

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

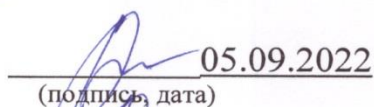
«Совершенствование организационной культуры предприятия в сфере услуг
(на примере ООО «Виразж»)»

Студент


(подпись, дата) 05.09.2022

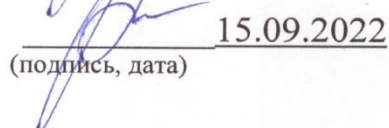
Дрогайцев А.В.
(фамилия, инициалы)

Руководитель


(подпись, дата) 05.09.2022

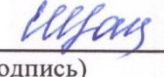
Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер


(подпись, дата) 15.09.2022

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой 
(подпись)

Щанина Е.В.

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

Секретарь ГЭК _____
(подпись)

Мордишева Л.Н.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ.....	8
1.1 Понятие, виды и функции организационной культуры	8
1.2 Процесс формирования организационной культуры.....	21
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ООО «ВИРАЖ» И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ.....	31
2.1 Характеристика деятельности и кадрового состава ООО «Виращ».....	31
2.2 Исследование организационной культуры в ООО «Виращ».....	38
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	50
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	52
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	56

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы данной работы обусловлена тем, что современные рыночные отношения диктуют компаниям необходимость разработки и внедрения системы ценностей, называемой организационной культурой, а также правильно разработанная и реализованная культура способствует повышению конкурентоспособности организации.

В настоящее время на тему организационной культуры написано много трудов и не существует единой трактовки данного понятия. Организационная культура имеет множество определений, как у западных, так и у отечественных исследователей. При простоте своего понятия организационная культура весьма индивидуальное понятие, в связи с тем, что организации отличаются по атмосфере, методам исполнения должностных инструкций и обязанностей, степени вовлеченности, целям. То, какой будет организационная культура, зависит от традиций и истории организации, ее положения на данный момент и ее целей в будущем, внутренней политики, что, несомненно, ведет к необходимости более глубоко изучения организационной культуры и поиску индивидуальных способов ее поддержания и развития.

Существование организаций, начиная от представителей частного бизнеса и заканчивая мировыми компаниями невозможно без развития организационной культуры, которая оказывает огромное влияние на формирование эффективной внутренней среды, в свою очередь обеспечивает вращение «колеса баланса» организационной культуры организации. Организационная культура является действенным рычагом повышения

эффективности деятельности организации, поддерживающим жизненный цикл организации, ее интеграцию во внешней среде.

В связи с этим постепенно работники организаций, независимо от формы собственности и целей деятельности, «живут» в сформированной ими и извне определенной среде, носящей название - культура. Единство целей в организациях, наличии их миссии породило формирование организационной культуры.

В современном мире наиболее развивающейся и перспективной является именно сфера услуг. Сейчас предприниматели не ограничены в выборе тех видов услуг, которые они могут оказывать людям. Это могут быть услуги общепита, пошив одежды, информационные услуги, услуги в сфере недвижимости и т.д. Более того, большинство организаций так или иначе оказывают своим клиентам услуги, например, доставка купленных вещей. Поэтому актуальность развития организационной культуры только возрастает, так как современный потребитель стал более разборчив и требует качественного и вежливого обслуживания.

Многие исследователи занимаются изучением организационной культуры уже с середины XIX века. Большой вклад в изучение культуры компании внесли такие авторы, как Э. Шейн, Г. Морган, О.С. Виханский, В.А. Спивак, Е.А. Гулянская, которые подробно рассмотрели понятие организационная культура. К. Камерон и Р. Куинн, Ч. Ханди предложили свои типологии организационной культуры. Т.О. Соломанидина подробно рассмотрела основные принципы формирования организационной культуры, а О.Е. Стеклова описала какими инструментами можно добиться внедрения нужной культуры компании.

Объект исследования: персонал ООО «Вираз».

Предмет исследования: организационная культура ООО «Вираз» и пути ее совершенствования.

Цель работы – разработка рекомендаций по совершенствованию организационной культуры ООО «Вираз».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть понятие и виды организационной культуры;
- 2) изучить особенности формирования организационной культуры в сфере услуг;
- 3) охарактеризовать деятельность и кадровый состав ООО «Вираз»;
- 4) проанализировать организационную культуру ООО «Вираз»;
- 6) разработать рекомендации по совершенствованию организационной культуры ООО «Вираз».

При написании работы были использованы общенаучные методы такие, как метод анализа публикаций отечественных и зарубежных авторов, материалов периодических изданий, нормативно-правовой базы. Кроме этого, в работе использовались метод анализа документов, метод анкетирования.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1 Понятие, виды и функции организационной культуры

Концепция организационной культуры была введена в оборот с целью показать различия между организациями, а также для пояснения успеха одних компаний и неудач других при равных условиях.

Понятие «культура» происходит от латинского слова «cultura», означающего возделывание, позднее - воспитание, образование, развитие, почитание), выступает в качестве базового понятия термина «организационная культура». «Культура» - многогранная деятельность человека, включающая в себя различные формы и способы человеческого самовыражения и самопознания, накопление человеком и социумом в целом навыков и умений.

Человечество пришло к двум трактовкам понятия «культура» [27, с.84]:

- в «широком» смысле – это совокупность всего созданного умом и руками человека;
- в «узком» смысле – это процесс активной творческой деятельности отдельного человека, в ходе которой и создается результат самовыражения человека.

Постепенно понятие «культура» расширилось и стало представлять собой элемент, объединяющий группу людей, связанных определенной между собой социальной организацией, возникающей в ходе общения членов группы между собой. То есть, культура одновременно зависит от духовных, моральных, личностных качеств отдельных людей, при этом она представляет собой искусственно созданную систему материальных и духовных ценностей, сформированных и меняющихся под влиянием внешних факторов.

Для развития личностных качеств отдельного сотрудника организации необходимо сформировать факторы, влияющие на его развитие, при этом развитие потенциала отдельного сотрудника ведет к развитию коллективной культуры организации - организационной культуры.

Понятие «организационная культура» вошло в практику развитых стран в 1920-е гг., когда возникла потребность в формировании взаимоотношений внутри крупных компаний [24, с.778].

В это же время происходит на мировом уровне переоценка ценностей, на смену понятиям «дисциплина, власть, централизация» приходят понятия «коллектив, участие, раскрытие личности, творчество и децентрализация».

В научной литературе отмечают ряд подходов к пониманию организационной культуры [12, с.123]:

- прагматичный и феноменологический, где организационная культура выступает в качестве переменной, которой можно манипулировать с целью повышения эффективности деятельности организации, с другой стороны не является эффективной, мешает нововведениям компании;
- экстерналистский и интерналистский, где организационная культура формируется в тесной зависимости от национальной культуры и тесно связывается с окружающей средой и формируется в соответствии с организационной культурой;
- рациональный и генетический, где организационная культура привносится её основателем и руководством и представляет собой историческое развитие организации;
- кондуктивный и резистивный, где организационная культура рассматривается как препятствия для изменений и как проводник изменений;
- направляющий и ограничивающий, где культура определяет персональное поведение с помощью системы ценностей и норм, устанавливающих некоторым образом рамки индивидуального поведения.

Таким образом, очевидно, что подходы к пониманию организационной культуры довольно разнятся. Сообразно, отличаются и её

большое количество определений, в которых встречаются термины, общие для всех.

Так, Э. Шейн охарактеризовал организационную культуру как модель коллективных базовых представлений, приобретаемых персоналом в процессе внешней адаптации и внутренней интеграции, эффективность, которой оказывается достаточной, чтобы считать ее ценной и передавать новичкам в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения аналогичных проблем [34, с. 76].

М. Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури рассматривают организационную культуру как преобладающие обычаи, нравы, ожидания и поведение в компании [22, с. 26].

Д. Ньюстр и К. Дэвис определили организационную культуру как набор убеждений, допущений, норм и ценностей, которые разделяются всеми членами компании [23, с. 177].

А. Я. Кибанов рассматривает организационную культуру, как явление, определяемое культурным уровнем персонала компании, его профессионализмом и образованием, компетентностью и дисциплиной, формами обращения с другими людьми [31, с. 536].

А. А. Максименко под организационной культурой понимает выражение уровня объединения социума в рамках профессиональной деятельности для достижения целей предприятия [14, с. 18].

А. И. Наумов подчеркивает, что организационная культура - это среда, атмосфера, в которой пребывает всё, что находится в окружении, с чем и кем ведётся дело на работе [7, с. 80].

Д. Олдхэм представил, что понять суть организационной культуры можно через изучение методов выполнения работы и взаимодействия руководителей и работников на предприятии [28, с. 14].

Многие авторы определяют организационную культуру как модель, манеру или способ деятельности, поведения и мышления.

Так, Г. Хофстеде определил организационную культуру как коллективное программирование мыслей, отличающее персонал одной компании от другой [33, с. 10].

В определении Х. Шварца и С. Дэвиса культура компании является комплексом убеждений и ожиданий, разделяемым всеми членами. Данные убеждения и ожидания образуют нормы, определяющие поведение в компании отдельных сотрудников и групп [8, с. 33].

Рассмотрев определения западных и отечественных авторов, следует сделать вывод, что организационная культура предполагает собой сложное многоуровневое явление, которые охватывает разные аспекты существования компании.

Э.Шейн смог совместить в своей работе теорию и практику и предложил собственную методику исследования организационной культуры.



Рисунок 1- Уровни организационной культуры по Э.Шейну

Источник: составлено по [Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2012. — 336 с.]

Организационная культура может включать в себя такие основные элементы, как на рисунке 2.

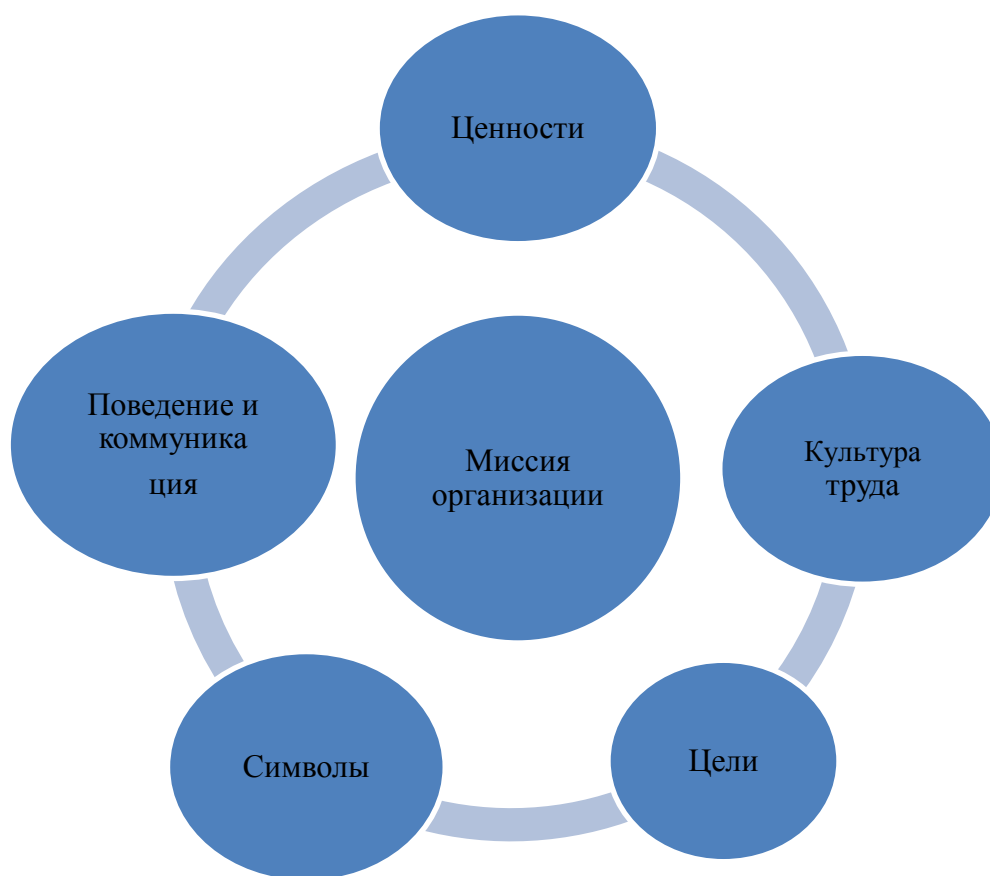


Рисунок 2 – Основные элементы организационной культуры компании

Источник: Источник: составлено по [Мызрова, К. А. Организационная культура: учебное пособие – Ульяновск : УлГУ, 2011. – 194 с.]

Следует отметить, что миссия компании реализуется через цели, стратегии, выбор направлений деятельности, должностные инструкции, работу с персоналом. Миссия транслируется через внутренний и внешний PR, а также через рекламу, одной из частей которых может быть слоган. Символы представлены в компаниях – девизами, лозунгами, логотипами, брендами, мифами, героями, ритуалами, традициями и легендами; а ценности, как элемент организационной культуры, будут классифицироваться на: ценности-цели, ценности-средства, ценности-ориентации, ценности-знания и опыт сотрудников. Цели включают

философию фирмы, ее цели и целеполагание, деловое кредо. В свою очередь, культура труда подразумевает под собой условия труда, средства труда, социальное партнерство и социальную ответственность. Поведение и коммуникации определены нормами, стандартами, правилами, кодексами, этикой и этикетом, организационным климатом и имиджем организации.

Влияние организационной культуры на развитие организации через личностное развитие сотрудников можно рассмотреть на примере формирования компетенций сотрудников на фоне развития организационной культуры [10, с.75] (рисунок 3).

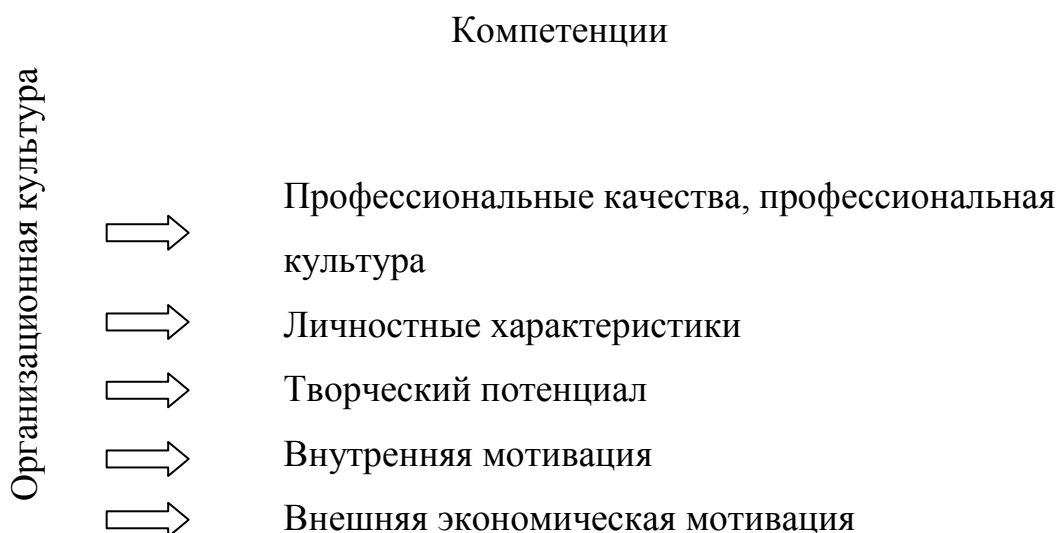


Рисунок 3 – Воздействие организационной культуры на компетенции сотрудников

Источник: Коваленко, С.В. Роль организационной культуры как фактора человеческого капитала в повышении эффективности деятельности организации / С.В. Коваленко, А.В. Коваленко, Э.Р. Мубаракшина // Науковедение. – 2016. – Т. 8, № 6 (37). – С.75.

Организационная культура представляет собой понятие, которое обладает не только своей структурой, но и рядом функций, представленных в таблице 1 [19, с.210].

Таблица 1 – Содержание функций организационной культуры

Функция	Содержание функции
– информационная	трансляция социокультурного опыта);
– познавательная	(включение работника в жизнь коллектива, на этапе его адаптации);
– оценочно-нормативная	создание правил общеприемлемого внутриорганизационного поведения;
– регламентирующая и регулирующая	сопоставление истинного поведения группы или человека с нормами, которые установлены в организации
– смыслообразующая или ценностная	оказание воздействия на миропонимание и ценности человека;
– коммуникационная	взаимопонимание и взаимодействие между работниками посредством ценностей, норм поведения, принятых в организации;
– охранная	обеспечение препятствий, которые ограждают организацию от декларативных неугодных воздействий;
– интегрирующая	создание общности людей, которые ощущают себя в качестве части единой системы;
– замещающая	снижение числа фиктивных распоряжений и приказов);
– мотивационная	вовлеченность в деятельность предприятия, а также верность его принципам;
– развивающая и образовательная	дополнительные знания, которые оказывают позитивное влияние на организационную деятельность;
– создание имиджа	создание положительного организационного имиджа.

Для полного изучения организационной культуры важно уделить внимание её видам (приложение А). В зарубежном и отечественном менеджменте существует множество подходов к типологии организационной культуры.

Анализом видов организационной культуры занимались многие экономисты и социологи. Одним из них был Ч. Ханди, который предложил свою типологию (рисунок 4). Она основана на распределении власти, которая определяется ценностными ориентациями индивида и имеет специфический характер отношений личности и организации [2, с. 55].



Рисунок 4 – Типология корпоративной культуры Ч. Ханди

Источник: составлено автором по [Асаул, А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. – СПб.: Гуманистика, 2006. – 55 с.]

1. Культура власти характерна для небольшой организации, в которой отношения зависят от центрального источника власти. Основа системы власти в силе ресурсов и силе личности. Такой тип корпоративной культуры привлекает людей, любящих риск, склонных к политике.

2. Культура роли характерна для крупной организации с механической структурой. Существует строгое функциональное распределение ролей, специализированные разделы координируются звеном управления сверху. Этот тип культуры обеспечивает защищённость, возможность стать компетентным специалистом.

3. Культура задачи – это тип корпоративной культуры, который имеет место в небольшой компании с матричной структурой. Основа системы власти важнее командного духа, а не индивидуального результата. Решения принимаются на групповом уровне. Происходит объединение работников и руководства, поощряется инициатива.

Тип организации с корпоративной культурой личности – это небольшая организация, которая существует для обслуживания и помощи. Основа системы власти – это сила специалиста. Влияние распределяется поровну, формализация и процедуры отсутствуют.

Следует отметить, что одними из популярных исследователей в области организационной культуры являются Р. Куинн и К. Камерон, которые обратились к диагностике культур предприятий и их изменению. Авторы предлагают рассматривать всего четыре типа культур организаций: клановую, адохократическую, иерархическую и рыночную [9, с. 154]. Типы культуры и их характеристика отражены в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристики организационных культур по К. Камерону и Р. Куинну

Тип культуры	Его основные характеристики
Клановая культура	Персонал компании имеет много общего и поддерживает дружеские отношения со всеми. Компания – большая семья. Лидеры компании и руководители – воспитатели, отцы семейства. Сила организации заключается в преданности персонала и соблюдении традиций. Компания готова работать над совершенствованием личности работника и поддерживать с ним долгосрочные отношения.
Адохократическая культура	На работе постоянна динамика, предпринимательство и творчество. Люди готовы жертвовать всем ради компании и рисковать, если это требуется. Лидер – человек, готовый на риск и генерирующий новые идеи. Объединяет людей желание экспериментировать и постоянно совершенствоваться. Значение придается деятельности на переднем рубеже..
Иерархическая культура	Место работы очень формализовано и структурировано. Людей регулируют различные процедуры. Мышление лидеров рационально и концептуально. Организация развивается медленно и плавно. Связующее звено для персонала – формальные правила и официальная политика.
Рыночная культура	Организация своей главной целью видит результат и выполнение запланированных задач. Конкуренция и целевая деятельность персонала. Лидеры – суровые конкуренты и твердые, требовательные руководители. Общее для всего персонала – стремление к победе, успеху и поддержанию имиджа компании. Перспектива на конкуренцию и достижение ключевых целей.

Источник: **Ошибка! Источник ссылки не найден.**

Дж. Зонненфельд разработал типологию культуры, где акцентировал внимание на карьере руководителя, выделил тип работника, который предпочтителен для компании данного типа культуры, а также определил внешние условия, благоприятные для каждого типа. Он различает четыре типа культур: «бейсбольная команда», «клубная культура», «академическая культура», «оборонная культура», которые представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Виды корпоративных культур по Дж. Зонненфельду

Источник: составлено автором по [Бородин, А.С. Понятие корпоративной культуры / А.С. Бородин // Математические методы и модели в управлении, экономике и социологии. – 2015. – №7. – С. 27]

1. В «бейсбольной команде» успешные сотрудники считают себя «свободными игроками», за них между работодателями ведётся конкуренция на рынке рабочей силы. Работников с плохими показателями увольняют из-за низкой конкурентоспособности.

2. «Клубная культура» характеризуется лояльностью, преданностью сотрудников. В данной культуре гарантируется поощрение возраста, опыта и должностного статуса работника, карьерный рост, освоение необходимых знаний, которые помогают расширить профессиональный кругозор.

3. «Академическая культура» предполагает медленное продвижение по лестнице молодых сотрудников, которые являются следствием хорошей работы. Этот тип культуры не способствует переходу из одного отдела в другой, что ограничивает развитие работника и препятствует внутриорганизационной кооперации.

4. «Оборонная культура» не гарантирует своим сотрудникам постоянную работу, не предоставляет возможности для карьерного роста. Это связано с адаптацией организаций к нестабильным экономическим условиям, что приводит к сокращению персонала [30, с. 32].

Каждая из вышеперечисленных культур имеет разный потенциал для поддержки состояния и успеха компании и по-разному сказывается на карьере работников.

Таким образом, можно сказать, что в настоящее время существует большое количество типологий корпоративной культуры. Одним из главных определяющих фактором той или иной классификации является определённый подход, который лежит в основе любой типологии.

Организационная культура предприятия является одним из основных элементов, влияющих на «колесо баланса» организационной культуры организации. Так, высокая степень организации культуры в организации способствует равномерному ее развитию, то есть «колесо баланса» имеет равномерную структуру, приближенную к форме колеса (рисунок 6).

Исключительность организационной культуры состоит в том, что она оказывает содействие при улучшении климата в коллективе и помогает организации добиться заслуженного положения в деловом мире, уважения клиентов, партнеров, таким образом, повышая конкурентоспособность и имидж.



Рисунок 6 – «Колесо баланса» организационной культуры организации с высоким уровнем организационной культуры

Источник: Резновская, С. А. Особенности управления персоналом в организациях сферы услуг / С. А. Резновская, Б. Р. Такахо, Л. Н. Захарова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 10-2(80). – С. 80.

Однако, под влиянием внутренних или внешних факторов организационная культура может изменяться, что приводит к дисбалансу в развитии организации (рисунок 7).

Изменение организационной культуры в организации может быть вызвано многими факторами, существует несколько классификаций которых. Однако, Э. Шейн выделяет первичные и вторичные факторы, которые влияют на формирование организационной культуры.

Первичные факторы, влияющие на формирование и развитие организационной культуры по Э. Шейну:

– условия назначений, продвижений и увольнений в организации;

- управление критическими ситуациями в организации;
- направления внимания руководства;

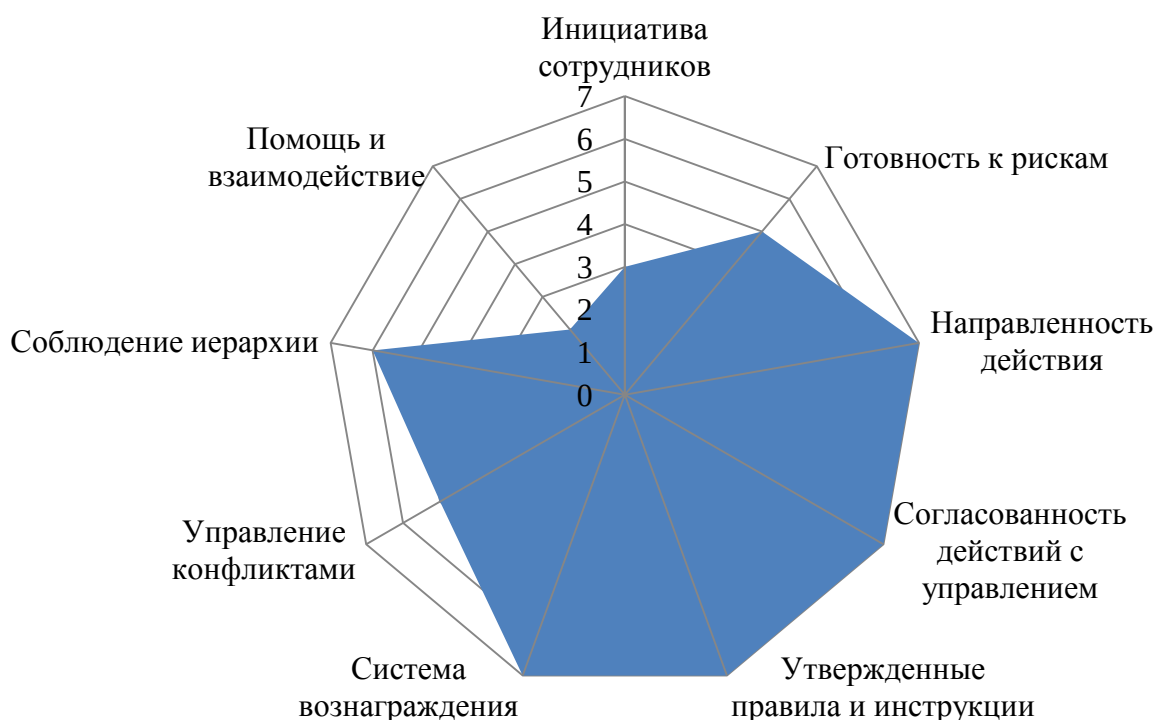


Рисунок 7 - «Колесо баланса» организационной культуры организации с низким уровнем организационной культуры

Источник: Колесников, А. В. Организационная культура: учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – С.63.

Вторичные факторы:

- система передачи информации и организационные процедуры;
- структура организации. Делегирование полномочий - показатель доверия у руководства, реализации инициатив сотрудников;
- принципы работы организации, стандарты работы, которым необходимо следовать;
- стиль оформления помещения организации, его дизайн;
- сведения о важных событиях и о членах управления формируют дух организации.

Таким образом, нет единого определения корпоративной культуры, но интегрировав все понятия, можно сказать, что это сложный комплекс убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, построенный за время жизни организации и имеющий тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации.

1.2 Процесс формирования организационной культуры

Организационная культура – это важная составляющая успешного функционирования организации, эффективности труда и позитивного отношения сотрудников к своей работе, а также она влияет на отношение работников к компании и на результаты их деятельности.

Организационная культура представляет собой атмосферу жизнедеятельности сотрудников, систему формальных и неформальных правил, традиций, обычаев и ценностей. Формирование корпоративных ценностей – это целенаправленный процесс введения, распространения и использования этих ценностей, а также создание условий для развития традиций.

Организационная культура не существует сама по себе. Она формируется в процессе деятельности организации и развивается параллельно с развитием компании. Ее невозможно представить как самостоятельное явление или объект. Она проявляется во всех видах деятельности и в отношениях этой организации. Существуют два способа формирования организационной культуры: стихийный, когда культура определяется под воздействием неуправляемых факторов и процессов, и научный, основанный на научных методах и моделях её формирования [16, с. 112].

Как правило, в зависимости от характера влияния организационной культуры на результат деятельности компании, выделяют позитивную культуру, которую можно описать как личностно-ориентированную, интегративную, стабильную, стимулирующую результативность деятельности компании, а также негативная культуру, которую можно описать как функционально-ориентированную, дезинтегративную, стабильную или нестабильную, препятствующую эффективному функционированию компании и ее развитию.

Следует учитывать, что с одной стороны, организационная культура формируется объективно, независимо от желания руководства компании, потому что каждый работник, являющийся частью компании, приносит в нее систему норм, взглядов и ценностей. С другой стороны, ее развитие и поддержание является прерогативой руководства и эффективным инструментом влияния на деятельность сотрудников для достижения стратегических целей организации [20].

Так, Соломандина Т. О. выделяет следующие принципы формирования организационной культуры [26, с. 7]:

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

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

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

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

- 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.

Организационная культура присутствует в каждой компании, независимо от того, работают ли упорно над её формированием. Она является одним из мотивирующих инструментов, а также способов управления персоналом и повышения его лояльности. Организационная культура может оказывать как конструктивное влияние на компанию, так быть и деструктивной причиной стагнации современной организации.

Существуют следующие основные пути формирования организационной культуры, представленные на рисунке 8.



Рисунок 8 – Пути формирования организационной культуры

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

Формирование организационной культуры предполагает собой длительный и сложный процесс (приложение Б). В процессе формирования организационной культуры организации выделяют следующие ключевые этапы [15, с. 64]:

1. Диагностика и исследование. На этом этапе определяются главные ценности в компании. Со временем каждая организация приобретает собственное лицо и убеждения, которыми определяют её конкретные действия. Любая компания, как и человек, должна иметь свою философию, которая указывает направление движения. Это важно для компании, когда деятельность связана с персоналом, нуждающимися в такой информации. Коллективу необходимо объединиться для достижения общих целей.

2. Планирование и проведение изменений. В ходе этого этапа ценности организации адаптируются к внешней среде, а стандарты поведения членов компании формулируются на основе созданных базовых ценностей.

После доведения до всех участников процесса о той информации, которая подразумевает и не подразумевает культура компании, после того, как сотрудники поняли, какие ценности должны быть закреплены в организации, происходит переход к следующему этапу: выбор действий и поведения, необходимых для реализации изменений.

3. Закрепление результата. Все изменения, которые произошли в компании, необходимо правильно внедрить, закрепить и постоянно поддерживать. Это достигается путем влияния на сотрудников посредством создания позитивного фона происходящих изменений. Целесообразно создание общественной поддержки перемен – вовлечение авторитетных

работников, а также четко спланированная система контроля и учета результатов необходима для повышения уверенности сотрудников в достижении целей. В тоже время изучаются мотивация и личные ценности работников, в которых мотивация используется как фактор достижения целей компании, повышение качества и интенсивности труда, привязанности к месту работы.

Формирование начинается с определения требований, которым должна соответствовать культура определенной организации в условиях ее текущей стратегии развития, где, во-первых, менеджмент компании определяет образ желаемой философии практики управления. Менеджмент, в свою очередь, выделяет определенные методы по формированию эффективной корпоративной культуры:

Влияние на культуру осуществляется с двух позиций: «сверху вниз», со стороны руководства, которое будет полагаться на поддержку членов организации, либо «снизу вверх», где от менеджера будет требоваться изучение ценностных установок во всей организации и всех её подразделениях. Далее поэтапно менеджер должен воздействовать на все найденные ценности в нужном русле корпоративной культуры [6, с. 58].

Существует иной подход к выделению этапов в процессе формирования организационной культуры:

1. Выбор миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм и желательных образцов поведения).

2. Изучение сложившейся организационной культуры. Определение степени соответствия сложившейся культуры выработанной руководством стратегии развития организации, выявление позитивных и негативных ценностей.

3. Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения.

4. Целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии.

5. Оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых коррективов.

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. Далее представлено более подробное описание признаков сильной культуры компании:

- Учебная культура, которая проявляется в желании компании финансировать обучение сотрудников, причем предлагая обучаться в их рабочее время;
- Культура вдохновения, несущая в себе процесс умственного и эмоционального стимулирования к чему-либо;
- Высокий командный дух, когда коллектив работает вместе, поддерживая и поощряя друг друга, обучаясь друг у друга, постоянно общаясь и понимая друг друга;
- Разнообразие (гендерное, возрастное, этническое, национальное);
- Культура ответственности или, по-другому, свободы, когда компания снижает уровень контроля за исполнением обязанностей подчиненных;
- Прозрачность рабочей среды, которую создают офисы формата опенспейс и открытое общение внутри организации, а также всегда полная и правдивая информация со стороны руководства;

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

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

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

- Культура оптимизма, когда каждый сотрудник, приходя на работу, забывает о проблемах [21, с. 46].

Кроме этого, сила культуры организации определена тремя основными параметрами, 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 9.



Рисунок 9 – Параметры 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.

Организационная культура, как правило, создается целенаправленно сверху, также она может формироваться стихийно снизу. Культура составляется из различных элементов разных структур, отношений между работодателями и работниками, а также между самими сотрудниками.

Исследователи выделяют два направления формирования организационной культуры:

- поиск ценностей, которые позволяют организационной культуре успешно существовать, максимально соответствующие организационной технологии, уровню профессионализма сотрудников, возможностям внешней среды и ее ограничениям, а также особенностям национального менталитета;
- закрепление ценностей культуры, которые были выявлены на уровне персонала организации [1, с.50].

Первое из этих направлений относится к стратегическим разработкам, в результате которых выявляются максимально соответствующие целям развития организации и особенностям персонала, ценности.

Второе направление относится к тактическому менеджменту, где вырабатывается система более конкретных процедур и мероприятий укрепления ценностей, обозначенных в первом блоке.

Формирования ценностей в организации тесно связано с ее жизненным циклом. На этапе формирования предприятия руководителем закладываются нравы, стиль деятельности, обычаи, успех или дальнейший провал организации. Основатель представляет идеальный образ компании и ее основную миссию. В своей деятельности руководители моделируют свои поступки, исходя из предыдущего опыта создания организации.

На следующем этапе – рост, а также его замедление, организационная культура существует и поддерживается за счет сформированных у персонала процедур и обычаев, которые нарабатывают соответствующий опыт.

Большинство процедур управления персоналом укрепляют культуру. Среди таких процедур выделяют: процесс отбора, управление карьерой, обучение, критерии оценки производительности труда, продвижение по службе, система мотивации и стимулирования. Данные процедуры направлены на то, чтобы поддерживать людей, соответствующих корпоративной культуре, и наказывать не соответствующих ей.

Формирование организационной культуры сопровождается пятью первичными механизмами передачи:

1. выявление объектов внимания, оценки руководителя и контроля (все, что находится в его поле зрения);
2. выделение критериев распределения вознаграждений и других видов поощрений (система не в теории, а на практике);
3. специальное создание образцов подражания (мифы, легенды, поведение руководства);
4. построение стратегий разрешения кризисных ситуаций (разработка новейших стандартов во время кризиса);
5. разработка критериев отбора персонала при приеме на работу, увольнение, а также продвижение по карьерной лестнице (соответствие кандидата ценностям организации, а также его профессиональная подготовка).

Существующие вторичные механизмы передачи организационной культуры являются более скрытыми, но менее мощными. Они хуже поддаются контролю и укоренились в структуре фирмы, в ее деятельности, легендах, историях, физическом пространстве и формальных декларациях. Такие механизмы информируют новых членов организации о смысле организационной культуры.

К вторичным механизмам введения представлений в культуру и идей руководителей исследователи относят:

- принципы деятельности организации;
- структура компании;

- дизайн внутренних помещений и строений;
- официальные документы, содержащие философию и идеологию организации;
- истории, рассказы и легенды о важных событиях и людях фирмы.

Такие механизмы являются вторичными по той причине, что они зависят от первичных и начинают действовать после них. Вторичные механизмы помогают формировать идеологию организации и формализуют неформальное, если первичные им не противоречат. В том случае, если вторичные и первичные механизмы противоречат друг другу, то они будут проигнорированы или спровоцируют внутренний конфликт.

При формировании культуры организации, основатель должен четко понимать значение терминов «культура» и «организационная культура», также руководитель должен знать значение личной культуры и корпоративной при достижении целей организации и грамотно корректировать и поддерживать.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ООО «ВИРАЖ» И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ

2.1 Характеристика деятельности и кадрового состава ООО «Вираж»

ООО «Вираж» - коммерческая организация, созданная в организационно-правовой форме общества с ограниченной ответственностью, в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Целью ООО «Вираж» является решение жилищных проблем населения, создание новых рабочих мест и улучшение инфраструктуры. Основными направлениями деятельности ООО «Вираж», предусмотренными уставом, являются возведение жилых и общественных зданий, выполнение проектных работ, производство строительных материалов, конструкций и изделий, аренда и лизинг строительных машин и оборудования. ООО «Вираж» оказывает широкий спектр качественных услуг на строительном рынке г. Пензы и за ее пределами [1919].

ООО «Вираж» постоянно расширяет деятельность, наращивает производственные мощности, осваивает новые направления. В настоящее время развитая строительная индустрия ООО «Вираж» позволяет обеспечить полный цикл строительно-монтажных работ. Широкие возможности растворобетонного узла, железобетонного цеха, столярного цеха, цеха металлоконструкций, парка автомобилей и строительной техники используются как для собственных нужд организации, так и для предоставления услуг.

Богатый опыт работы на объектах самого разного уровня сложности позволили ООО «Виразж» занять лидирующее положение в строительном комплексе Пензенской области. В своей работе предприятие ориентируется на собственные силы, внедрение новых технологий, мировых стандартов качества, повышение производительности труда.

ООО «Виразж» соответствует высоким требованиям рынка по технической оснащенности, а это, в свою очередь, обеспечивает качественное и своевременное выполнение обязательств перед заказчиками. Понятие «надежность» стало главным атрибутом работы организации. На всех стадиях производственного процесса - от момента подготовки строительной площадки до окончания отделочных работ - специалисты отслеживают качество и соблюдение всех технологических норм.

ООО «Виразж» - это коллектив настоящих профессионалов, преданных своему делу. За достижение высокой эффективности, ответственный подход в строительстве и ориентацию на максимальный учет интересов заказчиков предприятию не раз присуждались почетные награды.

Управление деятельностью ООО «Виразж» осуществляется ее руководителем и аппаратом управления, состоящими из линейного и функционального персонала.

Линейный персонал - работники, выполняющие специализированные функции в подготовке и управлении производством.

Функциональный персонал - работники, прорабы, мастера, диспетчеры, участковые механики и др.

Управление ООО «Виразж» осуществляется директором и подчиненным ему аппаратом, наглядно структура управления представлена в

Директор является лицом, уполномоченным на основе единоначалия организовать всю работу ООО «Виразж», без доверенности действовать от его имени, представлять ООО «Виразж» во всех организациях, распоряжаться его имуществом и средствами, заключать договоры.

Директор непосредственно руководит бухгалтерией, юридической

службой, службой персонала. Руководство остальными отделами директор осуществляет через заместителей и руководителей подразделений и служб.

Социально-трудовые взаимодействия в ООО «Вираз» с работниками осуществляются с помощью службы персонала.

Целью деятельности службы персонала ООО «Вираз» является обеспечение полного и своевременного удовлетворения текущих и перспективных потребностей предприятия в кадровых ресурсах посредством его комплектования необходимым количеством работников требуемых специальностей и квалификации.

Служба персонала является структурным подразделением ООО «Вираз» и создана для осуществления задач по решению вопросов подбора, расстановки, повышения квалификации кадров, вопросов совершенствования организационной структуры, осуществление функционирования единой системы организации делопроизводства, материально-технического обеспечения и взаимодействия со средствами массовой информации.

Структура службы персонала ООО «Вираз» представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 – Структура службы персонала ООО «Вираз»

Источник: составлено автором на основании кадровой документации ООО «Вираз»

Служба персонала ООО «Вираз» подчиняется директору. В службе персонала ООО «Вираз» работают 2 человека.

Начальник службы персонала руководит деятельностью службы и организует ее работу в рамках возложенных на службу задач и функций: представляет директору предложения по вопросам подбора и расстановки кадров в организации; организует выполнение поручений директора организации, а также обеспечивает координацию деятельности службы с другими структурными подразделениями; разрабатывает и осуществляет мероприятия по улучшению организации, стиля и методов работы службы, укреплению исполнительской дисциплины, повышению квалификации работников организации; составляет и подписывает должностные инструкции работников; вносит директору организации предложения о поощрении сотрудников, а также о применении к ним дисциплинарных взысканий; выполняет иные функции в соответствии с нормативными документами ООО «Виразж» и поручениями директора организации.

Инспектор по кадрам в ООО «Виразж» подчиняется непосредственно заместителю директора по административно-кадровой работе. Инспектор по кадрам руководствуется в своей деятельности приказами и распоряжениями директора, должностной инструкцией.

Кадровый потенциал ООО «Виразж» – это общая количественная и качественная характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций. Кадровый потенциал рассматривается как общий уровень кадрового обеспечения возможностей существования и развития организации. Анализ кадрового потенциала – постоянная задача службы персонала.

Рассмотрим численность работников за 2020-2021 года, которая представлена в таблице 3.

Таблица 3 - Численность работников ООО «Виразж»

Показатель	2020 год		2021 год	
	Кол- во чел.	% распредел.	Кол- во чел.	% распредел.
Численность работающих	150	100	158	100

Руководителей	6	4	8	5,1
Специалистов	105	70	110	69,6
Рабочих	39	26	40	25,3

Источник: составлено автором на основании кадровой документации ООО «Вираз»

Увеличение численности работников произошло в основном за счет руководства, которое проводит работу по привлечению в ряды сотрудников молодых специалистов из числа выпускников высших учебных заведений.

Коэффициент текучести кадров в ООО «Вираз» в 2021 г. составил 5,3%, что соответствует норме, так как считается, что нормальная текучесть кадров составляет до 10% в год.

Рассмотрим характеристику кадрового состава сотрудников ООО «Вираз» по гендерному признаку (рисунок 11):

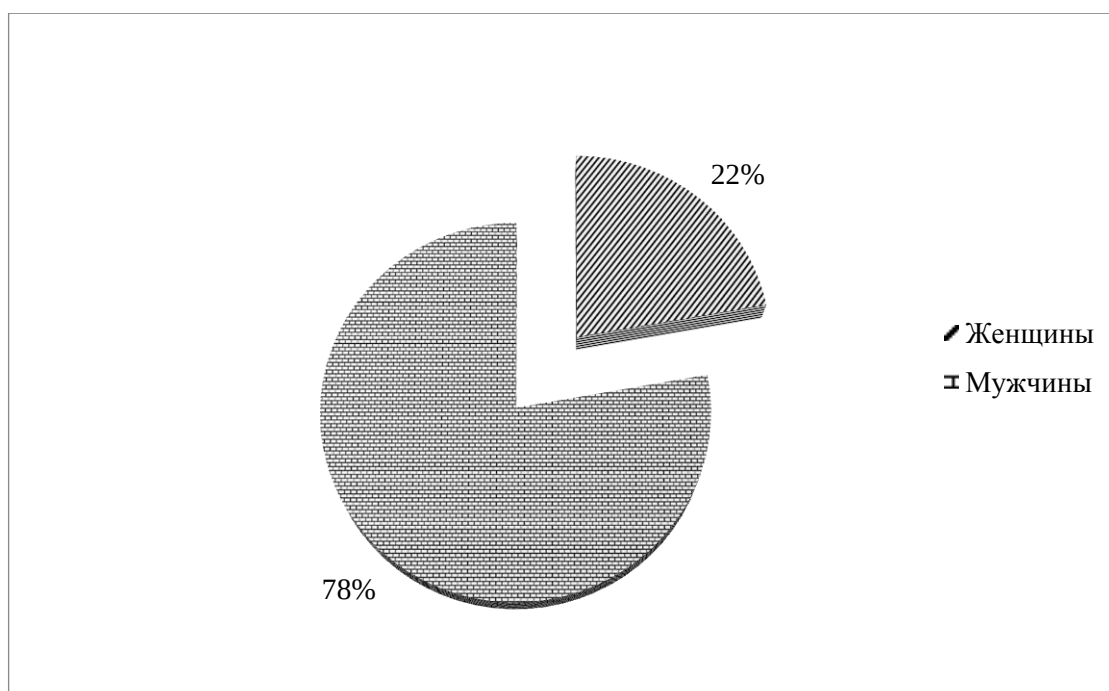


Рисунок 11 – Кадровый состав ООО «Вираз» по гендерному признаку

Источник: составлено автором на основании кадровой документации ООО «Вираз»

В коллективе, в основном, преобладают мужчины, они составляют 78 % от общей численности персонала, соответственно 22 % составляют женщины. Данное соотношение обуславливается спецификой сферой

деятельности организации, где необходимы такие специалисты, как инженеры, строители, монтажники, а данные профессии являются преимущественно по гендерному признаку мужскими.

Возрастная структура персонала ООО «Вираж» представлена на рисунке 12. Большую часть составляют сотрудники в возрасте от 31 до 45 лет (39%) и от 46 до 59 лет (38%) (рисунок 12).

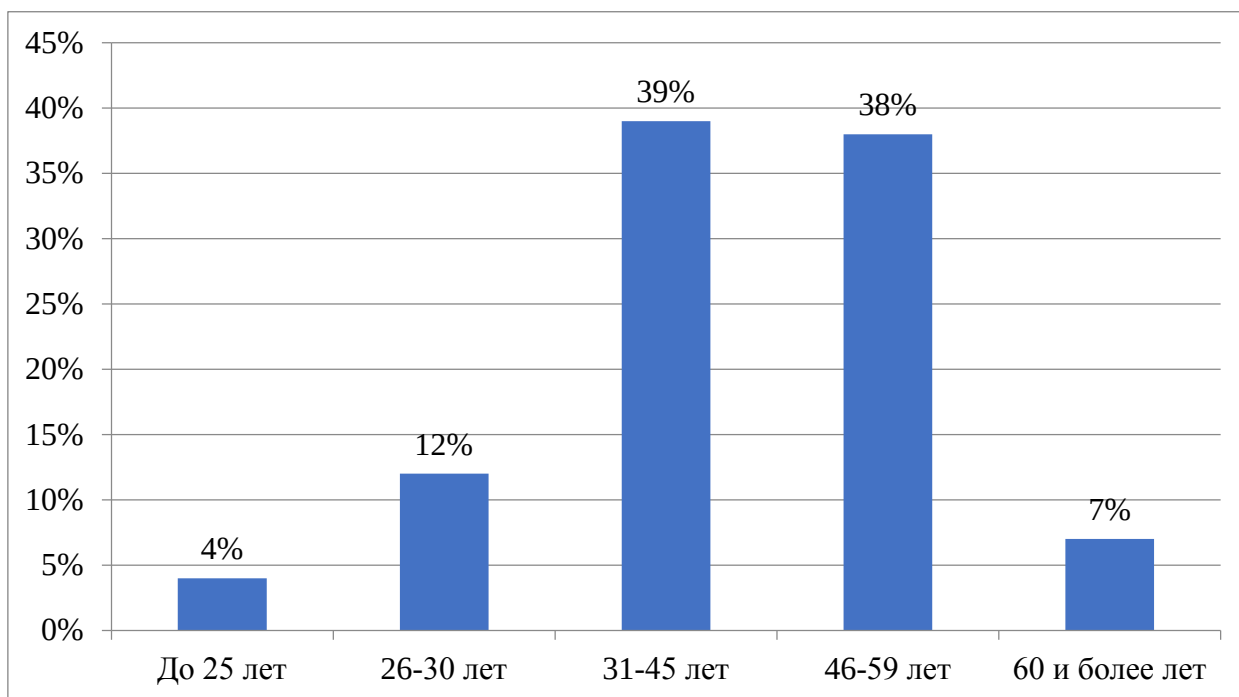


Рисунок 12 – Возрастная структура персонала ООО «Вираж»

Источник: составлено автором на основании кадровой документации ООО «Вираж»

Анализ кадрового потенциала – деятельность, проводимая на различных этапах функционирования системы управления персоналом для различных целей.

В ООО «Вираж» анализ кадрового потенциала проводится:

- при определении потребности в персонале на этапе кадрового планирования. Оценивается существующий кадровый потенциал и формируются требования к привлечению персонала;
- при отборе персонала (на этапе его привлечения) с целью определения приемлемости кандидатов на вакантные должности;

- при определении потребности в повышении квалификации персонала на этапе его обучения и развития. Оценивается существующий уровень персонала в сравнении с требуемым и определяется необходимость обучения конкретных работников, проверяется соответствие должности работников их компетентности;

- при оценке персонала, проводимой регулярно для оценки состояния уровня кадрового потенциала;

- при планировании персональных перемещений;

- при планировании кадрового резерва.

Предприятие ООО «Вираж» оказывает значительное влияние на работу сотрудников через цели и способы их достижения, которые выражаются в следующем.

- Прибыль. Получение достаточной прибыли для финансирования роста предприятия и получения средств, которые потребуются для осуществления других целей. Это цель предприятия в отношении прибыли. Данная форма для этого предполагает следующее:

1) длительное время, прибыль должна являться абсолютной величиной изменения для оценки потенциала предприятия;

2) большая часть прибыли должна реинвестироваться;

3) начисление процентов с капитала должно почти соответствовать степени роста капитала, при этом рост оборота не должен быть выше, чем начисление процентов с капитала;

4) реинвестированная прибыль должна быть основана источником капитала;

5) каждая услуга должна приносить прибыль и с точки зрения покупателя, стоить своих денег;

6) необходимость достижения прибыли не может быть отложена на завтра, т.к. прибыль должна быть вложена в производство сегодня;

7) за прибыль должны отвечать все.

- Клиенты. Продукты и услуги предприятия должны полностью соответствовать высоким запросам клиента по качеству и пользе. Только так возможно выиграть и удержать доверие клиента. Реализация данной цели предполагает следующее:

1) отношения с клиентами должны устанавливаться на длительное время;

2) ответственность по отношению к клиенту должна состоять из превосходного продукта/услуги в превосходном исполнении в сочетании с превосходным обслуживанием;

3) различные группы, занимающиеся реализацией услуги, должны тесно сотрудничать друг с другом при обслуживании одних и тех же клиентов, не конкурировать между собой;

4) важен единый имидж компании.

- Сфера деятельности. Обосноваться на традиционных рынках и только тогда перейти к другой сфере деятельности, когда это будет соответствовать основным целям. Разработка новейших диалоговых систем, распространение своего влияния на новые сферы и рынки только тогда, когда:

- это соответствует цели предприятия;

- можно внести существенный вклад в развитие отрасли;

- имеется технология для разработки действительно инновационных и пользующихся спросом продуктов/услуг.

2.2 Исследование организационной культуры в ООО «Виразж»

Формирование организационной культуры – это актуальная задача современного управления и менеджмента в целом, потому что сама культура начинает формироваться при взаимодействии групп людей, даже если у компании изначально не было целенаправленной стратегии развития культуры. Развитие, прибыльность и конкурентоспособность организации во

многим зависят от того в какой культуре протекает трудовой процесс, от взаимодействия персонала между собой, внутренних и внешних коммуникаций. Важно грамотно выстроить культуру, определить модели поведения, которые необходимы будут для успешной деятельности организации. Поэтому исследования, как теоретические, так и практические, по формированию организационной культуры, популярны в отечественных и зарубежных сообществах.

Основными задачами службы персонала ООО «Вираз» для создания стабильного коллектива, способного успешно решать поставленные задачи для достижения целей организации являются: формирование сплоченного коллектива, создание благоприятного социально-психологического климата в организации, а также поддержка сильной организационной культуры.

В ООО «Вираз» имеются собственные основы и достоинства в области организационной культуры, которые нашли свое отражение в следующих позициях.

Миссия компании – удовлетворить потребности заказчиков и дать им больше возможностей с помощью широкого выбора услуг. Интересы потребителя для организации всегда на первом месте. Миссия ООО «Вираз» даёт ясный ориентир для коллектива, чего хочет достичь организация, каковы её главные принципы и на кого направлена деятельность.

Главным элементом организационной культуры является стиль руководства, который возможно охарактеризовать как демократичный стиль. Директор предприятия в процессе решения задачи выполняет роли информатора, координатора действий других сотрудников, контролёра за соблюдением правил и становится непосредственным лидером при внесении своего профессионального вклада.

Социальная политика обеспечивает комфортные и безопасные условия труда, медицинское обеспечение, предоставление гарантийной защищённости от несчастных случаев и профессиональных заболеваний,

поддержку сотрудников, вышедших на пенсию, оказание им материальной помощи и привлечение их к корпоративным мероприятиям.

Нормы поведения в организации регулируются руководством, которое учитывает постулаты об отношении к закону, отношении к клиентам, партнёрам и принципах социальной ответственности.

Для ООО «Вираж» принципиальное значение имеют основные направления стабилизации трудового коллектива как его способности сохранять и увеличивать накопленный трудовой потенциал, развивать положительные трудовые и социальные тенденции и на этой базе решать все более сложные производственные и социальные задачи.

Развитие организационной культуры подразумевает стабилизацию трудового коллектива ООО «Вираж», которая при прочих равных условиях непосредственно зависит от удовлетворенности его персонала основными аспектами функционирования организации.

К основным направлениям стабилизации трудового коллектива ООО «Вираж» следует отнести сплоченность персонала, социально-психологический климат в организации и формирование организационной культуры предприятия.

Сплоченный трудовой коллектив ООО «Вираж» успешно выполняет не только производственные задачи, но и проблемы социального развития. Этот фактор стабилизации трудового коллектива выгоден как предприятию, так и работнику.

Сплоченность трудового коллектива ООО «Вираж», как фактор развития организационной культуры представляет собой комплекс мер, таких как:

- взаимная помощь и поддержка коллег внутри трудового коллектива;
- преемственность традиций организации;
- обмен опытом внутри коллектива;
- благоприятный психологический климат и т.д.

Сплоченный трудовой коллектив ООО «Виразж» отличается ответственностью и обязательствами работников перед друг другом вне зависимости от должности и исполняемых обязанностей, координацией действий и взаимопомощи, соблюдением общепринятых на предприятии норм и правил.

Сплоченность коллектива строительной организации может нести в себе как прогресс, так и регресс взаимоотношений работников. Прогресс в ООО «Виразж» наблюдается, когда сплоченность коллектива направлена на достижении масштабных целей предприятия, но когда сплоченность выполняет роль механизма достижения и реализацию целей отдельных групп, которые не связаны с общими целями предприятия, она несет в себе только дисфункциональные характеристики. В ООО «Виразж» наблюдается незначительное проявление регресса, который проявляется в том, что трудовой коллектив организации сплочен в виде нескольких небольших производственных бригад, одна из которых объединена общими интересами ее сотрудников, но не связанных с интересами предприятия.

Исходя из вышеизложенного необходимо подчеркнуть, что трудовой коллектив ООО «Виразж» имеет пограничный вид сплоченности трудового коллектива между сплоченным и расчлененным, которому свойственны следующие характеристики:

- наличие нескольких социально-психологических групп;
- наличие дружеских взаимоотношений между сотрудниками не только на работе, но и вне предприятия;
- наличие фактов недисциплинированности;
- высокий уровень общественной активности [13, с.70].

Таким образом, сплоченность персонала взаимосвязана со стабилизацией трудового коллектива, что в свою очередь, указывает на уровень развития организационной культуры, чем сильнее сплочен коллектив, тем менее охотно и редко покидают его члены.

Эмоциональный настрой персонала, отражающий уже сложившиеся взаимоотношения внутри бригад, наиболее ярко формирует социально-психологический климат всего трудового коллектива организации.

Социально-психологический климат – это отражение настроений внутри коллектива, его членов, подразделений, отделов, цехов и бригад организации. Социально-психологический климат возникает в результате прямого межличностного общения, контакта сотрудников как между собой, так и с руководством.

Для поддержания благоприятного социально-психологического климата в ООО «Вираз» периодически проводятся следующие мероприятия:

- совершенствование условий и организации труда;
- организация воспитательной работы с целью улучшения состояния дисциплины труда;
- изменение стиля общения и руководства;
- диагностика трудового коллектива на психологическую совместимость, влияющая на совместную деятельность и удовлетворенность каждого из сотрудников [55, с. 130].

Анализ факторы формирования и управление организационной культуры является актуальным в современных условиях, так как культура объединяет взаимоотношения внутри предприятия, благодаря которой коллектив становится более сплоченным и производительным.

Основными ценностями ООО «Вираз» являются:

1. Единство – основа организационной культуры ООО «Вираз». Каждый из сотрудников важен, каждый будет услышан и каждый вносит свой вклад в общее дело.
2. Осознание расходов – как можно больше людей должны быть в состоянии позволить себе красивый и функциональный дом. ООО «Вираз» постоянно совершенствуется и призывает добиваться большего при меньших затратах.

3. Простота, прямолинейность и практичность — это неотъемлемые составляющие организации ООО «Вираж». Простота означает всегда оставаться самим собой и реалистично смотреть на вещи.

4. Обновление и улучшение – постоянное стремление к обновлению и улучшению ради многих людей — это одна из основных составляющих успеха.

5. Брать на себя и делегировать ответственность – нужно позволять людям брать на себя ответственность уже в самом начале их работы в ООО «Вираж». Давать людям больше возможностей, веря в силы и желание тех, кто хочет развиваться.

Руководство ООО «Вираж» уделяет большое внимание процессу управления организационной культурой. На работу в организацию принимают только тех, чьи ценности и интересы совпадают с ценностями предприятия. При приеме нового сотрудника, в течение нескольких первых дней новичка посвящают культуре ООО «Вираж».

Наряду с обязанностями и правами, техникой безопасности его знакомят с миссией, ценностями и традициями организации. Отдельным вопросом рассматривают деятельность предприятия по охране окружающей среды и доводят информацию до новичка о том, как он сам может принять участие в решении экологических вопросов – например, экономя электричество или воду в процессе работы.

Формируя организационную культуру организации руководство стремится создать спокойную и дружескую обстановку в коллективе, побуждает и развивает у своих сотрудников коллективный дух. В ООО «Вираж» принята существует деловая этика в общении между сотрудниками и с клиентами, установлены нормы, регулирующие неформальные отношения внутри организации.

В ООО «Вираж» отсутствует бюрократия при общении с руководством: все сотрудники общаются друг с другом на равных, не смотря на занимаемые должности и возраст. Более опытный коллега всегда готов

помочь менее опытному, менеджер ответит на любой вопрос, поможет разобраться в любой ситуации. Каждого нового сотрудника окружают особым вниманием и заботой. Желание брать на себя ответственность и умение делегировать ее являются важнейшими качествами для любого сотрудника организации.

Корпоративные мероприятия, организованные ООО «Виразж» показывают, что коллектив в организации сплоченный, при этом праздники способствуют его развитию и укреплению командного духа. Доброй традицией в организации является поздравление сотрудников с Днем рождения от ООО «Виразж».

Руководство предприятия ООО «Виразж» ценит профессионализм своих сотрудников, поэтому всегда поощряет, награждает и выделяет особыми знаками почета наиболее талантливых, достойных, добросовестных и показательных коллег.

Познакомить с талантливыми и достойными сотрудниками организации ООО «Виразж» призвана «Доска почета». Ежеквартально она обновляется на производственных площадках, а также дублируется в электронном виде на внутреннем ресурсе организации.

Диагностика организационной культуры в ООО «Виразж» проводилась в форме тестирования по методике Ладанова И.Д., в котором приняло участие 158 респондентов. Инструкция по подсчету баллов к тесту на выявление уровня организационной культуры приведена в приложении В.

Сотрудникам ООО «Виразж» было предложено выполнить субъективную оценку предложенных суждений и выразить их в баллах, при этом, 0 баллов – с суждением полностью не согласен, 10 баллов – с суждением полностью согласен.

В зависимости от видов суждений был получен следующий результат. Рассчитаем средние баллы по секциям (таблица 4).

Таблица 4 – Расчет средних баллов по секциям (от числа опрошенных, n=158).

Наименование секции	Средний балл	Состояние в коллективе
Работа	6,2	Мажорное
Коммуникации	6,0	Мажорное
Управление	6,5	Мажорное
Мотивация и мораль	5,2	Заметное уныние

Таким образом, становится, очевидно, что в ООО «Виразж» наблюдается недостаточная удовлетворенность сотрудников действующей системой стимулирования персонала.

Исследование итога расчета по направлению «Работа» позволило сформировать вывод о том, что в ООО «Виразж» образованы и поддерживаются требуемые условия для комфортной реализации сотрудниками своих трудовых функций, что выражается в удовлетворенности собственными рабочими местами. Стало очевидно, что служащие имеют заинтересованность в работе, тем не менее. Помимо этого, становится очевидно, что в ООО «Виразж» не сформирована желаемая система наставничества и обучения персонала.

Далее проанализирована секция «Коммуникации», согласно которой в ООО «Виразж» существует система коммуникаций документального типа, но обратная связь не работает на должном уровне.

Далее проанализирована секция «Управление» – очевидно, что в данном направлении получен средний балл. Таким образом, в компании положение дел считается достаточно благополучным. Этот факт обусловлен

тем, что все действия сотрудников полностью регламентированы, полномочия делегированы, а ООО «Вираж» поддерживает постоянные нововведения.

Далее проанализирована секция «Мотивация и мораль». Очевидно, что несмотря на достаточно хороший психологический климат, на недостаточно высоком уровне соблюдается взаимоуважение. Тем не менее, у коллектива имеются претензии к заработной плате, а все инициативы не поощряются никаким образом. Таким образом, очевидно, что следует улучшать систему мотивации труда работников ООО «Вираж», обеспечить поддержку их инициатив.

На основе проведенного анализа на предприятии ООО «Вираж», были выделены следующие недостатки организационной культуры, к которым следует отнести: отсутствие единого документа, где сконцентрированы все ценности, нормы, правила поведения; неэффективная обратная связь в коммуникационном процессе между руководством и персоналом; наличие субкультурных неформальных общностей внутри коллектива с различным уровнем развития культуры; недостаточная визуализация символов организационной культуры, слабо развитая система наставничества и профессиональной социализации.

На основе выделенных проблем в ООО «Вираж» необходимо прилагать максимальные усилия к формированию организационной культуры, которая соответствовала бы ценностям организации, с одной стороны, и была бы комфортна для развития профессиональных навыков и реализации амбиций сотрудников, с другой. Одной из важных задач при этом является формирование у работников чувства единства и причастности к общему делу, которое может быть выражено в «Корпоративном кодексе».

Кодекс представляет собой свод общих принципов профессиональной служебной этики и основных правил поведения, которыми надлежит руководствоваться работникам ООО «Вираж», независимо от занимаемой должности. Целью Кодекса является установление этических норм и правил

служебного поведения работников ООО «Вираз» для достойного выполнения ими своей профессиональной деятельности, а также содействие укреплению авторитета предприятия и обеспечению единой нравственно-нормативной основы поведения работников ООО «Вираз». Приоритетом корпоративного поведения является уважение прав и законных интересов персонала предприятия, открытости информации.

Так, в «Корпоративном кодексе» возможно закрепить следующие ценности организации, представленные на рисунке 13.



Рисунок 13 – Основные ценности ООО «Вираз»

В кодексе должно быть четко отражено, что организационная культура «Вираз» характеризуется ясной ответственностью и взаимоуважением. Законное поведение и честная конкуренция – это неотъемлемая часть деловой активности компании и важным условием для обеспечения её долгосрочного успеха.

Для повышения уровня сплочения персонала и уровня узнаваемости на рынке труда разработка единого фирменного стиля и корпоративной

символики представляется действенным инструментом развития организационной культуры через визуализацию конкурентных преимуществ.

Кроме этого, одной из рекомендаций является усиление обратной связи между руководством предприятия сотрудниками ООО «Виразж». У каждого на предприятии должна существовать возможность отправить руководству свои сообщения и предложения по оптимизации бизнес-процессов. Должны быть созданы рабочие группы, где открыто, обсуждаются все вопросы и предложенные идеи. А, также выбраны коммуникационные каналы.

Улучшение социально-психологического климата в субкультурных неформальных общностях внутри коллектива с различным уровнем развития культуры в ООО «Виразж» следует давать возможность каждому сотруднику проявить себя. В течение года в организации проводить профессиональные конкурсы среди работников, где будут оцениваться их навыки. По итогам года лидеры из каждой профессиональной общности будут отмечены знаками отличия.

Обязательно внедрение системы наставничества и профессиональной социализации, которая не получала должного развития на данном предприятии.

Работник постоянно сталкивается с изменением социально-экономической, политической, культурной обстановки в стране, в связи с чем появляются новые знания и практики, которые он должен быстро усваивать. Поэтому ему приходится постоянно поддерживать и совершенствовать свой профессионализм. Очевидно, что система наставничества и профессиональной социализации должна действовать в рамках системы профессионального развития работников ООО «Виразж», поскольку сохранение и передача положительного нравственного опыта в среде работников является важным условием поддержания организационной культуры.

Система наставничества и профессиональной социализации должна быть направлена на проведение мероприятий, содействующих

профессиональному и личностному развитию работников: изучению ограничений, усвоению принципов и правил этики, норм и ценностей организационной культуры, а также выработке практических рекомендаций по разрешению этических коллизий.

В коллективе ООО «Вираз» ежегодно возможно проводить различные мероприятия, которые заключаются в проведение неформальных встреч: новогодний корпоратив, 23 февраля, 8 марта. Также на предприятии возможно более часто отмечать достижение сотрудников, благодарить их за вклад в развитие компании и вручать ценные подарки.

Особое внимание необходимо уделять развитию здорового образа жизни. Поддерживать желание сотрудников заниматься спортом: арендовать зал для занятий по футболу, а также дорожку в бассейне, кроме этого, есть возможность заниматься в фитнес-клубах на льготных условиях. Из этого будет следовать, что «Вираз» постоянно развивается и совершенствует себя и свою организационную культуру. Каждый сотрудник ценен для компании, поэтому руководство заинтересовано в развитии каждого.

Итак, итоги исследования состояния организационной культуры в ООО «Вираз» показали, что состояние организационной культуры можно назвать неоднородным: в ней присутствуют лишь отдельные элементы, не образующие целостной системы, имеется ряд противоречий, решение которых должно носить комплексный характер. Разработанные рекомендации позволят повысить уровень организационной культуры ООО «Вираз».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном обществе предприятия рассматривают организационную культуру как самый сильный инструмент, направляющий всех сотрудников на достижение стратегических целей, обеспечивая эффективное и, прежде всего, продуктивное взаимодействие. При простоте своего понятия организационная культура весьма индивидуальное значение в связи с тем, что предприятия отличаются по атмосфере, методам исполнения должностных инструкций и обязанностей, степени вовлеченности, целям. То, какой будет организационная культура, зависит от традиций и истории организации, ее положения на данный момент и ее целей в будущем, внутренней политики, что, несомненно, ведет к необходимости более глубоко изучения организационной культуры и поиску индивидуальных способов ее поддержания и развития.

Проблема сохранения и поддержания сложившейся организационной культуры состоит в том, что каждый новый сотрудник приносит с собой не только новые идеи и индивидуальные подходы к решению профессиональных задач, но и свои собственные ценности, взгляды, убеждения. Личные ценности новых сотрудников, особенно молодого возраста, могут существенно влиять на сложившиеся корпоративные ценности. Необходимость решения задачи поддержания сложившейся организационной культуры вытекает из того, что задача повышение престижа муниципальной службы обеспечивает приток ценных кадров, однако недостаточно мотивирует их работать единой командой на благо населения. Помимо социальных гарантий, для закрепления специалиста на рабочем месте необходимо идеологическое воздействие, которое как раз и обеспечивается уже сложившейся организационной культурой.

В данной работе была проанализирована одна из быстроразвивающихся коммерческих организаций ООО «Вираз» на конкурентном региональном рынке.

В рамках исследования организационной культуры предприятия ООО «Вираз» были определены некоторые проблемы такие, как отсутствие единого документа по корпоративной культуре; неэффективная обратная связь в коммуникационном процессе между руководством и персоналом; недостаточная визуализация символов организационной культуры, слабо развитая система наставничества и профессиональной социализации.

Тем самым, можно сделать вывод о том, что организационная культура в ООО «Вираз» нуждается в совершенствовании. Поэтому по результатам исследования были также предложены дополнительные мероприятия, которые будут способствовать решению выше обозначенных проблем и еще в большей степени смогут усилить и укрепить организационную культуру ООО «Вираз».

Таким образом, усиление организационной культуры положительно скажется на результатах труда, позволив снизить социальную напряженность среди персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Артюшин Б. Корпоративной культуре быть!?! / Б. Артюшин // Элитный персонал. - 2007. №4. - С.48-56.
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. – 55 с.
3. Бардаков, Н.С. Организационная культура как инструмент роста эффективности деятельности компаний и их деловой репутации / Н.С. Бардаков, Д.И. Галкин, И.Г. Иванова // Регулирование экономической деятельности и деловая среда: проблемы, перспективы и решения: сб. науч. тр. по материалам II Междунар. науч.-практ. конф. - Казань, 2017. – С. 290-300.
4. Бородин, А.С. Понятие корпоративной культуры / А.С. Бородин // Математические методы и модели в управлении, экономике и социологии. – 2015. – №7. – С. 27-34
5. Бурова, Е. В. Анализ социально-психологического климата трудового коллектива // Наука и современность. – 2014. – №. 28. – С. 127-132.
6. Дуплей, Г.Я. Этапы развития корпоративной культуры предприятия в ходе его жизненного цикла / Г.Я. Дуплей // Прорывные научные исследования: проблемы, закономерности, перспективы. – 2019. – №4. – С. 57-59.
7. Ермолов Ю. А. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «организационная культура» и «корпоративная культура» //Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2012. – №. 9. – С. 78-85.
8. Исопескуль О. Ю. К вопросу об определении категории «Культура предприятия» //Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. - Социально-экономические науки. – 2010. – №. 5. – С. 29-39.
9. **Ошибка! Источник ссылки не найден.**

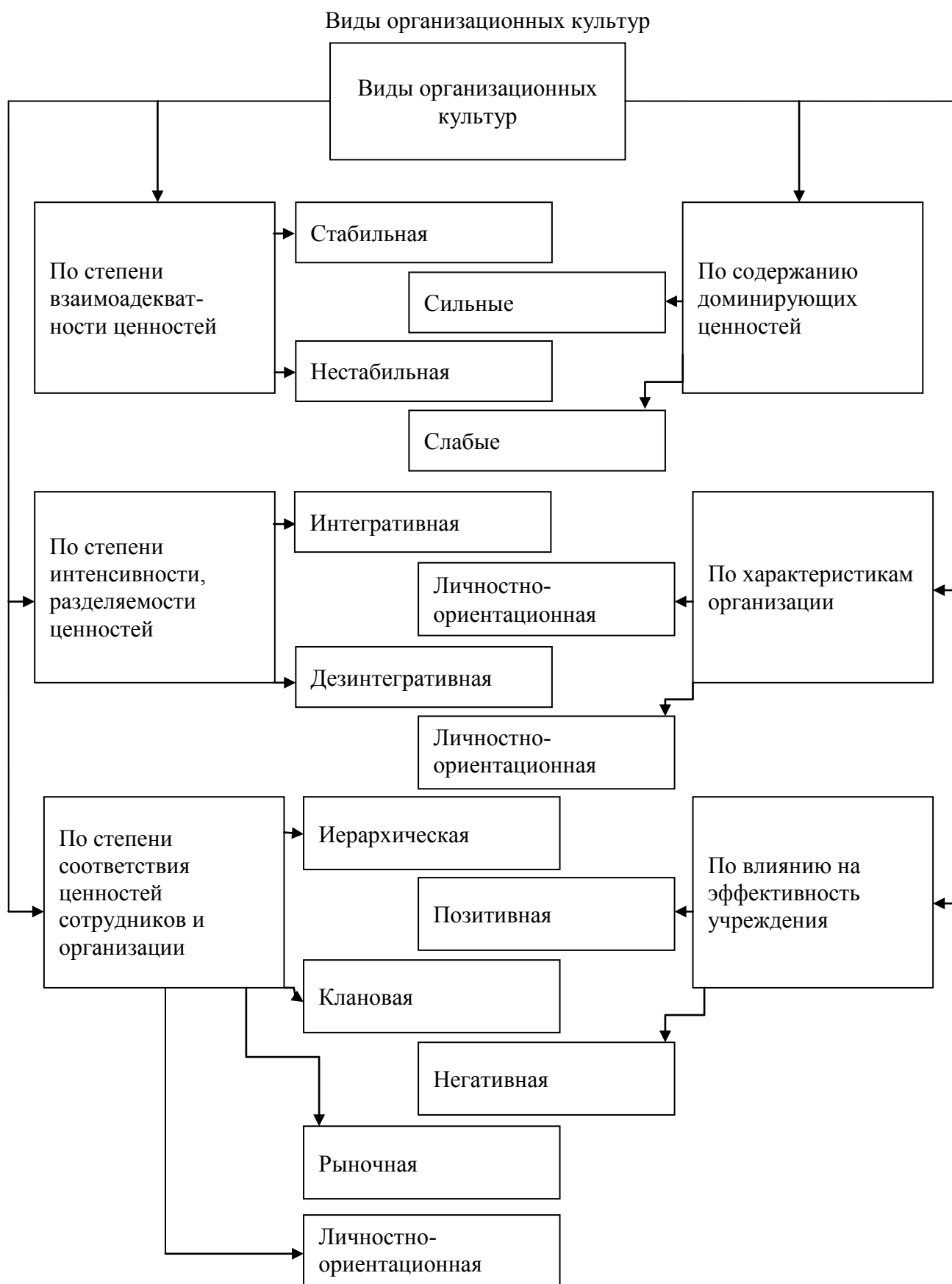
10. Коваленко, С.В. Роль организационной культуры как фактора человеческого капитала в повышении эффективности деятельности организации / С.В. Коваленко, А.В. Коваленко, Э.Р. Мубаракшина // Наукоедение. – 2016. – Т. 8, № 6 (37). – С.75-84.
11. Колесников, А. В. Организационная культура: учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – С.63- 75.
12. Коноваленко, М. Ю. Психология управления персоналом : учебник для вузов / М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 369 с.
13. Лапочкина, С. В., Богданова Е. С. Конфликты и сплоченность трудовых коллективов: противостояние или взаимодействие // Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. – №. 12 (52). – С. 68-71.
14. Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания. Кострома: КГУ, 2003. – 157 с.
15. Морозов, А.В. Корпоративная культура современной организации: формирование и внедрение / А.В. Морозов // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики. – 2016. – №2 (35). – С. 63-67.
16. 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.
17. 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.
18. Мызрова, К. А. Организационная культура: учебное пособие – Ульяновск : УлГУ, 2011. – 194 с.
19. Официальный сайт ООО «Вираз» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://reabiz.ru/organization/1185835007918-virazh>
20. Официальный сайт кадрового агентства «КАУС». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/managment/material/707>

21. 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. 46-57.
22. Плужнова Е. Н. К вопросу об определении понятия «организационная культура» // Наука и мир. – 2015. – Т. 2. – №. 1. – С. 26-29.
23. Резанович А. Е. Особенности формирования организационной культуры на различных этапах жизненного цикла предприятия //Проблемы и перспективы современной науки. – 2014. – №. 2. – С. 176-181.
24. Резникова, О.С. Совершенствование организационной культуры в организации / О.С. Резникова, К.В. Ярмолюк // Дни науки КФУ им. В.И Вернадского: сб тез. участников II науч. конф. профессорско-преподавательского состава, аспирантов, студентов и молодых ученых. – Симферополь, 2016. – С. 778-789.
25. Резновская, С. А. Особенности управления персоналом в организациях сферы услуг / С. А. Резновская, Б. Р. Такахо, Л. Н. Захарова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 10-2(80). – С. 80-89.
26. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие / Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 624 с.
27. Спивак, В. А. Деловая этика : учебник и практикум для вузов / В. А. Спивак. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 463 с.
28. Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова – М.:Инфра-М, 2011.– 150 с.
29. Торгунакова, Е. В. Механизм управления организационной культурой предпринимательских структур: учебное пособие / Е.В. Торгунакова. – СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2020. – 176 с.
30. Ульбашева, Ф.Д. Виды корпоративной культуры как основа жизненного потенциала организации / Ф.Д. Ульбашева // Научные известия. – 2016. – №12. – С. 29-33.

31. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 695 с.
32. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 406 с.
33. Хофстеде Г. Модель Хофстеде в контексте: параметры количественной характеристики культур //Язык, коммуникация и социальная среда. — 2014. — №. 12. — С. 9-49.
34. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2012. — 336 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Группы методов формирования и развития организационной культуры

Наименование методов	Методы формирования и развития организационной культуры	
Лидерство в организации (формальное и неформальное)	Стиль руководства, присутствующий в компании; решение руководством вопросов различного характера; внимание различным аспектам деятельности подчиненных у руководства субъекта хозяйствования; последовательность в действиях руководства фирмы; поведение руководителя, как эталон поведения	
Организационные (управленческие) методы	Официально закрепленные миссия и стратегия развития фирмы; закрепление внутри субъекта хозяйствования кодекса поведения; должностные инструкции внутри субъекта хозяйствования; участие сотрудников в распределении доходов фирмы со скидкой; предоставление льгот персонал субъекта хозяйствования; создание спортивного клуба внутри субъекта хозяйствования; функционирование профсоюза субъекта хозяйствования; система поощрения и наказания; принципы подбора персонала; принципы продвижения по карьерной лестнице; формирование системы коммуникации; совместный опыт при решении задач	
Методы, связанные с воздействием на сознание и поведением сотрудников в субъекте хозяйствования	Создание в организации артефактов	Вырабатывание лозунгов и призывов, мифов и легенд; формирование традиций и праздников; музей в организации; брендинг; корпоративные семинары, конференции; конкурсы и поощрение инициатив; благотворительность; организация и проведение совместного отдыха; празднование юбилеев, состязания и конкурсы, введение дресс-кода
	Создание в организации СМИ	Газеты, журналы, буклеты, телевидение
	Межличностное взаимодействие	Непосредственное взаимодействие с руководителем, наставником, консультантом (психологом, тренером)
	Обучение и воспитание	
	Форма	
	Курсы повышения квалификации; обучения; стажировка; посещение другой организации или мест (экскурсии); тренинги	
	Обучение	

	Воспитание
--	------------

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Тест «Уровень организационной культуры»

Ниже представлена серия утверждений, составляющих организационную культуру предприятия, сгруппированных в четыре секции: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль.

При оценке используется десятибалльная шкала. Если утверждение полностью совпадает с вашим мнением, то поставьте 10 баллов, если противоречит вашим установкам - 0 баллов и т. д.

1. В нашей компании реализована возможность овладения навыками для новых работников
2. В нашей компании сформированы достаточно четкие правила поведения, а также инструкции
3. В нашей компании деятельность организована очень четко
4. В нашей компании прозрачная заработная плата, которая удовлетворяет всех сотрудников
5. Каждый желающий имеет возможность обретения необходимых навыков
6. В нашей компании реализована хорошая коммуникационная система
7. Принимаемые в нашей компании решения всегда эффективны
8. В нашей компании поощряется инициатива
9. В нашей компании, а именно в подразделении реализована возможность повышения в должности
10. В нашей компании развитая система коммуникаций
11. В нашей компании специалисты принимают участи в процессе принятия решений
12. У работников нашего учреждения хорошие взаимоотношения
13. В нашей компании хорошо обустроены рабочие места

14. В нашей компании хорошо организован процесс передачи внутрифирменной информации

15. В нашей компании грамотно организована оценка персонала

16. У работников нашего учреждения и руководства хорошие взаимоотношения

17. В нашей компании имеется все необходимое для продуктивной работы

18. В нашей компании поощряются коммуникации двустороннего типа

19. В нашей компании меры дисциплинарного воздействия принимаются только в исключительном порядке

20. В нашей компании учитываются личные особенности

21. Мне интересна моя работа

22. В нашей компании поощряется личное обращение к руководству со стороны сотрудников

23. В нашей компании конфликты происходят редко

24. В нашей компании поощряется стремление к трудовой активности

25. В нашей компании оптимальная трудовая нагрузка

26. В нашей компании имеет место быть делегирование полномочий

27. В нашем подразделении имеет место быть уважение

28. В нашей компании нововведения постоянны

29. Каждый сотрудник гордится нашим учреждением

Всего:

1. Подсчитайте общий балл. Для этого надо сложить показатели всех ответов.

2. Подсчитайте средний балл по секциям:

– работа - 1,5,9, 13, 17,21,25;

– коммуникации – 2, 6, 10, 14, 18, 22;

– управление - 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28;

– мотивация и мораль – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Интерпретация:

Индекс «ОК» определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее – 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК»:

- 290 – 261 – очень высокий;
- 260 – 175 – высокий;
- 174 – 115 – средний;
- ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации.

Узкие места «ОК» определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

- 10 – 9 – великолепное;
- 8 – 6 – мажорное;
- 5 – 4 – заметное уныние;
- 3 – 1 – упадочное.

Выводы:

1. Предлагаемые выше 29 суждений собраны в процессе опроса руководителей среднего и высшего звена управления. Все суждения значимы. Поэтому показатель ниже 4 баллов по какому-то пункту свидетельствует о неблагоприятном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать сползанию предприятия в кризисное состояние. Таким образом, работу по оздоровлению предприятия следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных суждениях.

2. Второй шаг деятельности по принятию оздоровительных мер – это анализ и соответствующее реагирование на показатели четыре секций: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Целеустремленная деятельность в направлениях повышения балльных показателей по секциям может способствовать поднятию индекса «ОК» в целом.

3. Степень влияния социокультуры на деятельность организации оценивается по три факторам: по направленности, широте охвата и силе влияния на персонал.

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности организационной культуры; два других фактора можно оценить на основе показателей по секциям.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

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

Библиография 34 наименований.
Рисунков 13, таблиц 4 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«05» сентября 2022 г.



Дрогайцев А.В.