гримашевич, О.Н. Формирование корпоративной культуры предприятий в современных российских условиях / О.Н. Гримашевич // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2018. – №8. – С. 57.

Итак, следует сделать вывод, что организационная культура влияет на то, как люди взаимодействуют друг с другом, на контекст, в котором создаются знания, сопротивление, которое они будут оказывать определенным изменениям, и, в конечном счете, на то, как они делятся знаниями. Организационная культура представляет собой коллективные ценности, убеждения и принципы членов организации.

На нее также могут влиять такие факторы, как история, тип продукта, рынок, технология, стратегия, тип сотрудников, стиль управления и

национальная культура. Культура включает в себя видение организации, ценности, нормы, системы, символы, язык, предположения, окружающую среду, местоположение, убеждения и привычки.

1.2 Подходы к формированию организационной культуры в проектно–ориентированной компании

На современных предприятиях постоянно растет интерес к эффективным и инновационным методам управления. Это связано с высокой конкуренцией, технологическим и экономическим прогрессом. Для процветания компании в основном вынуждены постоянно изменять свои стратегии управления, а в последнее время также гибко реагировать на инструменты бережливого управления при оптимизации процессов. В настоящее время успех предприятия во многом зависит от его способности адаптироваться к постоянным изменениям окружающей среды [14, с. 73]. Трансформация необходима для того, чтобы выжить и иметь возможность расти в реальности постоянно меняющихся рыночных потребностей и условий. В контексте все более важной роли организационной культуры в организации, изменения не должны осуществляться в отрыве от основных принципов и специфики данной культуры.

Компоненты организационной культуры описаны многими учеными. Одна из самых популярных моделей – это модель, созданная американским психологом Эдгаром Шейном, который рассматривал разное понимание сущности организационной культуры, ее структуру, влияние на общий успех организации, более того, описывал методику исследования культуры и трансформацию ее создания, определяя решающую роль лидера в данном процессе.

Э. Шейн делил культуру организации на три основных уровня, которые представлены на рисунке 6:



Рисунок 6 – уровни становления организационной культуры по Э. Шейну

Источник: Тагибова А. А. Особенности исследования корпоративной культуры. / А. А. Тагибова // Теория и практика общественного развития. – 2016. – №11. – С. 119.

Как показано выше, на организационную культуру влияет ряд факторов. К наиболее важным относятся национальная культура и организационная структура. Что касается отдельных отраслей и вопросов формирования корпоративной культуры, то тип организации представляется весьма важным фактором. Уровень и форма культуры компании будут варьироваться в зависимости от отрасли, в которой компания работает, и от рыночных условий, с которыми она сталкивается.

Если рассматривать организационную культуру с позиции Э. Шейна, то на ее формирование большое влияние будет оказывать лидер организации – руководитель компании [38, с. 26]. Поэтому можно выделить следующие факторы, оказывающие влияние на формирование организационной культуры предприятия:

- Требования руководителя;
- Отношение к работе руководителя;
- Стиль управления руководителя;
- Способы поощрения сотрудников;
- Структура организации;

– Система обмена и передачи информации [31, с. 517].

В соответствии с данными критериями, формируется начальная база ценностей и норм в организации. От личности и совокупности черт характера руководителя будет зависеть дальнейшее становление и развитие культуры организации.

Для успешного внедрения организационной культуры в организации важно придерживаться определённых принципов. Так, Т. О. Соломандина выделяет следующие принципы формирования уникальной культуры организации:

1. принцип комплексности представлений о назначении экономической системы организации – культура может отражать не только отношения между членами компании, но и назначение этой системы в совокупности, о её целях, видах продукции, определяющие эффективность функционирования компании;

2. принцип историчности – культура не поддаётся манипулированию, поскольку она развивается со временем и определяет характер экономической системы, а также стиль управления на производстве;

3. принцип первоочередности определения ценностей и философии организации – перед началом процесса формирования корпоративной культуры, должны быть сформулированы ценности и философия компании, которые будут желаемы;

4. принцип отрицания силового воздействия – нельзя навязывать слабой культуре, несвойственные ей сильные стороны или проводить коррекцию;

5. принцип комплексности оценки – оценивать воздействие корпоративной культуры на эффективное функционирование предприятия нужно с помощью комплексного подхода. Потому что он предусматривает опосредованные пути влияния, и важно обращать внимание на культуру, когда происходят организационные изменения и развитие экономической системы [25, с. 109].

Т.О. Соломандина выделяет несколько основных этапов формирования организационной культуры в соответствии с рассмотренными принципами, которые представлены на рисунке 7:

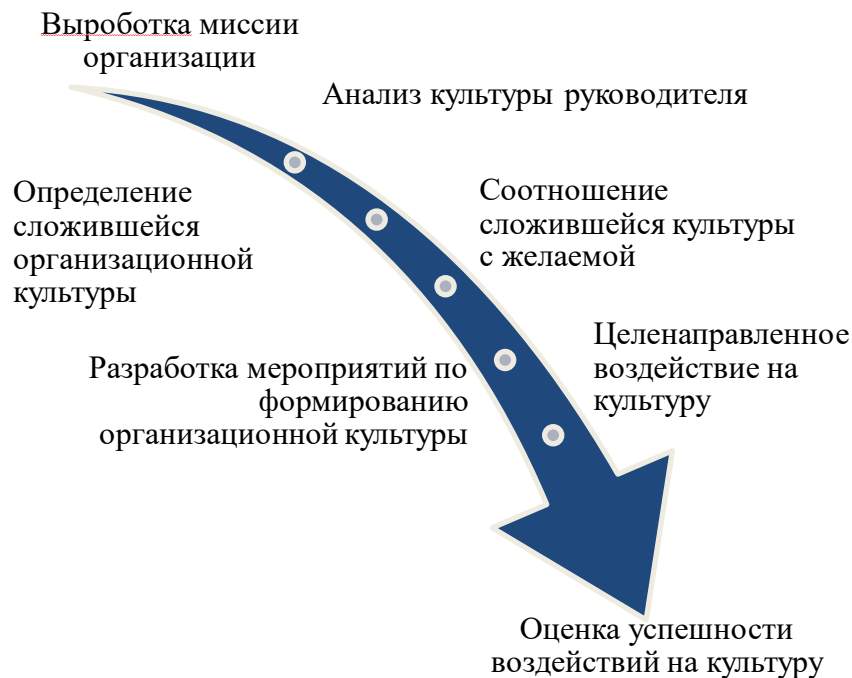


Рисунок 7 – Этапы формирования организационной культуры компании

Источник: составлено автором по Петрова О. В. Новые управленческие подходы в формировании организационной культуры университета в условиях инновационно–ориентированной экономической системы региона / О. В. Петрова, И. Н. Ефимова // Современные исследования социальных проблем. – 2012. – №11(19). – С. 112.

Каждый из приведенных этапов оказывает большое влияние на специфику организационной культуры и успешность внедрения ее процессов. Особое внимание стоит уделить анализу эффективности организационной культуры. Современный менеджмент изучает культуру организации с точки зрения ее силы и слабости. Поэтому в рамках изучения подходов к построению организационной культуры в современной организации стоит рассмотреть признаки сильной культуры компании, которые схематично представлены в приложении А. Далее представлено более подробное описание признаков сильной культуры компании:

1. Учебная культура, которая проявляется в желании компании финансировать обучение сотрудников, причем предлагая обучаться в их рабочее время;

2. Культура вдохновения, несущая в себе процесс умственного и эмоционального стимулирования к чему-либо;

3. Высокий командный дух, когда коллектив работает вместе, поддерживая и поощряя друг друга, обучаясь друг у друга, постоянно общаясь и понимая друг друга;

4. Разнообразие (гендерное, возрастное, этническое, национальное);

5. Культура ответственности или, по-другому, свободы, когда компания снижает уровень контроля за исполнением обязанностей подчиненных;

6. Прозрачность рабочей среды, которую создают офисы формата опенспейс и открытое общение внутри организации, а также всегда полная и правдивая информация со стороны руководства;

7. Культура ценности, где сотрудников больше хвалят, чем ругают. Признание в компании дает сотруднику уверенность в себе и своих силах, а также показывает значимость;

8. Культура страсти, которая проявляется в поиске сложных вызовов и рвению к разрешению самых тяжелых проблем;

9. Отсутствие «офисной политики», по-другому, отсутствие сплетен и злословий в коллективе;

10. Культура оптимизма, когда каждый сотрудник, приходя на работу, забывает о проблемах [24, с. 92].

Существует и другая точка зрения, согласно которой, сила культуры организации основана на трех основных параметрах, первый из которых – глубина проникновения культуры в организацию, второй – степень охвата сотрудников организации и ее распространение за пределами компании; последний — ясность организационной культуры, представленных на рисунке 8.



Рисунок 8 – Сила культуры организации

Источник: составлено автором по Мугалова, Ж.А. Корпоративная культура современной организации в условиях меняющегося общества / Ж.А. Мугалова // Вестник Международного института экономики и права. – 2015. – №3(20). – С. 79.

Согласно современным тенденциям развития информационных технологий, компании видоизменяют привычные для них способы управления человеческими ресурсами. Так, большинство IT-компаний функционируют не посредством деления сотрудников по отделам, а с помощью формирования проектных команд.

В связи с изменением организационной структуры на проектную, внешняя и внутренняя организационная культура компании и механизм воздействия на нее тоже видоизменяется [39, с. 3]. Профессионалов нанимают не в отдел, а в определенный проект и на определенный срок.

Само понятие «диджитал» широко используется в IT сфере, потому что означает цифровизацию. Поэтому и проекты компаний, связанные с интернет-сетью, включающие в себя цикл рекламных, маркетинговых и PR коммуникаций в сети интернет, называют диджитал-проектами [16, с. 20].

Так, создание и распространение информации об интернет–продукте (сайте, игре, видео–ролике и т.д.) будет являться диджитал–проектом, потому что все маркетинговые и PR–коммуникации будут происходить исключительно в сети интернет, потому что аудитория проекта находится именно там.

На создание диджитал–проекта большое влияние оказывает организационная культура проекта, которая объективно является его основой. От нее зависят не только внутриколлективные ценности, нормы и отношения, но и само содержание проекта [14, с. 72]. Она ложится в основу тех ценностей, которые проект несет потребителю и становится ключевым моментом в создании и реализации диджитал–проекта.

В каждой организации управление проектами происходит в гораздо более широком контексте организационной культуры самой компании. Сложность синхронизировать работу по управлению проектами с целями организации, с уже установленными ценностями и нормами получается не всегда. Часто компании недооценивают, как организационная культура может повлиять на прогресс проекта – к лучшему или к худшему.

Это особенно важно в среде удаленной работы, где сложнее передать организационную культуру. Становится особенно важным, чтобы культура организации была сильной и ясной и оказывала свое влияние на специфическую культуру проектов, чтобы избежать нарушения кросс–командного взаимодействия.

Такие элементы, как культура и структура организации, могут влиять на то, как проекты управляются и выполняются [9, с. 126]. Точно так же, как уровень зрелости управления проектами в организации и существующие процессы управления влияют на то, насколько плавно и в сроки выполняется проект.

Несмотря на инновации, компоненты организационной культуры, представленные на рисунке 9, остаются неизменными.



Рисунок 9 – Компоненты организационной культуры

Источник: составлено автором по Патутина Н. А., Кривошеин Н.В. Влияние организационной культуры на социальное поведение сотрудников / Н. А. Патутина, Н. В. Кривошеин // Вестник МГПУ. Серия «Экономика». – 2018. – № 5. – С. 44.

Если рассматривать проектно-ориентированные компании, то самый первый, глубинный уровень – мировоззрение, скорее всего не будет видоизменяться от проекта к проекту. А вот поведение сотрудников, психологический климат и ценности для проектной команды будет формировать непосредственно менеджер проекта. Также они будут варьироваться в зависимости от специфики конкретного диджитал-проекта и его направленности.

Организационная культура служит инструментом оптимизации бизнес-процессов в компании, позволяет четко устанавливать и направлять персонал на цели, мобилизовать инициативу сотрудников, создавать общие ценности для упрощения внутриколлективного взаимодействия. Данный факт подчеркивает важность выстраивания организационной культуры под конкретный проект организации, ведь на ее специфику влияют такие факторы, как: личность руководителя, возрастные, половые и этнические

особенности персонала, интересы сотрудников, их устоявшиеся ценности [30, с.72].

Из этого следует сделать вывод, что основная сложность в формировании культуры проектно–ориентированной организации состоит в необходимости развития и поддержания как общей организационной культуры компании, так и уникальной и специфической культуры проекта.

При формировании культуры проекта необходимо избегать отклонений от мировоззрения организации и ее глубинных принципов, что поможет избежать нарушения кросс–командного взаимодействия. Во многих компаниях проектные отделы сильно отличаются между собой по ряду признаков, обусловленных спецификой самого проекта:

1. Гендерный признак. Так как проекты компании рассчитаны на разную аудиторию, то и сами проектные отделы будут варьироваться по гендерному признаку в зависимости от выбранного сегмента рынка (аудитории), так, создавать и продвигать продукты в рамках проекта, рассчитанных на женскую аудиторию, будут в основном женщины, аналогично как мужчины будут разрабатывать и реализовывать проекты, направленные на мужскую аудиторию.

2. Возраст. Ценности и интересы внутри коллектива сильно отличаются в зависимости от возраста сотрудников, поэтому и само содержание проекта будет изменяться в зависимости от того, какого возраста сотрудники работают над ним.

3. Национальность. Данный фактор также будет влиять на специфику и содержание проекта, а также внутриколлективные коммуникации. Чем больше в проекте людей разных национальностей, тем интереснее на выходе сам проект, однако кросс–культурные конфликты внутри коллектива фактически неизбежны [39, с. 6].

К формированию организационной культуры отдельных проектов в компании необходимо подходить индивидуально, с учётом общей специфики культуры организации, а также её позиционирования на рынке. Правильно

выстроенная организационная культура проектно–ориентированной компании представлена на рисунке 10:

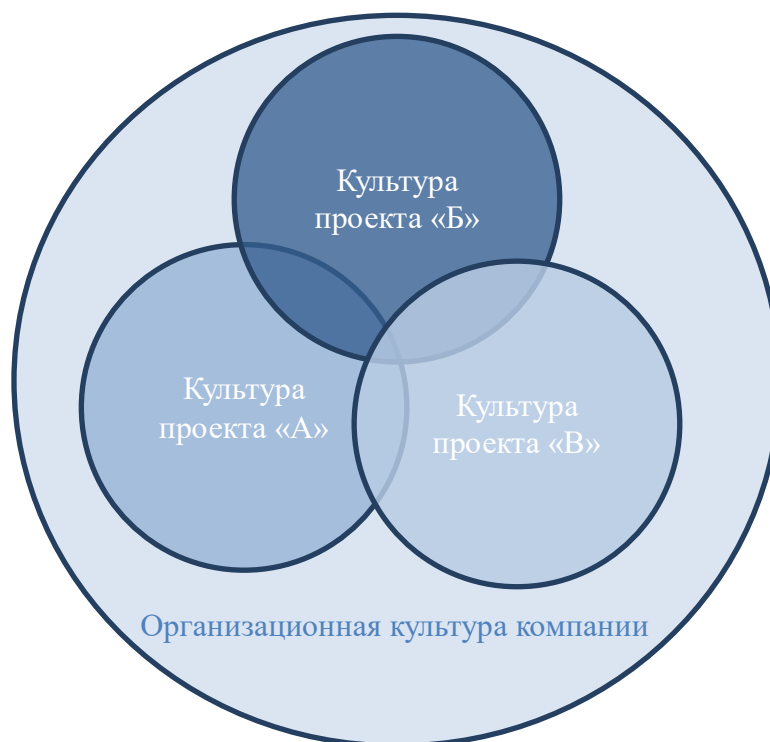


Рисунок 10 – Структура организационной культуры проектно–ориентированной компании

Источник: составлено автором по Лукина А. О. Управление проектами / А. О. Лукина // Проблемы науки. – 2019. – №1(37). – С. 17.

Совпадение базовых ценностей и включенность субкультур в общую культуру компании являются необходимыми факторами при формировании уникальных культур проекта. Это связано с тем, что у работника не должно возникать культурного диссонанса в ценностях и нормах, принятых в организации.

Таким образом, методы и способы формирования организационной культуры – главные составляющие для достижения высоких результатов в процессе её внедрения. Теоретическое понимание формирования культуры внутри организации позволяет использовать наиболее подходящие из них для формирования сложной проектной организационной культуры.

Следует сделать вывод, что организационная культура – это набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, которые

разделяются всеми членами организации. Она является важным элементом функционирования компании, достижения высокого уровня экономических и статистических показателей.

Культура компании реализуется как мощный стратегический инструмент, позволяющий направить бизнес-единицы и сотрудников на реализацию общих целей. Формирование организационной культуры как попытка ценностно-ориентированного управления, имеющего свои преимущества в сравнении с регулярным менеджментом, создаёт эффект «социального облегчения». Современные сотрудники стараются не только достичь финансового успеха, но и чувствовать себя комфортно в компании, чьи корпоративные ценности соответствуют их личным жизненным ориентациям.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ООО «БИТ. ГЕЙМС ИНЖИНИРИНГ» КАК ФАКТОР В РЕАЛИЗАЦИИ ДИДЖИТАЛ–ПРОЕКТОВ КОМПАНИИ

2.1 Изучение системы управления персоналом и кадрового состава ООО «Бит.Геймс Инжиниринг»

В качестве объекта исследования была выбрана IT-компания ООО «Бит.Геймс Инжиниринг» — международная компания, которая уже более 10 лет разрабатывает программное обеспечение и мобильные и социальные игры. Так как основной задачей компании является создание и поддержание качественных IT-продуктов, ее работа невозможна без высококвалифицированных специалистов. Поэтому компания очень ответственно относится к процессу подбора и удержания персонала компании. Вследствие этого, компания создала развитую, сильную организационную культуру, которая помогает сохранять и развивать кадровый потенциал сотрудников.

История компании берет начало в 2002 году, когда она занималась разработкой сайтов, порталов, созданием флеш–баннеров и открыток, а также мультимедийных презентаций. Непосредственно играми ООО «Бит. Геймс Инжиниринг» начали заниматься с 2007 года, тогда это были ММО проекты. Однако зарождение в 2009 г. приложений для социальных сетей дало возможность запустить ряд игр, которые оказались наиболее перспективным направлением, поэтому в марте 2012 г. организация сконцентрировала усилия исключительно на создании социальных и мобильных игр [21]. В рамках проводимого в связи с этим ребрендинга название компании изменилось на ООО «Бит. Геймс Инжиниринг».

Созданное в сентябре 2011 г. мобильное подразделение также активно осваивает разработку игр под наиболее распространенные платформы, представленные на рынке. Основные достижения, по мнению Bit.Games:

1. В партнерстве с различными издателями выпущено 11 игр в крупнейших российских социальных сетях — «Одноклассники», «ВКонтакте», «МойМир», а также в десятке зарубежных;

2. BIT.games входит в ТОП-20 разработчиков России;

3. Слажено работает система поддержки, что позволяет игрокам своевременно получать ответы на любые вопросы.

Миссия компании звучит следующим образом: «Игра для нас - только первый шаг. Мы создаем вокруг игр целый комплекс дополнительных сервисов, которые помогают разработчикам и игрокам быстро и просто решать свои повседневные задачи». Миссия HR-бренда компании заключается в том, чтобы инвестировать в таланты и, в следствие, делать качественный и интересный продукт для каждого.

Компания не боится экспериментировать и постоянно эволюционирует, чтобы предлагать свежие идеи и дарить игрокам новые эмоции каждый день. ООО «Бит.Геймс Инжинирнг» важно дать сотрудникам возможность ставить амбициозные цели и быть частью сплоченной команды. Компания постоянно развивает своих сотрудников не только посредством обучения, но и предлагая создавать собственные игровые проекты и воплощать их в жизнь.

Компания входит в крупнейший IT-холдинг в России, а также в сообщество игровых разработчиков MY.GAMES, совместно с которым работает над множеством игровых продуктов и разрабатывает учебные программы. Такое сотрудничество помогает ООО «Бит.Геймс Инжиниринг», оказывая экспертную поддержку и помощь в дальнейшем масштабировании компании. Партнерство с Mail.Ru Group позволило выйти компании на новый уровень взаимодействия с участниками рынка разработки мобильных игр [22].

Компания выделяет свои главные преимущества, которые представлены на рисунке 11:

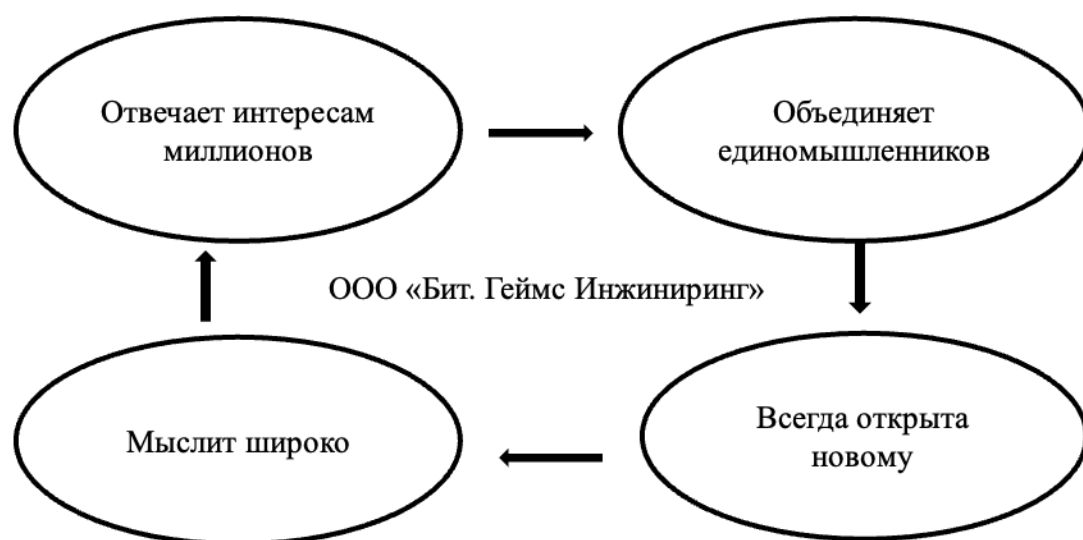


Рисунок 11 – Преимущества ООО «Бит.Геймс Инжиниринг»

Источник: составлено автором на основе анализа внутренних документов ООО «Бит. Геймс Инжиниринг»

На сегодняшний день в ООО «Бит.Геймс Инжиниринг» работают более 80 человек. У компании есть офисы и сотрудники в городах России и зарубежья: Пензе, Москве, Санкт-Петербурге, Сочи, Берлине, Тольятти, Нижнем Новгороде. В связи с этим, множество сотрудников работает удаленно и для компании существует серьезная проблема – поддержание внешней и внутренней организационной культуры в дистанционном формате.

В ООО «Бит. Геймс Инжиниринг» трудится 47 мужчин и 33 женщины. Количественное превосходство мужчин обусловлено спецификой деятельности компании, а именно, разработкой мобильных и социальных игр, а также программного обеспечения. Мужчины в большинстве своем занимают должности программистов, разработчиков и геймдизайнеров, а также руководящие позиции. Женский сегмент персонала в основном занят по профессии художников, маркетологов и HR–специалистов. Соотношение персонала компании по гендерному признаку графически представлено на рисунке 12:

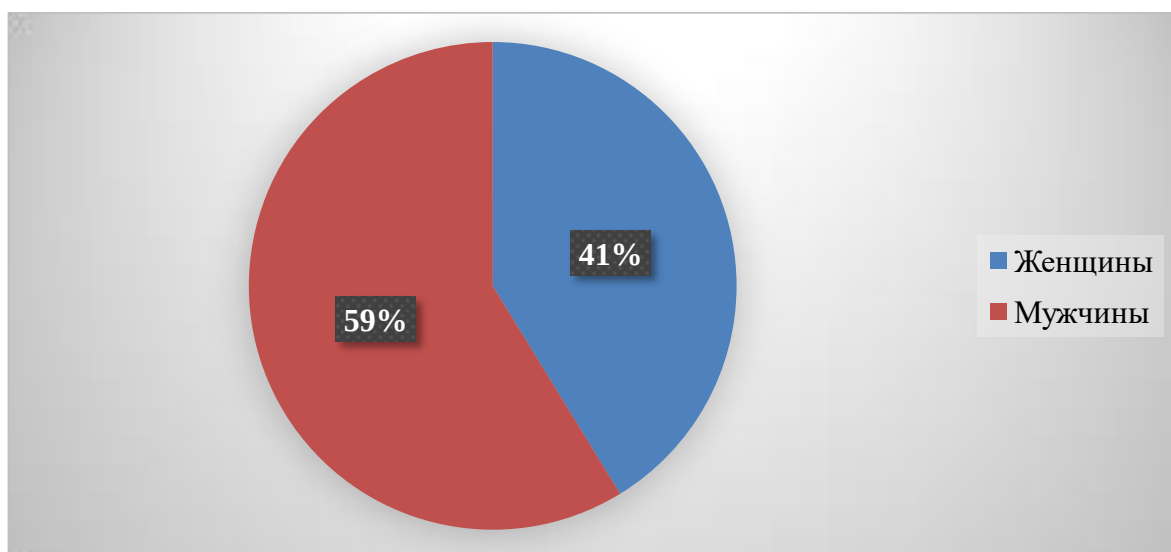


Рисунок 12 – Соотношение персонала ООО «Бит.Геймс Инжиниринг» по гендерному признаку

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Бит. Геймс Инжиниринг»

Также для более полного анализа кадрового потенциала необходимо проанализировать возрастное соотношение сотрудников ООО «Бит. Геймс Инжиниринг». В возрасте от 40 лет сотрудники занимают главные руководящие должности, персонал в возрасте 25 лет работает в проектах компании «RnD» и «Принцесса». Основная часть сотрудников в возрасте от 26 лет и старше работает над двумя другими проектами ООО «Бит.Геймс Инжиниринг» – «Домовята» и «Гильдия героев».

На такое возрастное соотношение оказывает влияние специфика проектов компании. ООО «Бит.Геймс Инжиниринг» распределяет сотрудников так, чтобы им было комфортно работать друг с другом, у них совпадали интересы, ценности и нормы, которые бы поддерживали межличностные отношения и помогали им работать над тем продуктом, который им понятен и интересен. Соотношение сотрудников по возрастному признаку графически представлено на рисунке 13:

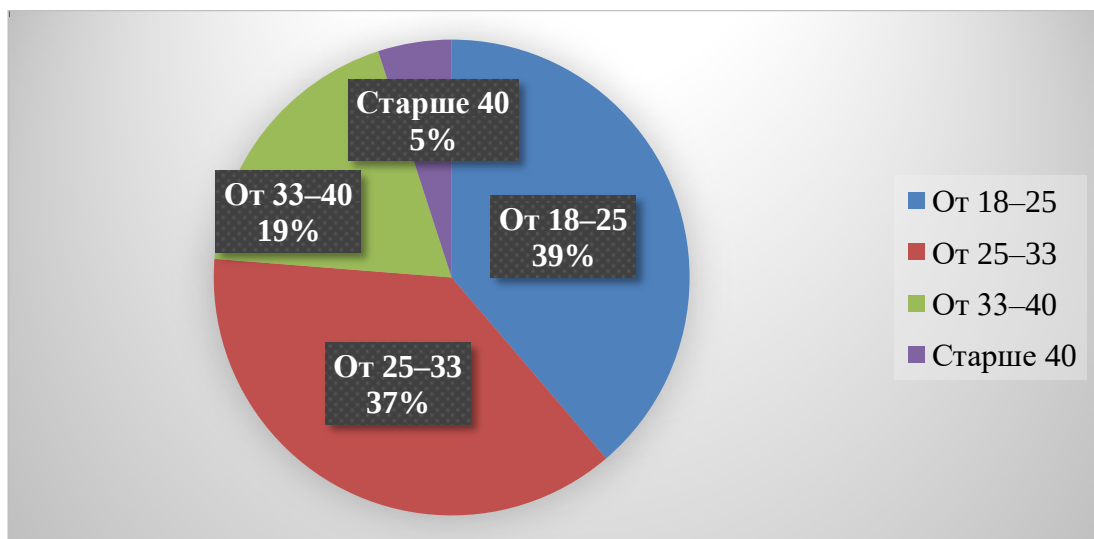


Рисунок 13 – Соотношение сотрудников ООО «Бит.Геймс Инжиниринг» по возрастному признаку

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Бит. Геймс Инжиниринг»

Если рассматривать уровень образования, то большая часть сотрудников (62 человека) имеет оконченное высшее образование, 15 неполное высшее, из них все совмещают работу с учебой, всего 3 человека имеют средне–специальное образование. Графически информация об уровне образования сотрудников представлена на рисунке 14.

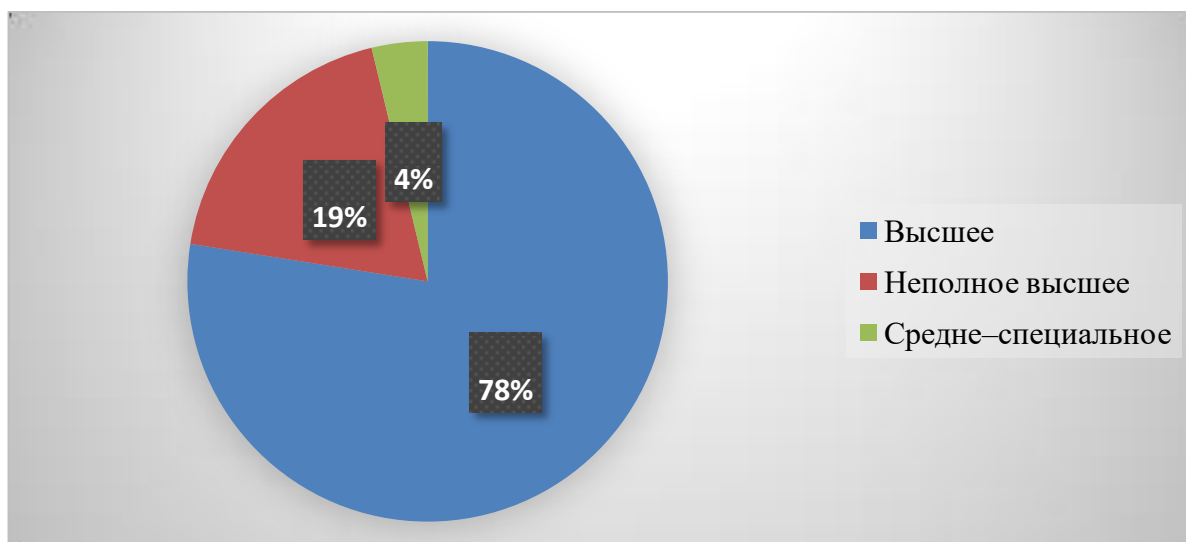


Рисунок 14 – Соотношение сотрудников ООО «Бит.Геймс Инжиниринг» по уровню образования

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Бит. Геймс Инжиниринг»

Структура организации отвечает ее функциональным потребностям. В связи с тем, что в компании развита проектная работа, структура организации – проектная, представлена на рисунке 15.

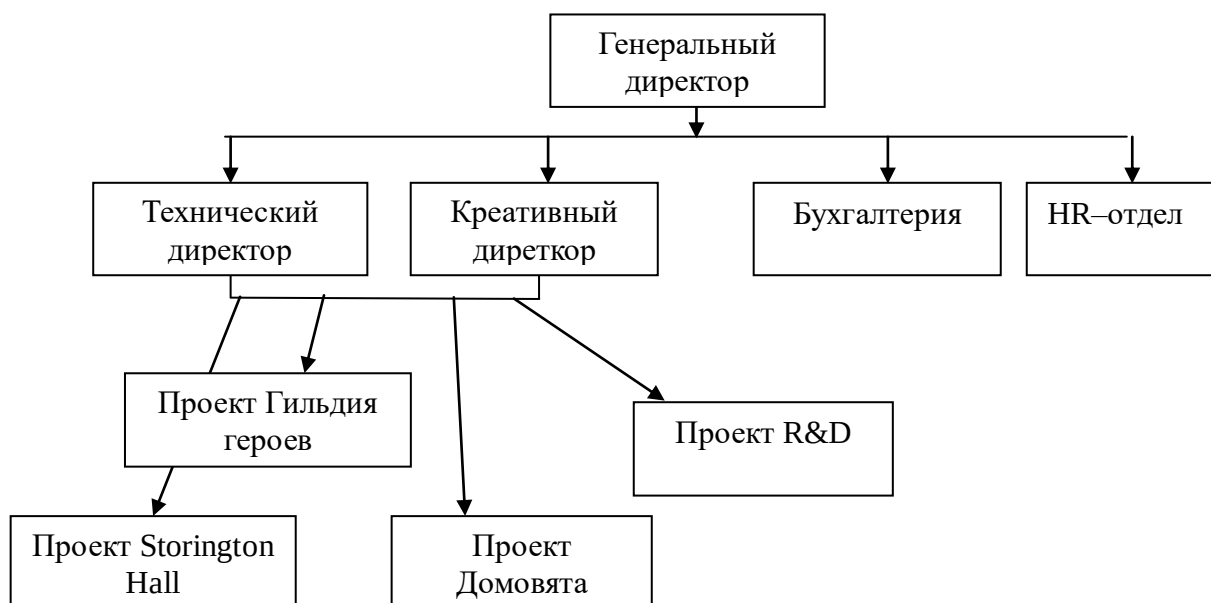


Рисунок 15 – Структура компании ООО «Бит.Геймс Инжиниринг»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Бит. Геймс Инжиниринг»

Исходя из организационной структуры компании, формируется список необходимых должностей. Проектные отделы включают большое разнообразие профессионалов в сфере IT, это наглядно представлено в приложении Б.

Внутри проектов также есть функционирующие отделы, процесс создания и поддержания продукта начинается с креативной проработки игрового продукта, чем занимается продюсер и геймдизайнер во главе с креативным директором компании. Затем вступают разработчики, программисты и верстальщики, которые создают код для игрового продукта. Параллельно с разработкой, под руководством геймдизанера начинают свою работу 2D и 3D художники, а затем аниматоры и VFX, которые анимируют 2D и 3D графические рисунки, а также создают эффекты.

В последнее время наблюдается тенденция включения HR–менеджеров, Event–менеджеров, пиарщиков непосредственно в проектные

отделы, потому что это способствует более слаженной работе в команде, поддержанию специфической организационной культуры проекта, упрощает процесс найма персонала, его обучения и адаптации в коллективе проекта.

Во время всего цикла создания и функционирования игрового продукта, HR-отдел плотно взаимодействует с командой и создает все комфортные условия для достижения целей проекта. Обязанности кадровых работников в рамках диджитал-проектов компании представлены на рисунке 16.



Рисунок 16 – Обязанности HR-отдела в рамках проекта

Источник: составлено автором на основании внутренней документации ООО «Бит.Геймс Инжиниринг»

Заработная плата в компании является конкурентной на пензенском рынке, однако считается достаточно низкой, если брать во внимание российский. Эта разница во многом компенсируется корпоративными «бонусами». По итогам собеседований и выполнения тестового задания кандидату устанавливают заработную плату на период испытательного срока, заранее обговариваются возможности роста этой суммы, в

зависимости от успешности прохождения испытательного срока. Достойный уровень заработной платы и корпоративные условия, созданные организацией, позволяют привлечь и удержать квалифицированных специалистов, и создать для них финансовое и моральное благополучие.

В целом, компанию можно охарактеризовать как интенсивно развивающуюся и привлекающую высококвалифицированные кадры, за счет ее успешности и корпоративного имиджа. Основная заслуга таких достижений лежит именно на HR-отделе компании, который постоянно развивается и несет ответственность за благополучие сотрудников.

Кадровая служба в компании ООО «Бит.Геймс» выступает в лице HR-отдела и осуществляет свою деятельность по всем актуальным направлениям в управлении персоналом. Среди них найм персонала, процесс которого осуществляется, как представлено на рисунке 17:

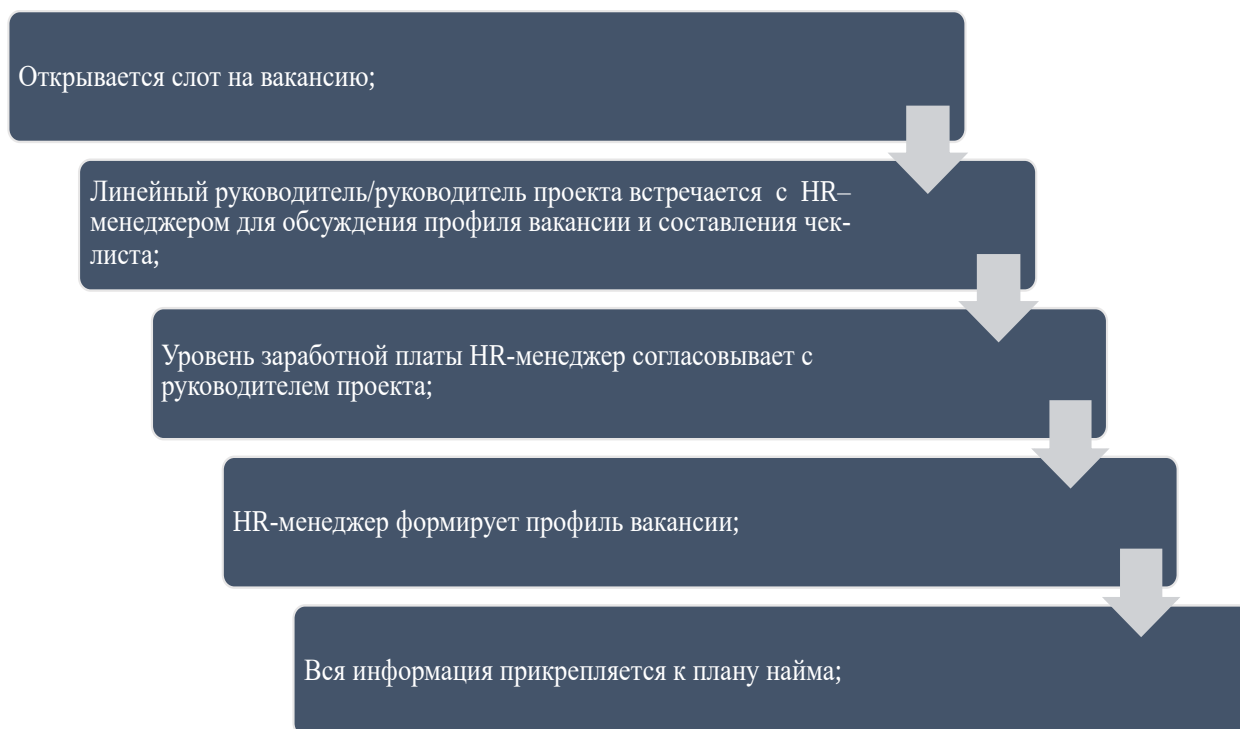


Рисунок 17 – Процесс найма персонала в ООО «Бит. Геймс Инжиниринг»

Источник: составлено автором на основании внутренней документации ООО «Бит.Геймс Инжиниринг»

Подбор персонала в ООО «Бит.Геймс Инжинирнг» очень специфичен, это связано с самой уникальностью IT-сферы и принадлежности компании к

холдингу, который контролирует процесс развития компании и устанавливает слоты на вакансию. Подбор может осуществляться только при условии открытия слота на конкретную вакансию, затем с помощью IT-рекрутинга осуществляется подбор кандидата на должность. Также в компании постоянно обновляется кадровый резерв за счет проводимых IT-школ, которые организует ООО «Бит.Геймс Инжиниринг».

Такие школы называются «Игрохаб» и основной их целью является привлечение новых кадров в компанию. В рамках IT-школы набираются команды, состоящие из специалистов разных сфер, в одну команду входят продюсер, геймдизайнер, разработчики, художники, аниматоры. На протяжении трех месяцев они проходят обучение и реализуют игровые проекты под руководством лучших продюсеров и разработчиков компании.

Следующей функцией HR-отдела является процесс введения сотрудника в должность (адаптации). Сам процесс адаптации представляет собой процесс ознакомления сотрудника со своими должностными обязанностями и интеграцию работника в профессиональную среду, коллектив компании.

За процесс адаптации в компании отвечает Event-менеджер, HR-менеджер и руководитель проекта. Процесс введения в должность начинается с первого рабочего дня и длится около 3–6 месяцев. Для компании характерен быстрый процесс адаптации сотрудников в должности, этому способствует сильная организационная культура, постоянное общение внутри коллектива, которое успешно реализуются за счет продуманной инфраструктуры офиса (общей кухни, комнат отдыха, расположению рабочих мест). Также на процесс адаптации влияет специально продуманное и спланированное мероприятие под названием «Привальная», которое отвечает потребности новичка в быстром знакомстве с коллективом.

Благодаря дружеской атмосфере проектов компании и коллективных ценностей, постоянной поддержке и взаимопомощи, слаженной и четко спланированной работе HR-отдела, процесс ввода в должность в 98%

случаях не вызывает дискомфорта у новичка и проходит достаточно быстро, что подтверждает внутрикорпоративное исследование компании.

Также в компании создана уникальная система обучения и развития персонала. В рамках корпоративной программы заботы о благосостоянии персонала компании, ООО «Бит.Геймс» ежегодно выделяет 50 000 руб. каждому сотруднику, которые тот может потратить исключительно на обучение. При этом, сотрудник имеет право на эту сумму не только приобрести одноразовые курсы, но и распределить финансы на несколько разных учебных программ в зависимости от потребности в течении года. Выбор учебной программы/курса/конференции согласовывается с непосредственным руководителем, а затем посредством служебной записки утверждается у генерального директора (приложение В).

Помимо образовательных курсов по профилю работы сотрудника, он может выбрать обучающую программу по совершенно другой специализации, если хочет повысить свой кругозор, либо занятия с психологом, если потребность в этом увидит руководитель.

Благодаря данной корпоративной программе сотрудники чувствуют, что организация всеми способами старается вовлекать сотрудника в процесс обучения и развития, что удовлетворяет потребности работника в признании и значимости для компании, демонстрирует, что организацию волнуют его интересы и достижения. Как правило около 80% сотрудников использовали возможность обучаться в 2020 году в рамках работы в ООО «Бит.Геймс Инжиниринг». Такие выводы были сделаны, благодаря анализу служебных записок о направлении на обучение за прошедший год, данные приведены в диаграмме на рисунке 18.

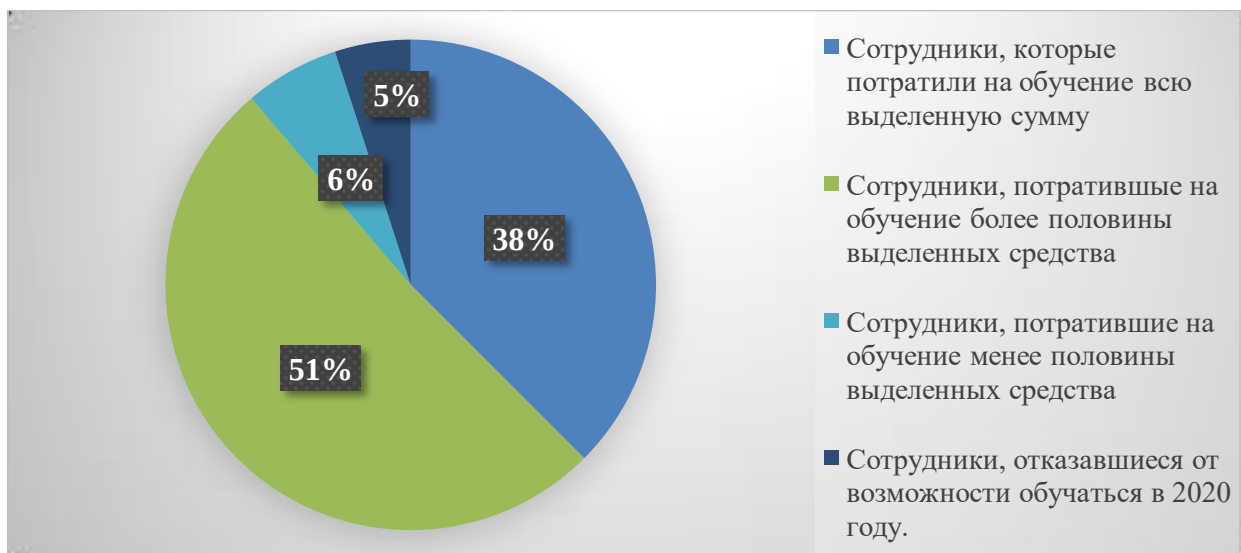


Рисунок 18 – Сотрудники, которые воспользовались возможностью обучения в 2020 году (в %)

Источник: составлено автором на основании внутренней документации ООО «Бит.Геймс Инжиниринг»

Причем, среди сотрудников более 60% выбрали возможность обучения по профилю работы, остальные потратили средства в основном на изучение английского языка и переквалификацию.

Благодаря возможности обучения, в компании популярна горизонтальная ротация кадров, программисты, как правило, делают выбор учебного направления в сторону геймдизайна, рассчитывая на дальнейший карьерный рост до продюсера. Художники переквалифицируются в аниматоров, VFX, рассчитывая на карьерный рост до тимлидера команды художников. Таким образом, система обучения в Бит.Геймс Инжиниринг способствует развитию карьеры сотрудников и их вертикальной и горизонтальной ротации внутри компании, благодаря этому сотрудники остаются работать в компании на многие годы.

Помимо прочего, компания организует внутрикорпоративное обучение 2 раза в год, посредством хакатона. Данное событие в сфере IT услуг является популярным вариантом обучения сотрудников или привлечения квалифицированных кадров извне. Само слово «Хакатон» – это термин, получившийся от сочетания двух слов: хакер и марафон. Сегодня хакатоны

уже не относятся к хакерству, а просто означают «марафон программистов», где небольшие команды, состоящие из специалистов разных областей разработки программного обеспечения (программисты, дизайнеры, продюсеры, художники) сообща работают над решением какой-либо проблемы. Обычно хакатоны длятся от двух дней до недели.

В компании сотрудники с удовольствием ждут это событие, в рамках которого они создают игры от идеи до конечного продукта в течении трех суток в офисе. По результатам хакатона выбирается наилучший игровой продукт и, с наибольшей вероятностью, компания выделяет средства команде лучшего проекта для его создания и реализации на рынке игровых продуктов.

По направлению кадрового делопроизводства, в компании ведется полный цикл документооборота: прием на работу, увольнение, отпуска, оформление больничных листов, ведение табеля учета рабочего времени, ведение трудовых книжек и др.

Отпуска в компании, в соответствии ТК РФ, составляют 28 календарных дней/в год, однако в отдельных случаях устанавливаются дополнительные дни и даже льготные дни отпуска. Сотрудники обычно делят отпуск на части, равномерно распределяя дни по всему году. Каждый сотрудник должен полностью использовать свой отпуск до 31 декабря текущего года. Остатки не переносятся на следующий год. В отдельных случаях выписывается компенсация за неиспользованный отпуск. Отпускные выплачиваются из расчета 100% от заработной платы сотрудника.

Женщины и мужчины имеют право на декретный отпуск и отпуск по уходу за ребенком, срок которого устанавливается в индивидуальном порядке. В компании поддерживаются семейные ценности, поэтому существуют дополнительные выплаты за рождение ребенка (100000 рублей), выход замуж/женитьбу (15000 рублей).

Все остальные процессы кадрового делопроизводства также полностью соответствуют ТК РФ.

На практике, успех любого предприятия зависит от трех основных ресурсов: физических (материала и оборудования), финансовых и человеческих. Люди играют жизненно важную роль для организации, как неотъемлемый ресурс достижения ее целей. Успех организации зависит от способности людей, которые в ней работают, выполнять свои рабочие функции на высоком уровне. Поэтому персонал организации, обладающий определенными компетенциями, навыками и умениями (hard-skills) и личностной составляющей (soft-skills) принято считать кадровым потенциалом организации. Совокупность человеческих умений определяет потенциальные возможности успеха организации.

Вся деятельность персонала ООО «Бит.Геймс Инжиниринг» ориентирована на результат: есть четкие планы, видение цели, постановка задач, что также помогает сотрудникам выполнять свои обязанности в правильном направлении, которое соответствует реальным потребностям бизнеса.

Не менее важно креативное мышление сотрудников, способность видеть ситуацию шире, с разных сторон оценивать происходящее и вырабатывать нестандартные решения. Для развития этого навыка компания часто устраивает масштабные мозговые штурмы и тренинги. Желание сотрудников обучаться также формирует кадровый потенциал организации, а действующая система развития персонала позволяет уделять обучению большое внимание.

Коммуникативные навыки также отражают состояние кадрового потенциала и показывают способность персонала конструктивно общаться по поводу рабочих вопросов, позитивно общаться с коллегами и руководством, а также регулировать возможные конфликтные ситуации.

Правильно выстроенная система обучения кадров и большие бюджетные затраты компании именно на обучение сотрудников, помогают постоянно актуализировать знания работников, давать им возможность

карьерного развития, и как следствие, успешно вести бизнес и идти в ногу с современными технологиями.

Процесс наставничества, как индикатор высокого кадрового потенциала организации, развит в ООО «Бит.Геймс Инжиниринг» и стремительно используется в деятельности компании. Каждого нового сотрудника на этапе адаптации ведет его непосредственный руководитель, а event-менеджер постоянно находится на связи с только пришедшим в коллектив работником. Event-менеджер проводит неформальные встречи с новым работником на кухне, знакомит с персоналом, выясняет проблемы и неудобства, которые возникают у него во время внедрения в рабочий процесс.

В компании ежегодно осуществляется оценка кадрового потенциала, посредством методов, представленных на рисунке 19:

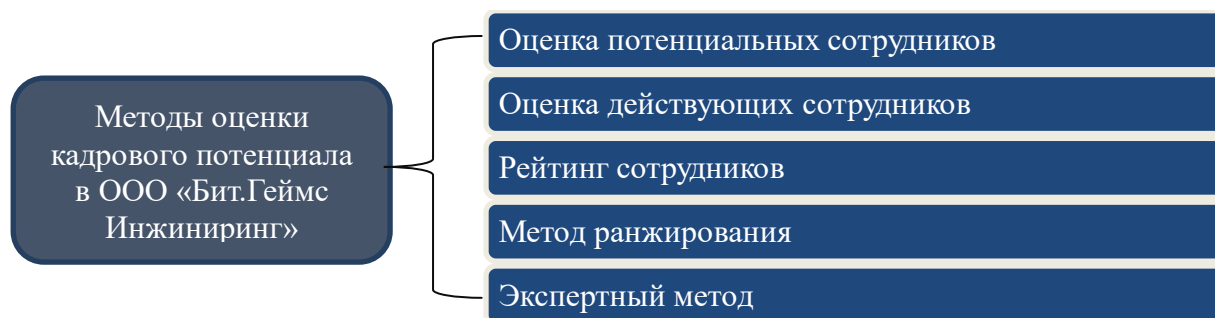


Рисунок 19 – Методы оценки кадрового потенциала

Источник: составлено автором на основании положения об оценке персонала организации ООО «Бит. Геймс Инжиниринг»

В целом, кадровый потенциал организации можно считать высоким. Средний возраст сотрудников 25-37 лет, основными чертами среднестатистического сотрудника можно считать: стремление к обучению и развитию, самостоятельность, творческий подход к работе и креативное нестандартное мышление, коммуникабельность, стремление заботиться о своем здоровье, благополучии и финансовой состоятельности, стремление завести семью.

Таким образом, основополагающие принципы организации достигнуты за счет присвоения сотрудникам навязывающих спецификой работы качеств. Каждый сотрудник ООО «Бит.Геймс Инжиниринг» считает себя частью большой и сплоченной команды специалистов и чувствует своей несоизмеримый вклад в успех компании.

2.2 Анализ влияния организационной культуры на успешность реализации проектов ООО «Бит.Геймс Инжиниринг»

Организационная культура представляет собой весь спектр внутренних и внешних корпоративных коммуникаций компании, а также основные ценности и нормы, позволяющие сотрудникам взаимодействовать наиболее эффективно.

Организационная культура выстраивается на первых этапах существования компании и поддерживается во время всего ее жизненного цикла, она носит основополагающий характер и позволяет сотрудникам считать себя частью компании и ее дружного коллектива, а также развивает в сотрудниках специфические ценности и, в целом, мировоззрение, что помогает сделать коммуникации внутри организации наиболее эффективными.

Также организационная культура основополагающим образом влияет на HR–бренд компании–работодателя, позволяет привлечь в компанию сотрудников–единомышленников и квалифицированный персонал.

В ООО «Бит.Геймс Инжиниринг» ответственность за выстраивание и поддержание организационной культуры лежит на работнике отдела HR,– event–менеджере, специфика работы которого заключается в поддержании имиджа компании в глазах соискателя, потребителя продуктов организации, создании дружественной атмосфере в коллективе и организации всевозможных направленных на это мероприятий.

В соответствии со своими функциями, event–менеджер ведет календарный план внутренних (корпоративных) и внешних (партнерских и спонсорских) мероприятий, представленных в приложении Г.

Специфику организационной культуры компании стоит рассматривать на примере Э.Шейна и его трехуровневой системы, согласно которой, первый уровень является поверхностным и включает в себя те нормы, которые видны внешнему окружению организации. Второй уровень включает ценности и представления, разделяемые всеми членами организации, а третий – глубинный уровень, основан на базовых предположениях, которые тяжело осознать сотрудникам. Организационная культура ООО «Бит. Геймс Инжиниринг», рассмотренная в соответствии с трехуровневой системой Э. Шейна, приведена на рисунке 20.



Рисунок 20 - Организационная культура ООО «Бит.Геймс Инжиниринг» по Э.Шейну

Источник: составлено автором на основании внутренней документации ООО «Бит. Геймс Инжиниринг»

Одним из проявлений организационной культуры является наличие собственного логотипа и фирменного стиля. Логотип компании ООО «Бит. Геймс Инжиниринг» состоит из двух частей: наименования компании и простого графического знака (прямоугольник), выполнен в фирменных цветах компании (черный, белый, красный, серый). Логотип показан на рисунке 21.



Рисунок 21 - Логотип компании «ООО Бит.Геймс Инжиниринг»

Источник: Официальный сайт ООО «Бит.Геймс Инжиниринг». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://bit.games>

Каждый сотрудник имеет футболку и кофту, выполненную из качественного и удобного материала, с логотипом компании. В ООО «Бит. Геймс Инжиниринг» приветствуется нахождение на работе именно в фирменной одежде, что является дресс–кодом, как одним из элементов организационной культуры компании (приложение Д). Офисный дресс–код влияет на психологическое состояние сотрудников, настраивая на деловой лад и эффективное выполнение задач. Помимо прочего, «одинаковая» одежда помогает сотрудникам идентифицировать себя с компанией и улучшает взаимодействие в команде.

Каждому новому сотруднику выдается не только одежда, но и канцелярские и бытовые принадлежности, оформленные в фирменном стиле организации, что также подчеркивает элемент принадлежности сотрудника к компании. Также фирменные принадлежности помогают сотруднику быстро адаптироваться на рабочем месте и удовлетворить потребность в значимости и принадлежности.

Следует отметить, что ООО «Бит.Геймс Инжиниринг» поддерживает принцип прозрачности и открытости, поэтому сотрудники работают в офисе формата оупенспейс, что означает отсутствие отдельных кабинетов (кабинеты есть только у руководителей). На территории офиса можно найти корпоративные ценности и убеждения, миссию, фотографии сотрудников с различных корпоративных мероприятий, планы и цели на год, оформленные в виде инфографики, карту присутствия и факты из истории компании. Благодаря этому каждый сотрудник видит свое значимое место в компании и понимает, для чего он приходит на работу и выполняет свою трудовую функцию.

Помимо всего прочего, в компании существует масса привилегий и опций для сотрудников, которые обеспечивают персоналу наивысшую степень комфортности условий труда. Большой, просторный и чистый офис включает несколько кабинетов для совещаний и собраний, отдельную митапную, где компания может проводить конференции от 50 человек. Также офис включает игровую комнату, или, по-другому, комнату отдыха для сотрудников, большую кухню с несколькими холодильниками, микроволновыми печами, чайниками и кофе-машиной. Для сотрудников существуют специальные скидки на заказ еды через приложение доставки, созданное Mail.ru Group– Delivery Club (50%). А также созданы все условия, чтобы сотрудники могли готовить на кухне или приносить еду с собой в офис.

Компания продвигает здоровый образ жизни и экологическую ответственность, поэтому офис оборудован контейнерами для раздельного сбора мусора, а сотрудники еженедельно посещают занятия по боксу или фитнесу, на их выбор. Компания оплачивает сотрудникам их спортивные увлечения, осознавая важность поддержания физической формы тела, когда сотрудник находится в офисе около 8 часов в день.

Во время карантина 2020 года и перехода на удаленную работу компанией было выделено специальное оборудование (компьютеры, удобные

офисные стулья и графические планшеты), чтобы сотрудники смогли беспрепятственно работать из дома.

Организация старается создать для своих сотрудников максимально комфортные условия для работы, развития и состояния здоровья. Именно поэтому в ряд возможностей включаются занятия английским языком с корпоративным преподавателем 1 раз в неделю.

Все это говорит о том, что компания оказывает высший уровень заботы о своих сотрудниках, стимулирует их деятельность не только посредством высокой заработной платы, но и с помощью создания комфортных условий труда.

В процессе развития и поддержания сильной организационной культуры компания постоянно реализует корпоративные мероприятия по различным направлениям: дарит подарки сотрудникам на их дни рождения и в день рождения проекта, на новый год; устраивает специальные мероприятия для семей сотрудников, тем самым поддерживая семейные ценности (приложение Е). Это свидетельствует о том, что компания считает необходимым уделять внимание личным праздникам и победам коллег.

Специфика деятельности компании – создание мобильных и социальных игр, влечет за собой массу изменений в «классическую» работу предприятия, в том числе навязывая компании проектную организационную структуру, которая была представлена ранее. В связи с изменением организационной структуры на проектную, внешняя и внутренняя организационная культура компании и механизм воздействия на нее тоже видоизменяется. Профессионалов в компании нанимают не в отдел, а в определенный проект и на определенный срок. Если digital-проект провалился, профессионала отправляют либо в другую проектную команду, либо разывают с ним договор.

До 2020 года компания не сталкивалась с проблемами внутренних коммуникаций, имела сильную и развитую организационную культуру.

Однако с резким переходом на дистанционный формат работы, появилось множество проблем:

1. отсутствие корпоративных мероприятий;
2. отсутствие возможности личной встречи с новичком;
3. отсутствие возможности неформального общения в офисе.

Для поддержания организационной культуры были приняты необходимые меры, которые помогли не только восстановить нужный уровень коммуникаций, но и выявить слабые стороны в первоначальной культурной системе (приложение Ж). Из таблицы следует, что своевременная профилактика недостатков привела к укреплению корпоративной культуры компании, отладке рабочего взаимодействия. Данная практика показывает, насколько важна организационная культура для повышения производительности труда в организации и в отдельных ее проектах.

Таким образом, на данном этапе развития компании, в ООО «Бит. Геймс Инжиниринг» организационная культура имеет сильную и устойчивую форму. Особый акцент делается на такие элементы корпоративной культуры как миссия, принципы поведения сотрудников и их деятельности, а также её ценности.

С целью анализа нынешней организационной культуры компании ООО «Бит.Геймс Инжиниринг» была изучена документация компании, которая отражает элементы корпоративной культуры и проведено глубинное интервью с event–менеджером организации (приложение И).

На вопрос, какая атмосфера царит в ООО «Бит. Геймс Инжиниринг», как она создаётся и как поддерживается, заданный event–менеджеру компании, был получен следующий ответ: *«Я однозначно могу сказать, что атмосфера в коллективе всегда была и остается свободной, дружеской и полной отзывчивости. Сотрудники общаются и проводят время вне офиса, причем собираясь не маленькими группами, а целым коллективом. Это дорого стоит и мы долго к этому шли, потому что специалисты IT – сферы в большинстве своем интроверты. Всё, что мы делаем внутри*

компании, мы делаем для наших сотрудников. И для этого мы их спрашиваем, что именно они хотят получить и в каком виде. Именно постоянная обратная связь позволяет нам выявить все потребности наших работников и создать уникальную атмосферу свободы».

На следующий вопрос, как проектная работа влияет на специфику организационной культуры в компании, event-менеджер дал следующий ответ: *«Когда в 2012 году мы стали заниматься разработкой мобильных и социальных игр, структура компании поменялась на проектную. Ближе к 2017 году количество крупных проектов международного масштаба выросло до 4-х, тогда мы и начали сталкиваться с проблемой внедрения организационной культуры в наши проектные группы. Вся сложность состояла в том, что коллективы каждого проекта сильно отличались, в одном были заняты молодые люди в основном мужского пола, они работали над играми-войнушками, в другом в основном девушки старше 30, которые разрабатывали социальную игру «Домовята» и аналогично в двух других наших проектах. Нам пришлось подстраиваться под интересы каждого и мы начали работу над созданием уникальных субкультур внутри проектов».*

На вопрос, повлияло ли создание субкультур внутри проектных команд на успех реализации крупных диджитал-проектов компании, был получен следующий ответ: *«Однозначно, да. Когда люди видят, что компания поддерживает их интересы и увлечения и дает свободу воли в создании игровых продуктов, а именно это и происходит сейчас, они с большим рвением работают, создают действительно интересные продукты. К концу 2019 года мы поняли, что уникальная культура проекта ключевым образом влияет на его содержание. Однако до сих пор есть некоторые сложности с реализацией мероприятий для отдельных проектных групп, этого не хватает сотрудникам.».*

На вопрос, как компания сочетает организационную культуру компании с субкультурой отдельных ее проектов и преодолевает нарушение кросс-командной коммуникации, event-менеджером был дан следующий

ответ: «Мы уделяем время как культуре компании, так и отдельных ее проектов. Мы выстроили четкую систему ценностей для всех: семья, свобода в работе, дружба, взаимопомощь, и проносим их через каждую субкультуру проекта. Это получается довольно легко, казалось бы, старомодные ценности для молодого поколения, возможно, так бы и было, если бы мы не подкрепляли их действиями. Мы ввели действительно уникальную систему мотивации для своих сотрудников, которая построена именно на наших ценностях. Если мы делаем корпоративные мероприятия, мы делаем их для всего коллектива и планируем их так, чтобы сотрудники взаимодействовали не только внутри своих проектных команд. Для проектов у нас есть ежегодное мероприятие – день рождение проекта, это единственное корпоративное событие в рамках проектной группы. Сейчас начинаем понимать, что возможно этого недостаточно».

На следующий вопрос, помогла ли организационная культура ООО «Бит.Геймс Инжиниринг» в период пандемии быстро наладить рабочий процесс, event– менеджер ответила так: «У нас вышло так – не организационная культура помогла в пандемию, а пандемия помогла организационной культуре. В результате кризиса мы усовершенствовали систему взаимодействия с новичками и их адаптации. Более того, мы вынесли очень много полезного и поняли, что организационная культура на удаленке – это возможно. Раньше мы не взаимодействовали так плотно с сотрудниками, работающими удаленно, сейчас же они полноценная часть коллектива».

На заключительный вопрос event– менеджеру, что бы компания хотела внедрить в ближайшее время в свою корпоративную культуру, был получен следующий ответ: «Сейчас, на данном этапе развития, организационная культура в плане межличностных коммуникаций достигла максимума, настолько эффективного общения, как после снятия ограничений, не было никогда. Все очень соскучились друг по другу».

В целом, на основе анализа, организационную культуру компании ООО «Бит.Геймс Инжиниринг» можно охарактеризовать как сильную и развивающуюся высокими темпами. Культура компании уникальна не только своими ценностями, нормами и принятыми правилами общения, но и по своей структуре. В организации культуру удалось адаптировать под диджитал-проекты и, тем самым, преумножить показатели эффективности работников. Одной из сложнейшей и специфических сложностей целостного развития организационной культуры ООО «Бит. Геймс Инжиниринг» является ее подразделение на субкультуры, обусловленное проектной деятельностью компании. В связи с этим, автором предлагается совершенствовать организационную культуру компании по двум основным направлениям:

1. Совершенствование и усиление общей культуры предприятия.
2. Развитие и поддержание организационной культуры проектных команд.

С одной стороны, перед компанией стоит задача повышения уровня лояльности всего персонала, посредством развития организационной культуры. Для чего необходимо работать над выстраиванием сильной и обширной культуры компании, которая будет включать в себя множество элементов, подходящих под субкультуры ее проектов. Как видно из анализа, организационная культура ООО «Бит. Геймс Инжиниринг» устойчиво развивается, поэтому для ее поддержания необходимо постоянно реализовывать плановые систематические мероприятия: тимбилдинги, коучи, совещания и другие встречи, предусматривающие общение и взаимодействие коллектива не только внутри проектов, но и между командами, с руководством.

Для укрепления общей культуры организации необходимо ввести документацию, с которой работник бы мог ознакомиться в день его приема на должность и, в дальнейшем, соблюдать корпоративные нормы, чтобы четко обозначить коммуникационные методы, дресс-код, ценности компании

и другие элементы организационной культуры. Разработанное положение, включающее нормы, правила, ценности и миссию организации, приведено в приложении К.

Разработанные рекомендации приняты к внедрению в ООО «Бит. Геймс Инжиниринг» (приложение Л).

С другой стороны, перед компанией стоит не менее важная задача – уделить внимание «самобытности» каждой из существующих субкультур для повышения эффективности работы в проектных командах, посредством создания уникальной атмосферы. Поэтому автором предлагается совершенствование организационной культуры диджитал-проектов. В результате проведенного интервью удалось выявить перечень проблем по заданной теме, важнейшей из которых является малая доля специальных мероприятий внутри проектных команд, направленных на поддержание культуры проекта.

Для решения проблемы стоит ввести как минимум 2 специальных мероприятия в году, направленных на поддержание корпоративной культуры проектов, причем в каждой проектной группе они должны различаться, но быть проведены на одном уровне, чтобы никто не почувствовал себя ущемленным. На данном этапе развития, в каждой проектной команде есть одно корпоративное мероприятие – «День рождение проекта», которое проводится ежегодно в последний день рабочей недели, в офисе. Его необходимо проводить в том же формате каждый год, как это было ранее.

Во-первых, для проектной группы «Гильдия героев» помимо «Дня рождения гильдии», стоит ввести мероприятие, которое бы отчуждало сотрудников от работы над проектом, однако было выполнено в его фирменной атмосфере. Так как это фэнтези-игра, где ее потребитель сражается, создает оружие, разрабатывает ценные предметы, создает персонажей и получает опыт, то целесообразно провести мероприятие в походном формате. Двухдневный поход, который сопровождается спортивными играми на природе, творческими и кулинарными конкурсами

целесообразно проводить раз в году, приурочив к окончанию летнего сезона. Данное мероприятие может иметь название «Поход героев», проводиться на Сурском водохранилище в Пензенской области. В поход отправляются исключительно сотрудники проекта, выбирается «вожак» из числа рядовых работников, который руководит походом. Данное мероприятие можно проводить в тематике «фэнтези», проводя соответствующие активности, так как это соответствует субкультуре проекта. Для поддержания ценностей компании, таких как, свобода и взаимопомощь, целесообразно проводить конкурсы не в индивидуальном, а в коллективном формате, а также поощрять желание сотрудников в их участии или неучастии, не принуждая.

Для проекта «Домовята», в котором работают в основном женщины от 30 лет, целесообразно устроить мероприятие, которое будет поддерживать семейные ценности. Так как основная аудитория потребителей продукта проекта – дети, домохозяйки и люди пожилого возраста, то его создателем понравятся спокойные активности в семейном формате. В связи с этим было предложено мероприятие «В гостях у сказки», рассчитанное на сотрудников проекта и их детей, которое целесообразно проводить на базе отдыха в Пензенской области – «Русская охота». Подбирая разные тематики и с использованием специально приглашенных аниматоров, сотрудники с детьми будут проводить время на природе, участвуя в различных семейных активностях.

Аналогично стоит ввести мероприятия для двух других проектов, учитывая их специфику и интересы сотрудников. Для мужского коллектива проекта «RnD» поход в тир, а после в бар, что можно приурочить к празднику «23 февраля». Для женского коллектива проекта «Принцесса» поход в театр и ресторан, что можно приурочить к празднику «Международный женский день».

Все приведенные мероприятия позволят укрепить специфическую субкультуру проекта и повысить уровень лояльности сотрудников к компании. Однако необходимо уточнить, что сотрудники других проектов

должны иметь возможность посетить любое мероприятие, так они будут чувствовать свободу выбора, что также укрепит ключевую ценность, которую ООО «Бит. Геймс Инжиниринг» несет своим сотрудникам.

Менеджерам проектов необходимо взаимодействовать с широким спектром культурных систем, часто одновременно. Конфликты, которые постоянно возникают из-за различий в ценностях, иногда также появляются из-за проблем со связью внутри одной компании, событий, усугубляющихся удаленной работой, которая является основной формой работы в компании.

В компании также есть офисы и команды по всему миру, используемый язык или лексика могут иметь очень разные значения или интерпретации, что может привести к недопониманию и разочарованию в команде. В данном случае в рамках проекта рекомендуется определять специфические каналы и инструменты коммуникации, модели вербальной и невербальной коммуникации, которые используются с самого начала работы проектной команды в компании (электронная почта, звонки, используемые термины, определения и т. д.), а также помогают применять и поддерживать четкую коммуникацию на протяжении всего проекта. Коммуникационные методы – составляющая часть организационной культуры проекта.

Помимо прочего, генеральный директор ООО «Бит. Геймс Инжиниринг» видит необходимость в том, чтобы большинство сотрудников находились в рабочие часы в офисе. В связи с выходом на удаленную работу в кризисный период пандемии, многие сотрудники привыкли к «домашней» работе и отказываются от привычной ранее офисной работы. По мнению генерального директора компании, нахождение в офисе необходимо для поддержания эффективных коммуникаций, слаженной работы, повышения производительности труда. Обязанность по возвращению сотрудников в офис также лежит на организационной культуре компании и отдельных ее проектов, ведь именно культура является основным способом мотивации в ООО «Бит. Геймс Инжиниринг».

Для решение третьей выявленной проблемы, а именно, увеличение доли сотрудников, желающих работать в офисе, а не удаленно, также стоит провести ряд мероприятий, используя комплексный подход. Во – первых, сотрудникам стоит предложить проводить в офисе определенные дни недели, а не каждый день, что означает введение гибкого графика, учитывая индивидуальные склонности и особенности работников. Гибкий график необходимо документально закрепить в правилах внутреннего распорядка организации. Гибкий график в офисе позволит сотруднику, так же, как и дома, выбирать время, которое он считает наиболее продуктивным для реализации рабочих задач; даст сотрудникам свободу выбора и действия, что является основополагающей ценностью компании; даст возможность решать личные проблемы и задачи в рабочее время, что также поддержит семейные ценности, которые ООО «Бит. Геймс Инжиниринг» несет своим работником через корпоративную культуру.

Во – вторых, необходимо поощрять сотрудников, желающих работать в офисе, бесплатным вкусным обедом, креативными открытками с пожеланиями, давать свободу в общении с коллегами на рабочем месте. Помимо прочего, необходимо первое время постоянно устраивать активности для сотрудников на территории офиса, чтобы они вспомнили, как удобно и эффективно их рабочее место влияет на трудовой процесс к лучшему.

Из–за сложности и уникальности организационной культуры, компании необходимо постоянно работать над ее укреплением, разрабатывая все новые мероприятия и активности для сотрудников. Предложенные автором рекомендации помогут компании достигнуть следующих результатов:

1. Повысить лояльность сотрудников к компании;
2. Укрепить командный дух внутри диджитал–проектов в компании;

3. Повысить эффективность трудовой деятельности за счет сосредоточения сотрудников в офисе и снижения числа удаленных работников;

4. Сформировать устойчивые субкультуры, которые не разнятся с общей культурой компании.

Следует сделать вывод о том, что организационная культура играет весомую роль в успехе компании, который зависит от качества и прибыльности ее отдельных проектов. Создание проектных субкультур, как показано на примере ООО «Бит.Геймс Инжиниринг», создает положительную атмосферу проекта и мобилизует сотрудников и направляет команду на достижение нужных результатов.

Помимо этого, культура диджитал–проектов влияет на их содержание и направленность, помогает упростить процесс найма и адаптации работников и устранить коммуникативные проблемы в компании. На данном этапе развития ООО «Бит. Геймс Инжиниринг» необходимо уделять особое внимание поддержанию устойчивых субкультур, которые соответствуют общей культуре организации и не разнятся с ее основными ценностями: семьи, взаимопомощи и свободы действия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном обществе обмен информацией становится особенно быстрым за счет сети интернет, информация о компании, как позитивная, так и негативная расходуется в секунды и оказывает огромное влияние на ее имидж и репутацию. Одним из инструментов антикризисного управления является организационная культура. Помимо этого, она оказывает огромное влияние на кадровый потенциал организации и всю совокупность ее человеческих ресурсов. Культура незаметно для сотрудников управляет их жизнедеятельностью внутри компании. В целом, организационную культуру можно определить, как систему норм и ценностей, которые лежат в основе взаимоотношений и взаимодействий внутри конкретной организации.

Следует отметить, что в зарубежных и отечественных компаниях IT сферы, уделяется большое внимание организационной культуре, это обусловлено тем, что главный инструмент культуры – налаживание коммуникаций в компании, как внутренних, так и внешних. В основном, работники в IT – интроверты, которые избегают высокого уровня социальных контактов, поэтому именно компании в данной сфере являются лидерами по введению инноваций касательно организационной культуры.

В процессе исследования был изучен механизм влияния организационной культуры компании и субкультуры ее проектов на успешную реализацию диджитал-проектов. Удалось выявить, что уникальная культура проектов помогает в их реализации тогда, когда соотносится с общей культурой компании. При выстраивании субкультуры проектов, стоит делать упор на схожесть основных ценностей и общего мировоззрения в компании.

В данной работе была проанализирована компания IT сферы ООО «Бит.Геймс Инжиниринг», которая решает широкий спектр различных проблем, в том числе успешно развивая как внешние, так и внутренние

коммуникации. Также была раскрыта цель данной работы, а именно, изучена организационная культура как фактор в реализации диджитал-проектов в сфере IT услуг, на примере ООО «Бит. Геймс Инжиниринг».

Как вывод, организационную культуру ООО «Бит. Геймс Инжиниринг», можно считать сильной, включающей устоявшиеся нормы и ценности, которые разделяет абсолютное большинство сотрудников. По результатам исследования были также предложены дополнительные мероприятия, которые еще в большей степени смогут усилить и укрепить корпоративную культуру, среди которых:

1. Внедрение документации, регламентирующей и закрепляющей основные принципы, нормы и правила в компании. В ходе исследования было разработано положение об организационной культуре компании.
2. Проведение специальных мероприятий, направленных на укрепление субкультуры отдельных проектов организации.
3. Представлен комплексный подход к решению проблемы отсутствия у работников желания находиться в рабочее время в офисе.

В рамках исследования организационной культуры в компании IT-сферы ООО «Бит. Геймс Инжиниринг», был выявлен механизм ее воздействия на успешность реализации диджитал-проектов. Выстраивание и поддержание организационной культуры не только на уровне компании, но и в отдельных ее проектах является необходимостью для достижения целей проекта, что обусловлено спецификой ценностей и норм, а также возрастных особенностей персонала в конкретном проекте. Тщательная работа над выстраиванием специфической внутренней и внешней организационной культуры отдельных проектов приводит к повышению эффективности работы в команде, а следовательно, успешной оптимизации бизнес-процессов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ажгулов, К.Ж. Подходы к определению и классификации корпоративной культуры / К.Ж. Ажгулов // Наука сегодня: теоретические и практические аспекты. – 2017. – №7. – С. 44-47.
2. Асаул, А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. – СПб.: Гуманистика, 2006. – 203 с.
3. Ахметова А. К. Позиционирование организационной культуры в системе управления. / А. К. Ахметова // Экономические науки. – 2016. – №1(43). – С 9–10.
4. Базаров Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации / Т. Ю. Базаров – М.: ИПК ГС, 2003. – 276 с.
5. Блинов А. О. Искусство управления персоналом / А. О. Блинов, О. В. Васильевская. – М.: ГЕЛАН, 2001. – 411 с.
6. Брайсон Д. Доминирующая, возникающая и остаточная культура: динамика изменений в организации. / перевод А. Исламова // Управление корпоративной культурой. – 2013. – №2(18). – С. 743 – 757.
7. Вахабова, З.А. Формирование корпоративной культуры организации / З.А. Вахабова // Социальный инженер. – 2019. – №11. – С. 7-10.
8. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Магистр Издательство, 2019. – 656 с.
9. Грашина М. Н. Основа управления проектами / М. Н. Грашина, В. Р. Дункан – М.: БИНОМ, 2011. – 240 с.
10. Гримашевич, О.Н. Формирование корпоративной культуры предприятий в современных российских условиях / О.Н. Гримашевич // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2018. – №8. – С. 55-58.
11. Грошев И. В. Организационная культура: учеб. пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации» /

И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев – М.: Издательское объединение «ЮНИТИ», 2004. – 288 с.

12. Душарина, Е.Ю. Соотношений понятий «корпоративная культура» и «организационная культура» / Е.Ю. Душарина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – №9. – С.78-80.

13. Кемп С. Управление проектами без мистики / С. Кемп – М.: Гиппо, 2010. – 173 с.

14. Клименко С. С. Влияние организационной культуры на организационную эффективность / С. С. Клименко // Менеджмент социальных и экономических систем. – 2017. – № 4. – С. 70-76.

15. Колесников, А. В. Корпоративная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. В. Колесников. – М: Издательство Юрайт, 2019. – 167 с.

16. Лукина А. О. Управление проектами / А. О. Лукина // Проблемы науки. – 2019. – №1(37). – С. 16–21.

17. Могутнова Н. Н. Корпоративная культура: понятие, подходы / Н. Н. Могутнова // Социологические исследования. – 2005. – №4. – С. 130–136

18. Морозов, А.В. Корпоративная культура современной организации: формирование и внедрение / А.В. Морозов // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики. – 2016. – №2 (35). – С. 63-64.

19. Мубаракшина, О. А., Марченко Н. В. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации / О.А. Мубаракшина, Н.В. Марченко // Вестник ОмГУ. – 2017 – №1. – С.108-118.

20. Мугалова, Ж.А. Корпоративная культура современной организации в условиях меняющегося общества / Ж.А. Мугалова // Вестник Международного института экономики и права. – 2015. – №3(20). – С. 78-80.

21. Официальный сайт ООО «Бит.Геймс Инжиниринг» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://bit.games>.

22. Официальный сайт ООО «МЭЙЛ.РУ ГРУП» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://corp.mail.ru/ru/>.

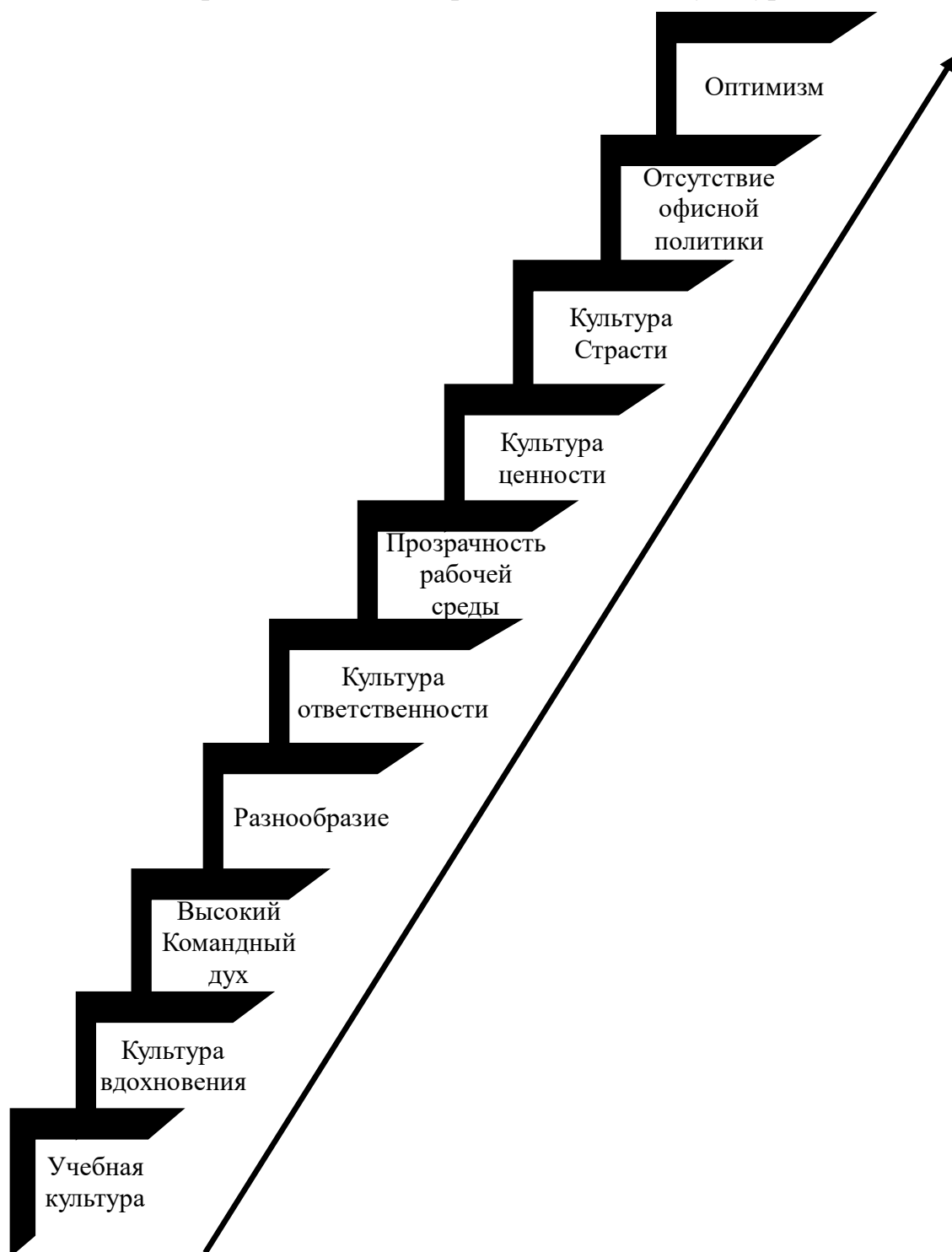
23. Патутина Н. А., Кривошеин Н.В. Влияние организационной культуры на социальное поведение сотрудников / Н. А. Патутина, Н. В. Кривошеин // Вестник МГПУ. Серия «Экономика». – 2018. – № 5. – С. 44–53.
24. Первакова, Е.Е. Методы формирования эффективной корпоративной культуры / Е.Е. Первакова // Вопросы экономики и права. – 2015. – №1. – С. 91-94.
25. Петрова О. В. Новые управленческие подходы в формировании организационной культуры университета в условиях инновационно–ориентированной экономической системы региона / О. В. Петрова, И. Н. Ефимова // Современные исследования социальных проблем. – 2012. – №11(19). – С. 99–124.
26. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин – М.: МЦФЭР, 2003. 288 с. – 863.
27. Румянцева А. Ю. Функции организационной культуры в современный условиях хозяйствования / А. Ю. Румянцева // Царскосельские чтения. – 2011. – №15. – С. 114–118.
28. Севумян, Э.Н. Понятия «корпоративная культура» и «организационная культура»: социально-философский анализ / Э.Н. Севумян // Контекст и рефлексия: философия о мире. – 2017. – №5. – С. 61-68.
29. Сметанина, М.Д. К вопросу о соотношении понятий «организационная культура» и «корпоративная культура» / М.Д. Сметанина // Гуманитарная парадигма. – 2018. – №3(6). – С. 63-69.
30. Смирнова В. Г. Организационная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Г. Смирнова [и др.]; под редакцией В. Г. Смирновой. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 306 с. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/432946>.
31. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие / Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 624 с.
32. Стеклова, О.Е. Организационная культура: учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.

33. Тагибова А. А. Особенности исследования корпоративной культуры. / А. А. Тагибова // Теория и практика общественного развития. – 2016. – №11. – С. 117 – 122.
34. Токунова, В. А. Корпоративная и организационная культура – синонимы или разные понятия. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://pglu.ru/upload/iblock/543/uch_2011_xi_00014.pdf.
35. Тонян, М.Н. Корпоративная культура как одна из форм проявления культуры общества / М.Н. Тонян // Аллея науки. – 2018. – №9(25). – С. 219-222.
36. Ульбашева, Ф.Д. Виды корпоративной культуры как основа жизненного потенциала организации / Ф.Д. Ульбашева // Научные известия. – 2016. – №12. – С. 29-33.
37. Шапиро, С.А. Организационная культура: учебное пособие / С.А. Шапиро. – М.: КНОРУС, 2017. – 256 с.
38. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; пер. с англ. под ред. И. Малкова. – СПб.: Питер, 2013 – 352 с.
39. Юрьева Т. В. Проектный менеджмент в структуре современного менеджмента / Т. В. Юрьева // УЭКС. – 2016. – №11. – С. 1–12.
40. Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. 2nd ed. Sage, Thousand Oaks, CA. P. 30-34.
41. Walker J. (2001) Organizational Culture and institutional Transformation. ERIC Digest. ERIC Clearinghouse on Higher Education Washington DC. P. 1–6.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Признаки сильной организационной культуры



Источник: составлено автором на основании Патутина Н. А., Кривошеин Н.В. Влияние организационной культуры на социальное поведение сотрудников / Н. А. Патутин, Н. В. Кривошеин // Вестник МГПУ. Серия «Экономика». – 2018. – № 5. – С. 46

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Список профессий и должностей в ООО «Бит. Геймс Инжиниринг»

Отдел	Наименование должностей сотрудников
Бухгалтерия	<ol style="list-style-type: none">1. Главный бухгалтер;2. Финансовый аналитик.
HR-отдел	<ol style="list-style-type: none">1. HR-менеджер;2. Event менеджер;3. PR-менеджер;4. Офис-менеджер.
Проектные команды	<ol style="list-style-type: none">1. Руководитель проекта;2. Продюсер;3. Разработчик;4. Верстальщик;5. Тестировщик;6. Community-менеджер;7. Художник;8. 3D аниматор;9. 3D моделлер;10. Геймдизайнер;11. Маркетолог;12. Программист;13. Аниматор;14. VFX-аниматор;15. Level-дизайнер;16. Дизайнер интерфейсов;17. Видеомонтажер;18. Саунд-дизайнер;19. DevOps.

Источник: составлено автором на основании штатного расписания ООО «Бит. Геймс Инжиниринг»

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Образец служебной записки

Генеральному директору
ООО «Бит.Геймс Инжиниринг»
Розову В.И.
От Петряшева А.В.

Служебная записка

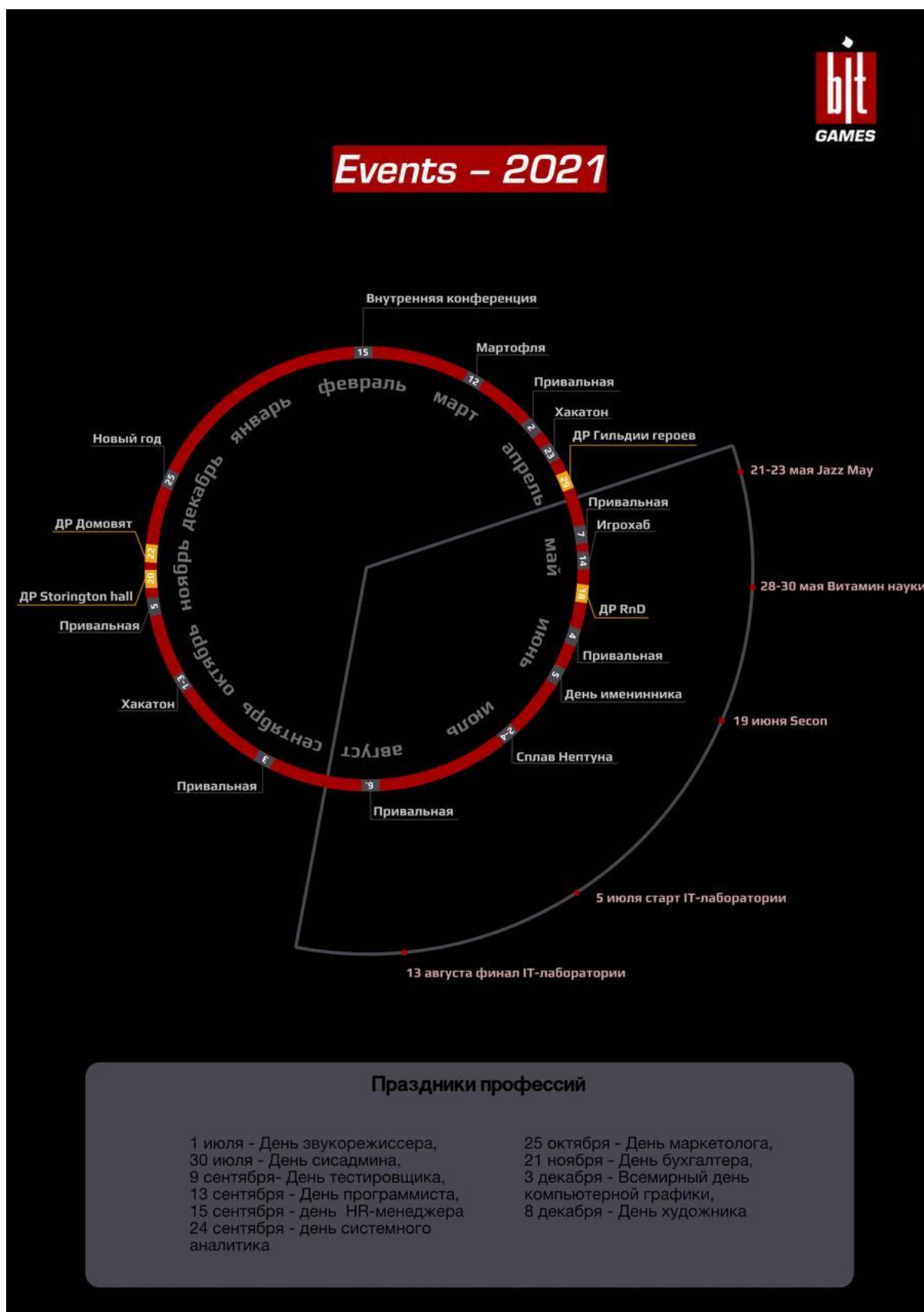
В связи с производственной необходимостью в целях повышения профессионального уровня работника ООО «Бит.Геймс Инжиниринг» прошу направить Радаеву Анну Руслановну на курсы проектирования и дизайна. Организатор курсов ООО «Гикбрейнс». Тема курса — UXUI дизайнер.

Бухгалтерии необходимо оплатить курс для Радаевой Анны Руслановны в сумме 37500 руб.

12.10.2020
Петряшев А.В.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Календарный план мероприятий ООО «Бит. Геймс Инжиниринг»



ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Рисунок Д.1 – Дресс-код в компании ООО «Бит. Геймс Инжиниринг»



Рисунок Д.2 – Фирменный мерч компании ООО «Бит. Геймс Инжиниринг»



ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Праздничная открытка ООО «Бит. Геймс Инжиниринг»



ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Проблемы и перспективы развития организационной культуры ООО «Бит. Геймс Инжиниринг» в период пандемии 2020 г.

Проблема	Решение	Результат на начало 2021 года
Отсутствие корпоративных мероприятий	Каждый понедельник event-менеджер подготавливал и рассылал открытки с пожеланиями каждому сотруднику	Многие сотрудники стали дарить друг-другу самодельные открытки с пожеланиями
	Проведение традиционных обучающих и корпоративных мероприятий в онлайн формате (Хакатон, День именинника, День рождения проекта)	Появилась возможность проводить мероприятия гибридном формате, когда часть сотрудников в офисе, а часть удаленно
	Были созданы активности в социальных сетях компании (Прямые эфиры, челленджи) для сотрудников	Социальные сети набрали высокую активность и на данный момент несут корпоративную направленность, что повышает HR-бренд работодателя
Нарушение процесса адаптации новичка	Проведение традиционного мероприятия по знакомству коллектива с новичками "Привальная" в онлайн формате	Появилась возможность проводить мероприятия в гибридном формате
	Создание специальных карточек и видео-роликов с обучающими материалами, принципами и ценностями компании/проекта	Служит дополнительным инструментом ввода сотрудника в должность на сегодняшний день
	Создание чатов с руководством и еженедельные встречи в Zoom с HR-менеджером, подведение итогов недели	Позволило принимать сотрудников на работу, у которых есть возможность работать исключительно удаленно

Снижение уровня межличностного общения	Создание корпоративного блога для всех сотрудников в "Slack" с разными тематиками общения	На сегодняшний день является главным инструментом взаимодействия и общения в компании
	Введены обязательные мероприятия для посещения (на выбор из трех перечисленных) с частотой раз в неделю: групповые курсы английского языка; групповые занятия йогой; групповые встречи с психологом (все в онлайн формате)	Появление у сотрудников новых хобби, развитие лояльности к компании. Данные курсы остались в компании и стали очень популярны среди сотрудников
	Совместный просмотр фильма раз в месяц	Традиция не прижилась
Снижение работоспособности некоторых сотрудников	Введение онлайн–офиса Trello для мониторинга рабочих процессов	На сегодняшний день является главным инструментом контроля рабочих задач в HR–отделе
	Система Flowtrace для мониторинга настроения сотрудников и их общего психологического состояния	Позволяет оценивать состояние сотрудников, работающих в удаленном формате и сейчас
	В рамках общей встречи в Zoom был определен "план" удаленной работы, где прописывались инструменты связи; часы, когда сотрудник должен быть онлайн; расписание общих планерок	Создание креативных планов внутри проектов компании, оформление в корпоративном стиле

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Вопросы для глубинного интервью

1. Какая атмосфера царит у вас в компании, как вы её создаете и как поддерживаете?
2. Как проектная работа влияет на специфику организационной культуры компании?
3. Как вы считаете, создание субкультур внутри проектных команд повлияло на успех реализации крупных диджитал – проектов компании?
4. Скажите, как компания сочетает организационную культуру компании с субкультурой отдельных ее проектов? Появляется ли в связи с этим нарушение кросс–командной коммуникации?
5. Как вы считаете, организационная культура помогла компании стабилизироваться в кризисный период?
6. Что бы компания хотела внедрить в организационную культуру в ближайшее время?

Проект положения об организационной культуре ООО «Бит. Геймс Инжиниринг»

1. Наша миссия. Игра для нас - только первый шаг. Мы создаем вокруг игр целый комплекс дополнительных сервисов, которые помогают разработчикам и игрокам быстро и просто решать свои повседневные задачи

2. Наш девиз.

3. Кодекс деловой этики. Основной принцип, которым должен руководствоваться любой сотрудник ООО «Бит. Геймс Инжиниринг», независимо от его должности, уважение к личности. Наша организация обеспечивает всем работникам равные возможности для проявления своих способностей в процессе трудовой деятельности. ООО «Бит. Геймс Инжиниринг» не приемлет:

3.1. Любые формы дискриминации работников.

4. Сотрудники нашей организации руководствуются следующими принципами:

4.1. Исходят из заботы об общих интересах организации и единства всего персонала.

4.2. Поддерживают репутацию и имидж своей компании среди, клиентов и конкурентов.

4.3. Действуют на основе доверия к принимаемым решениям.

4.5. Осознают необходимость вести себя корректно, достойно.

5. Система мотивации сотрудников.

5.1. Косвенная мотивация:

5.1.1. Кадровый рост и планирование карьеры;

5.1.2. Аттестация персонала;

5.1.3. Социальный пакет для всех сотрудников.

5.2. Материальная мотивация:

5.2.1. Каждый сотрудник ООО «Бит. Геймс Инжиниринг» получает дополнительно к согласованной и утвержденной зарплате премии в зависимости от результатов его труда;

5.2.2. Дополнительная оплата за категории;

5.2.3. Безвозмездная материальная помощь (рождение ребенка, свадьба).

6. Корпоративные ценности компании.

6.1. Вместе работать. Деловые отношения в организации построены на доверии, взаимопомощи и открытости.

6.2. Делать компанию лучше каждый день. Работники заинтересованы в повышении своего профессионализма, готовы совершенствовать свои профессиональные навыки.

6.3. Строить будущее вместе. Сотрудники в своей работе нацелены на решение долгосрочных задач.

6.4. Говорить спасибо. Достижения каждого члена команды организации признаются руководством, профессиональный вклад принимается с благодарностью.

6.5. Соблюдать этику. Компания заботится о социальных гарантиях для персонала, предлагает экологичные товары и проводит честную политику в общении с покупателями.

6.6. Заботиться о здоровье. Режим труда и отдыха сотрудников, их здоровье и благополучие – предмет заботы компании.

6.7. Развиваться постепенно. Профессиональный и личностный рост персонала в приоритете.



ООО «Бит.ГеймсИнжиниринг»
440052, г. Пенза, ул.Куйбышева, 23,
3 этаж, т. (8412) 20-33-16
e-mail: company@bit.games

Акт

о практическом внедрении полученных результатов бакалаврской работы
Городничей В. В. на тему «Организационная культура как фактор в
реализации диджитал–проектов в сфере IT услуг (на примере «ООО Бит.
Геймс Инжиниринг»)

Настоящим подтверждаем, что сотрудниками HR–отдела компании ООО
«Бит. Геймс Инжиниринг» тщательно изучены рекомендации бакалаврской
работы Городничей В. В.

Предложенные рекомендации обладают актуальностью и будут использованы
в работе по улучшению организационной культуры. На данном этапе, принято
к внедрению разработанное «Положение об организационной культуре».

Генеральный директор ООО «Бит. Геймс Инжиниринг»  В. И. Розов

ПРИЛОЖЕНИЕ М

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

Розов В.И.

«13» ноября 2014 г.

Правила внутреннего трудового распорядка
для работников ООО «Бит.Геймс Инжиниринг»»
Настоящие Правила определяют внутренний трудовой распорядок в ООО «Бит.Геймс Инжиниринг»», порядок приема на работу и увольнения работников, основные обязанности работников и администрации, режим рабочего времени, а также меры поощрения и ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

1. Прием на работу

1.1. Прием на работу в ООО «Бит.Геймс Инжиниринг»» производится на основании заключенного трудового договора.

1.2. При приеме на работу в ООО «Бит.Геймс Инжиниринг»» администрация обязана потребовать от поступающего:

- предъявления паспорта, удостоверяющего личность;
- предоставления трудовой книжки, оформленной в установленном порядке,
- страхового свидетельства государственного пенсионного страхования,
- документов воинского учета - для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- диплома или иного документа о полученном образовании или документа, подтверждающего специальность или квалификацию.

Прием на работу без указанных документов не производится.

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) администрации, изданным на основании заключенного трудового договора, который объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора.

При приеме на работу работнику может быть установлено испытание продолжительностью не более 3 месяцев.

1.3. При поступлении работника на работу или переводе его в установленном порядке на другую работу Администрация обязана:

- ознакомить работника с порученной работой, условиями и оплатой труда, разъяснить работнику его права и обязанности;
- ознакомить с правилами внутреннего трудового распорядка;
- провести инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии, противопожарной охране и другим правилам охраны труда, разъяснить обязанность по сохранению сведений, составляющих коммерческую или служебную тайну, ответственность за ее разглашение.

1.4. Прекращение трудового договора производится только по основаниям, предусмотренным трудовым законодательством РФ.

Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом администрацию в письменной форме за две недели. По истечении указанного срока предупреждения об увольнении работник вправе прекратить работу, а администрация обязана выдать ему трудовую книжку с внесенной в нее записью об увольнении, другие документы, связанные с работой, по письменному заявлению работника и произвести с ним окончательный расчет. Прекращение трудового договора оформляется приказом по предприятию.

По соглашению между работником и администрацией трудовой договор может быть расторгнут и до истечения срока предупреждения об увольнении. Записи в трудовую книжку о причинах прекращения трудового договора должны производиться в точном соответствии с формулировками Трудового кодекса РФ или иного федерального закона и со ссылкой на соответствующие статью, пункт Трудового кодекса РФ или иного федерального закона.

Днем увольнения считается последний день работы.

2. Основные обязанности работников

2.1. Работники ООО «Бит.Геймс Инжиниринг» должны:

- добросовестно выполнять свои трудовые обязанности, соблюдать трудовую дисциплину, своевременно и точно исполнять распоряжения администрации и непосредственного руководителя, использовать все рабочее время для производительного труда, воздерживаться от действий, мешающих другим работникам выполнять их трудовые обязанности;
- качественно и в срок выполнять производственные задания и поручения;
- соблюдать требования по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии, гигиене труда и противопожарной охране;
- содержать свое рабочее место, оборудование и приспособления и передавать сменяющему работнику в порядке, чистоте и исправном состоянии, а также соблюдать чистоту в отделе и на территории предприятия; соблюдать установленный порядок хранения материальных ценностей и документов;
- бережно относиться к имуществу работодателя и других работников;
- не разглашать охраняемую законом тайну (государственную, коммерческую, служебную и иную), ставшую известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей.

2.2. Круг обязанностей, которые выполняет работник по своей специальности, квалификации, должности, определяется трудовым договором, должностной инструкцией.

3. Основные обязанности администрации

3.1. Администрация обязана:

- соблюдать трудовое законодательство;
- предоставить работнику работу, обусловленную трудовым договором;
- обеспечить безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
- обеспечить работника оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения им трудовых обязанностей;
- выплачивать в полном размере причитающуюся работнику заработную плату в сроки, установленные трудовым законодательством, коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами;
- способствовать работникам в повышении ими своей квалификации, совершенствовании профессиональных навыков.

3.2. Администрация стремится к созданию высокопрофессионального работоспособного коллектива, развитию корпоративных отношений внутри предприятия, повышению заинтересованности среди работников в развитии и укреплении деятельности предприятия.

4. Рабочее время и время отдыха

4.1. В соответствии с действующим законодательством на предприятии устанавливается пятидневная рабочая неделя с двумя плавающими выходными днями. Продолжительность рабочего времени составляет 40 часов в неделю.

График работы, определяющий начало ежедневной работы, время обеденного перерыва и окончание рабочего дня, устанавливается для работников предприятия с учетом производственной деятельности, утверждается администрацией.

Продолжительность рабочего дня или смены, непосредственно предшествующих нерабочему праздничному дню, уменьшается на один час.

4.2. Работа на предприятии не производится в праздничные дни, установленные трудовым законодательством.

При совпадении выходного и праздничного дней перенос выходного дня осуществляется в соответствии с трудовым законодательством.

4.3. Очередность предоставления отпусков устанавливается администрацией с учетом производственной необходимости и пожеланий работников.

Продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска для всех работников согласно действующему законодательству устанавливается не менее 28 календарных дней. По согласованию с администрацией работнику может быть предоставлен дополнительный отпуск без сохранения заработной платы.

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

Штатное расписание ООО «Бит. Геймс Инжиниринг»

										Код	
										Форма по ОК	0301017
Общество с ограниченной ответственностью «БИТ.ГЕЙМС ИНЖИНИРИНГ»										по ОКПО	12342642
наименование организации											
		Номер документа	Дата составления								
ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ		5	13.01.2019		УТВЕРЖДЕНО						
					Приказом организации от " 13 " января 20 19 г. № 11						
на период		с	"		20	г.	Штат в количестве		единиц		
Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации		Количество штатных единиц		Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Надбавки, руб.	Всего, руб. ((гр.5+гр.6+гр.7+гр.8) × гр.4)	Примечание		
наименование	код							Режим работы	Инициатива	Ответственность	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Отдел разработок	02	Web-разработчик	3	70 000		7 000		77 000			
Отдел разработок	02	Системный аналитик	1	45 000	3 000			48 000			
Отдел разработок	02	Главный администратор операционных систем	1	40 000			10 000	50 000	Надбавка за повышенную ответственность. Основание: положения об оплате труда от 17.02.2018 №5		
Отдел разработок	02	Старший тестировщик	1	65 000	1 500		10 000	76 500			
Отдел разработок	02	Программист	2	50 000	5 000	7 000		63 000			
Итого			8								
Руководитель кадровой службы		HR-менеджер									
		должность		личная подпись		расшифровка подписи					
Главный бухгалтер											

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 41 наименований.
Рисунков 22, таблиц 2 штуки.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«14» июня 2021 г.



Городничая В. В.