

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В наши дни бизнес не стоит на месте, появляются все новые и новые организации, открываются фирмы и предприятия, а старые растут и развиваются. Все хотят наиболее быстро и эффективно достичь своих целей. Кто-то обращается к нововведениям, кто-то ищет ответ в старых школах и теориях. В различных источниках множество определений и понятий, которые описывают сущность такого термина как организация. Все они в той или иной степени дополняют друг друга. Но, если давать наиболее емкое определение, то организацию можно описать как объединение двух или более лиц, либо групп людей для достижения общих целей.

Самыми ценными ресурсами сейчас являются время и информация. Но возможно ли овладение этим ресурсом без самого главного? Без человека. Насколько важно иметь у себя в подчинении хорошую команду, единый коллектив? Одним словом, так ли сильно важна роль корпоративной культуры в достижении целей организации?

В данной работе рассматривается взаимосвязь эффективности деятельности организации и корпоративной культуры. В свое время, корпоративная культура – не менее сложное и многогранное понятие, чем сама организация. Корпоративная культура – это процесс управления, ориентация на работу с персоналом. Она так же делится на виды и формы, имеет различные подходы к ее описанию и формированию. Ей присущи нормы и правила поведения членами организации, разрешение конфликтов, взаимодействие членов группы, структура, система управления, обычаи, традиции. Важно понять: какие виды корпоративных культур присущи тем или иным типам организаций, в каком направлении следует работать, чтобы с помощью развития корпоративной культуры добиться наибольшей эффективности деятельности в конкретной организации.

В ходе исследования данной проблемы, мы затрагиваем одну из важнейших целей в деятельности каждой организации – это достижения эффективности. Рассматривая взаимосвязь с корпоративной культурой, мы также обращаемся к одному из самых ценных ресурсов – нашим сотрудникам. Несмотря на век высоких технологий, и компьютерной техники, человеческий ресурс всегда будет

востребован.

Вопрос о воздействии корпоративной культуры на деятельность организации много раз поднимался в работах зарубежных исследователей. В том числе и на Западе, где исследования показали, корпоративная культура является одной из основ деятельности компаний. Ведь именно она является определяющим фактором того, как формируются отношения между работниками, какие устойчивые нормы и принципы их объединяют. Все это является отличительной чертой организации, по сравнению с другими и является залогом успеха ее функционирования и перспективного благополучного развития. На фоне этих исследований, отечественные знания в этой области свежи и сформировались не так давно. В связи с этим недостаток методической и теоретической проработки данного вопроса отечественными специалистами не дает возможность в практическом плане осуществлять управление развитием корпоративной культуры и решить основные проблемы по ее изменению и совершенствованию.

Всё это позволяет сделать вывод, что данная работа является **актуальной** на данный момент.

Степень изученности данной проблемы можно охарактеризовать как слабую, особенно отечественными специалистами. В изданиях российских авторов данный вопрос раскрыт, как правило, в общих чертах. Есть разделы, посвященные данному вопросу в учебниках М.И. Бухалкова «Управление персоналом», О.С. Виханского «Менеджмент», Е.А. Репиной Е.А. «Основы менеджмента», В.А. Спивака «Корпоративная культура». Кроме этого вопрос поднимается в периодических изданиях, в таких как журналы «Проблемы теории и практики управления», «Кадровик. Кадровый менеджмент», «Управление персоналом» и прочих. Работ зарубежных авторов, посвященных изучению корпоративной культуры и проблемам ее формирования намного больше, среди них Эдгар Шейн «Организационная культура и лидерство», Ким Камерон и Роберт Куинн «Диагностика и изменение организационной культуры», Коттер Т. и Хескетт Дж. «Корпоративная культура» и других специалистов.

Цель исследования – на основе полученных теоретических и эмпирических исследований разработать программу развития корпоративной культуры для различных организаций, с целью повышения эффективности деятельности организации.

Задачи:

1. Исследование теоретических основ эффективности деятельности и корпоративной культуры организации.
2. Анализ эффективности деятельности организации и корпоративной культуры на примере АО «Норильск Авиа» и ООО «Норильск».
3. Разработка рекомендаций по развитию корпоративной культуры в разных организациях.

Объектом данного исследования является эффективность деятельности организации, на примере АО «Норильск Авиа» и ООО «Норильск».

Предметом исследования является взаимосвязь корпоративной культуры и эффективности деятельности организации.

Методы исследования:

1. Теоретические – анализ, синтез и обобщение литературы.
2. Эмпирические – в практической части провести психодиагностические исследования по методикам, сделать количественный и качественный анализ. Включить методики по определению типа корпоративной культуры в организации, для получения качественного анализа данных, использовать метод сравнительного анализа полученных данных. Диагностические методики:
 - Методика OCAI К.Камерона и Р.Куинна (рамочная конструкция конкурирующих ценностей);
 - Определение типа организационной культуры с помощью методики Чарльза Хэнди².
 - Экономический анализ показателей эффективности.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ОСНОВ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1 Понятие и структура корпоративной культуры

Сегодня большинство исследователей очень заинтересованно вопросами культуры и ее особенностями в больших организациях. И для многих известны причины и факторы, которые могут повлиять на ее формирование.

Корпоративная культура - это один из важнейших факторов, способствующих повышению конкурентоспособности, который также помогает достигать новые цели организации и способствует развитию бизнеса.

Но насколько сильное значение не имела бы корпоративная культура в достижении целей бизнеса, все же она является, по большей мере, основой формирования внешнего имиджа компании. Нововведения и инновационные приемы способствуют стратегическому развитию организации. Так или иначе, в большей или меньшей степени, но корпоративная культура существует в любой организации.

При успешной организации корпоративной культуры компании и вложении необходимых для этого ресурсов, корпоративная культура оказывает положительное влияние на работу с персоналом и на бизнес организации в целом. Компания, грамотно использующая эти знания, имеет преимущества в конкурентной среде, пользуется авторитетом и является привлекательной для новых кадров, бизнес-партнеров и акционеров.

Наиболее распространенной трактовкой корпоративной культуры является следующее определение: корпоративная культура – это философия, идеология управления, верования, ожидания, расположения и нормы, которые лежат в основе отношений и взаимодействий внутри и за пределами организации, при этом принимаемые большей частью членов организации. Связанно это определение с идеей рассмотреть организацию как некое сообщество, у которого есть общее понимание своих целей, своего места, ценностей и особенностей поведения. На почве этого формируется культура, которая усваивается всеми членами организации и передается новым сотрудникам.

Для начала, предлагается рассмотреть подробнее саму сущность понятия корпоративная культура. Понятие состоит из двух терминов: «корпорация» и «культура». Использование этих двух терминов активно вошло в отечественную практику довольно недавно, а именно в 90-х годах. И связано это с появлением первых корпораций. «Корпорация» (англ. corporation – объединение) имеет несколько значений:

1. Группа людей, которая объединена общим профессиональным интересом.
2. Форма акционерного общества.

Иными словами, под корпорацией мы понимаем совокупность людей, которые задействованы в решении какой-либо задачи в рамках своей профессиональной деятельности, в конкретной организации.

Вторая же часть понятия «корпоративная культура» представляет собой более значимый и ключевой аспект. Культура в общем смысле этого слова обозначает «исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей в создаваемых ими материальных и духовных ценностях». И важнейшей частью, которая напрямую связана с понятием культуры в контексте организации, является функция культуры накапливать достижения людей и передавать их другим.

Совмещая эти два понятия, мы получаем следующее: корпоративная культура является совокупностью специфических для конкретной организации ценностей, отношений, поведенческих норм, понятий, принципов и законов, учитывая при этом индивидуальные особенности сотрудников компании. Все эти элементы и выступают в качестве основы корпоративной культуры организации.

Они могут быть довольно разнообразными и иметь свою особую специфику, что и приводит к формированию своего особого стиля поведения и взаимодействия между работниками в данной организации.

Первые идеи о роли организационной культуры в управлении появились в 1938 году. И принадлежат они одному из крупнейших теоретиков менеджмента - Честеру Ирвингу Барнарду, но более углубленно заинтересовались ролью организационной культуры только в 1980-е годы в США и связано это с исследованиями в области организации, стратегического управления и индивидуального поведения.

В этот же период понятие организационной культуры тесно связывают с нидерландским социологом Гертом Хофстеде. По его мнению «понятие «организационная культура» в литературе стало популярным с начала 1980-х гг. Для него нет единого определения, но все авторы единодушно сходятся на том, что это нечто целостное, исторически определенное, связанное с объектами изучения антропологов, созданное обществом, ненавязчивое и с трудом поддающееся изменениям. Это то, чем обладает любая организация или, с другой точки зрения, то, что она собой представляет». Исследования проходили более чем в шестидесяти странах мира. Более шестидесяти тысяч респондентов участвовали в опросах. Итогом работ послужили четыре факторные модели ценностей: индивидуализм - коллективизм, большая - малая дистанция власти, сильное - слабое стремление к избеганию неопределенности, маскулинизация - феминизация.

Также серьезную теоретико-методологическую основу изучению корпоративной культуры составляют теории управления Анри Файоля, Фредерика Тейлора и О. Шелдока. Они рассматривали способы повышения эффективности выполнения управленческих решений за счет привития на производстве новых традиций²⁴. Психологической основой разработки корпоративной культуры организации явились научные разработки таких ученых, как Э.Мэйо, Д. Мак Грегор, Д. Мак Клеланда, А.Маслоу. Современное рассмотрение проблемы корпоративной культуры нашло отражение в работах С.В. Василенко, И.В. Грошева, Д.В. Демина, Ю.Д. Красовского, В.А. Спивака и многих других.

Традиционно выделяют три уровня корпоративной культуры:

1. Базовый уровень - такие предположения, которые возникают у членов организации на основании личного успешного опыта совместных действий и в большинстве случаев они являются неосознаваемыми, некая атмосфера, в которой все находятся, но в обычном состоянии не замечают. Эти базовые предположения трудно осознать даже самим членам организации без специального акцентирования на этом вопросе. Эти скрытые и рассчитанные на доверие предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие корпоративную культуру.
2. Поверхностный уровень - это скорее физическое проявление корпоративной культуры, к которому относят: корпоративную символику, логотип, фирменные детали, предметы, флаг фирмы, гимн и многое другое. Иногда еще к поверхностному уровню относят легенды, мифы и истории, связанные с основанием фирмы.
3. Подповерхностный уровень - включает в себя ценности, нормы, кодекс организации, всё, что может руководить сотрудниками в повседневной жизни. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желаний людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

В некоторых источниках можно найти еще и более подробную структуру корпоративной культуры, выделяя ее следующие компоненты:

1. Стили поведения. К данному пункту относятся особые традиции, язык, стиль общения и подобные ритуалы, которые имеют значение для членов организации. В качестве важного элемента, который служит примером и ориентиром может выступать какой-либо персонаж, обладающий характеристиками, в высшей степени ценными для данной культуры.

Поведение сотрудников успешно корректируется разнообразными тренингами и мерами контроля, но только в том случае, если новые образцы поведения не вступают в противоречие с вышеописанными компонентами корпоративной культуры.

2. Психологический климат в организации. Он представляет собой преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду.
3. Мировоззрение. Для успешного выполнения совместной деятельности у сотрудников не должно быть серьезных различий в мировоззрении. Иначе это может привести к внутриорганизационным противоречиям и конфликтам. Но, очевидно, что кардинально изменить мировосприятие людей очень сложно, и это потребует особых усилий и времени, чтобы объединить интересы людей с различными мировоззрениями. Хотя иногда даже не каждый индивид в состоянии объяснить основные принципы, лежащие в основе его поведения.
4. Нормы - совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам.
5. Корпоративные ценности, к ним относятся такие предметы и явления, которые имеют значение для духовной жизни работников, касающиеся организационной жизни. Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и духовным миром личности.

Иногда ценности могут сохраняться, несмотря на значимые изменения в кадрах организации. И наоборот, новые кадры способны привнести свои нововведения и свежий взгляд на ценности организации.

Корпоративная культура организации не может быть проявлена в качестве одного из этих элементов, только их совокупность сможет сформировать наиболее полное представление о культуре в конкретной организации. Но многие элементы культуры трудно обнаружить стороннему человеку³⁰.

За первые несколько недель, проведенных в организации, не всегда удастся понять все аспекты корпоративной культуры, которая определяет поступки и поведение людей. Каждому сотруднику, приходя в организацию, предстоит пройти через определенную процедуру социализации, в ходе которой он месяц за месяцем постигает все те мельчайшие нюансы, которые в совокупности и образуют корпоративную культуру³¹.

Отличительной чертой той или иной культуры является приоритетность формирующих ее базовых характеристик, указывающая на то, какие принципы

должны стоять в основе в случае возникновения конфликта между ее разными составляющими. В любой организации потенциально заложено множество субкультур. Фактически любая из этих субкультур может стать доминирующей.

1.2 Типы и виды корпоративной культуры

Как правило, формирование корпоративной культуры в организации начинается с людей, которые так или иначе влияют на остальных членов коллектива. Это влияние может быть оказано с помощью поведения наиболее харизматичных личностей, их привычек, поведений, правил. Другие сотрудники начинают копировать подобную модель поведения, иногда даже не осознавая этого. Так корпоративная культура и распространяется среди коллектива. И возникают свои привычки и традиции, которые присуще всем сотрудникам.

Но без определенного правильно подобранного, подхода корпоративная культура не принесет ожидаемый результат. Чтобы его обеспечить, необходимо знание следующих понятий: основы корпоративного кодекса и использование элементов корпоративной культуры в рекламных материалах. Это сможет привести компанию к достижению таких целей как самоподдержание и саморазвитие организации.

В некоторых организациях руководители используют корпоративную культуру со стратегической точки зрения для ориентации подразделений на общие цели, мотивации на инициативу работников и построение коммуникативных связей.

Выделяются несколько областей, которые могут стоять в приоритете при построении стратегии формирования корпоративной культуры в организации:

- организация работы и дисциплина;
- старшинство и власть;
- способы и качество распространения и обмена информацией;
- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности;
- роли и функции руководящих должностей и разных отделов;
- процессы принятия решений;
- оценка эффективности работы;
- отношение к сотрудникам;
- способы связи между сотрудниками и руководством.

На основе этих данных существует огромное множество различных типологий и классификаций корпоративных культур, которые основаны на стиле руководства, поведении членов группы и т.д. Но учитывая неиспользуемые в данном исследовании методики, ниже рассмотрено только два варианта разделения корпоративной культуры на виды и типы.

Виды корпоративных культур

Выделяется четыре основных вида корпоративных культур. Они различаются по способам распределения власти, ориентациям на различные задачи, по структурам и способом распределения ролей. К таким видам относятся:

- ролевая культура;
- культура власти;
- культура задачи;
- культура личности.

Культура роли - этот тип характеризуется наличием строго функционального распределения ролей и специализация участков. Её эффективность обеспечивается системой правил, стандартов деятельности, нормами. Здесь важную роль играет уже не личностные качества, а скорее положение, занимаемое в структуре. Такая организация более успешна в стабильности. Ролевая культура - это строго распланированная организации. Ей свойственно делиться на строгие функциональные участки, например финансовый отдел, торговый отдел, которые координируются управлением сверху. Для исполнения роли выбираются отдельные лица, к силе личности относятся с неодобрением, а сила специалиста ценится только в надлежащем ей месте. Эффективна эта культура при эффективном распределении работы и ответственности, а не от влияния отдельных личностей.

Для служащих ролевая культура дает защищенность и возможность проявить себя в качестве компетентного специалиста. Но эта культура является разрушительной для ориентированных на власть и стремящихся управлять своей работой сотрудников, для тех, кого больше интересует результат, чем методы.

Культура власти - для данного вида характерна модель лидера и его способности, личностные качества, он является источником власти. Этому виду культуры присуща жесткая иерархическая структура. Примером такой культуры зачастую являются маленькие организации, которые занимаются собственностью, торговлей или финансами.

Данные организации довольно гибки на рынке, но очень зависимы от принятий решений лидера. Однако, помимо персональной власти, значительной силой в данном виде культуры являются ресурсы.

Для эффективного существования в культуре власти, сотрудник должен быть уверен в себе, ориентироваться на результат, уметь рисковать, быть достаточно жестким и конкурентоспособным.

Культура задачи - цель этой культуры - решение задач и реализация проектов. Для эффективного выполнения поставленных задач необходим высокий профессионализм сотрудников и групповой эффект. Основные полномочия находятся у того, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и кто обладает максимальным количеством информации. Данная культура эффективна в случаях экстренных требований рынка. Особое внимание этой культуры направлено на скорость завершения работы. Культура задачи ставит цели повысить эффективность работы за счет объединения личных целей сотрудника с целями организации. В этой культуре превыше своих целей ставится результат команды. Так же важнее здесь сила эксперта, а не личности. Влияние здесь распространяется шире, чем в других типах корпоративных культур.

На рынке организация с культурой задачи хорошо адаптируема. Поэтому культура задачи подходит там, где жизнь продукта скоротечна, и где важна скорость реакции.

Культура личности - организация, которой присущ данный вид культуры объединяет людей для того, чтобы они могли добиваться собственных целей, а не для решения каких-либо задач. Власть основывается на доступности ресурсов, профессионализме и способности договариваться.

Данный тип культуры очень необычен. Его не везде можно заметить. Основной фигурой в таком виде культуры является личность. Структура и организация существует только для обслуживания и помощи личностям в этой организации. Такой вид культуры можно встретить очень редко т.к. организации склонны иметь некие корпоративные цели, возвышающиеся над личными целями участников организации.

Несмотря на то, что такой вид как культура личности редко можно встретить, часто встречаются личности, работающие в типичных организациях, но отдающие предпочтение именно этому виду (консультанты в больницах, архитекторы в местных советах). Они не столь сильно заинтересованы в осуществлении целей

организации, скорее в некоторой выгоде для работодателя. Их больше интересует осуществление своих собственных дел.

Типы корпоративных культур

Для рассмотрения типов корпоративной культуры используется модель конкурирующих ценностей, которая разработана зарубежными исследователями К. Камероном и Р. Куинном. Она проверялась на протяжении более чем 10 лет и находила свое практическое применение в тысяче организациях США и странах Западной Европы. Она основана на четырех, наиболее распространенных для большинства компаний типах культур: клановая, адхократическая, (иногда называемой партисипативная), бюрократическая (или иерархическая), рыночная (или предпринимательская).

Клановая.

Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Их лидеры или главы воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация сохраняется благодаря преданности, традиции, высокой обязательности. Она делает акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, придает значение чрезвычайной сплоченности коллектива и моральному климату. Успех оценивается в терминах доброты чувств к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Адхократическая (партисипативная).

Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующим элементом организации является преданность экспериментированию и инновациям. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех определяется производством, предоставлением уникальных и новых продуктов и/или услуг, лидерством на этом рынке⁴⁶. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Иерархическая (бюрократическая) культура.

Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они рационально мыслящие

координаторы и организаторы. Важно поддержание планомерной деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и получении показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Рыночная (предпринимательская) культура.

Организация ориентирована на результаты, главной заботой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры - твердые руководители и суровые конкуренты. Они требовательны. Организацию связывает воедино стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение реальных целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации - жестко проводимая линия на конкурентоспособность⁴⁷.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРИМЕРЕ АО «НОРИЛЬСК АВИА» И ООО «НОРИЛЬСК»

2.1 Характеристика и общие сведения об АО «Норильск Авиа»

В марте 2014 года единственным акционером - ОАО «Норильский комбинат» было принято решение о реорганизации ОАО «Авиакомпания «Таймыр» в форме выделения из него ООО «Норильск Авиа» (с 03.12.2014 АО «Норильск Авиа», далее Авиакомпания). Моментом реорганизации является дата государственной регистрации выделяемой Авиакомпании.

Авиакомпания зарегистрирована 04 июля 2014 года Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 23 по Красноярскому краю. Генеральный

директор Авиакомпании – Петренко Игорь Фёдорович. Авиакомпания находится по адресу: 663302, Красноярский край, город Норильск, посадочная площадка «Валек», основным видом деятельности является «Деятельность воздушного транспорта, не подчиняющегося расписанию» (код ОКВЭД 62.20). Авиакомпания присвоен ИНН 2457077334, ОГРН 1142468039075. Авиакомпания создана в соответствии с законодательством Российской Федерации и действует на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об акционерных обществах», иных актов законодательства Российской Федерации.

Авиакомпания специализируется на вертолетных перевозках и осуществляет свою деятельность на внутреннем рынке (на Севере Красноярского края, на территории Норильского промышленного района и Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района).

Основное место базировки вертолетов Авиакомпании – посадочная площадка «Валек» (Красноярский край город Норильск). Дополнительное место базировки – посадочная площадка «Дудинка» (Красноярский край город Дудинка) и несколько вертолетных площадок на территории региона, используемых для дозаправок вертолетов. В собственности Авиакомпании находится 12 вертолетов, из них 11 вертолетов типа Ми-8Т, 1 вертолет типа Ми-8МТВ.

Основной задачей Авиакомпании является обеспечение потребностей Норильского промышленного района и Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района в вертолетных перевозках, выполнение внутрирегионального авиасообщения по обслуживанию промышленных и сельскохозяйственных предприятий и организаций, а также перевозку пассажиров, груза и багажа, выполнения воздушных съемок, строительно-монтажных и погрузочно-разгрузочных работ, осуществления круглосуточного дежурства по оказанию срочной медицинской помощи населению, выполнения аварийно-спасательных работ и поисково-спасательного обеспечения полетов в данном регионе.

Особенность географического положения региона, в котором осуществляет свою деятельность Авиакомпания – это практическое отсутствие наземных транспортных коммуникаций в большую часть года. Поэтому вертолетная авиация – единственный круглогодичный способ транспортного сообщения. При любом сценарии развития экономики региона, административного переустройства, роль авиации в транспортной инфраструктуре и востребованность услуг воздушного транспорта будут значимыми.

Обладая достаточным парком вертолетов среднего типа (Ми-8Т и Ми- 8МТВ), АО «Норильск Авиа» является единственной авиакомпанией на Таймыре, способной удовлетворить потребности региона в авиационных услугах во всех сферах производственной и социальной жизни территории, а также в случае необходимости оперативного реагирования на чрезвычайные ситуации.

Основным заказчиком авиационных перевозок и основным акционером Авиакомпании является крупнейший в России и один из крупных в мире по производству цветных и драгоценных металлов ПАО «ГМК «Норильский никель».

Авиакомпания является обеспечивающим комплексом в производственной деятельности филиалов и подразделений Группы компании ПАО «ГМК «Норильский Никель».

Основными видами деятельности Авиакомпании являются:

- ○ ■ выполнение полетов по заявкам филиалов ПАО «ГМК «Норильский никель» и Группы компании (ОАО «Норильскгазпром», ОАО «Таймыргаз», АО «НТЭК», ООО «Норильскгеология» и других, выполняя для них полеты по перевозке вахтовых бригад и грузов, грузов для буровых и перекачивающих станций и иного имущества), государственных и муниципальных организаций (учреждений), иных организаций, индивидуальных предпринимателей, физических лиц;
- обеспечение технического обслуживания (оперативного и периодического) воздушных судов: Ми-8Т, Ми-8МТВ, AW119 МКII с расшифровкой и анализом полетной информации;
- авиатопливообеспечение воздушных перевозок (полетов);
- медицинское обеспечение персонала Норильского филиала ОАО «Авиакомпания «Таймыр», ООО «Аэропорт «Норильск» и других организаций на посадочной площадке «Валек»;
- сдача в аренду воздушных судов (арендатор Норильский Филиал ОАО «Авиакомпания «Таймыр»).

Благодаря своему географическому расположению и многолетнему опыту полетов за полярным кругом, Авиакомпания выполняет сложнейшие полеты по обслуживанию уникальных экспедиций к Северному полюсу.

Авиакомпания многие годы тесно сотрудничает с Администрацией Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района, осуществляя перевозку пассажиров на местных воздушных линиях, а также доставляя грузы, почту в отдаленные поселки

района, оленеводческие и рыболовецкие бригады.

Давно стало привычным для жителей Таймыра выполнение полетов для оказания срочной медицинской помощи в самые отдаленные уголки Таймырского полуострова. На посадочной площадке «Дудинка» осуществляется круглосуточное дежурство по срочным санитарным заданиям.

Авиакомпания самостоятельно осуществляет топливообеспечение полетов и техническое обслуживание вертолетов на посадочных площадках.

Численность персонала в Авиакомпании значительно сократилась, в связи с передачей аэропортового комплекса и переводом штата сотрудников посадочной площадки «Валек» и посадочной площадки «Дудинка» в ООО «Аэропорт «Норильск». На текущий момент численность персонала оптимизирована с учетом целей и задач, ставящихся перед Авиакомпанией как обеспечивающего комплекса подразделений Группы компаний ПАО «ГМК «Норильский никель» на территории Норильского промышленного района и Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района и составляет 220 человек.

Авиакомпания сохранила кадровый летный и технический потенциал, а также опыт более чем шестидесятилетней деятельности в данном регионе.

Авиаторы Таймыра одними из первых начали осваивать полеты на вертолетах Ми-8Т и Ми-8МТВ за Полярным кругом и в Арктике. Ветераны вырастили достойную смену профессионалов, работающих на вертолетах Ми-8Т и Ми-8МТВ. Из 97 человек летного состава – 51 человек имеют первый класс. Из 25 человек инженерного состава инженерно-авиационной службы – 17 человек имеют 1 категорию специалиста. Из 73 человек технического состава инженерно-авиационной службы – 7 человек имеют 6-7 категорию специалиста, 29 человек – 5 категорию специалиста.

Летный и инженерно-технический состав Авиакомпании уникальный, в плане профессиональной подготовки.

Для обеспечения надлежащей работы подразделений Авиакомпании существует необходимость ротации летного и инженерно-технического персонала.

Средний возраст летного и инженерно-технического персонала в Авиакомпании составляет 50-55 лет - это предел физических возможностей организма человека в специфических условиях управления летательными аппаратами. При этом нет

притока необходимых специалистов, по причине сокращения количества высших и средних учебных заведений авиационного профиля, готовящих к выпуску молодых людей по этим специальностям. Задача усложняется еще и тем, что срок подготовки летного персонала для выполнения полётов в сложных климатических условиях Крайнего Севера (за Полярным кругом) составляет от 7 до 10 лет.

Это проблема не только Авиакомпаний, но и в целом отрасли гражданской авиации в РФ. Все это негативно сказывается на безопасности полетов, поэтому в Авиакомпаниях ротации кадров уделяется большое внимание и эта работа ведется на постоянной основе. Так регулярно проводится работа с высшими и среднеспециальными учебными заведениями авиационного профиля по привлечению выпускников этих заведений на работу в Авиакомпанию. Также, в рамках действующих в ПАО «ГМК

«Норильский никель» программ, осуществляются меры социальной поддержки приглашенных с «материка» молодых специалистов гражданской авиации.

ООО «Норильск» (далее Общество, КРОК, компания) зарегистрировано 06 мая 1992 года Государственным учреждением Московская регистрационная палата. Генеральный директор Общества – Бобровников Борис Леонидович. Главный офис Общества находится в Москве. Почтовым и фактическим адресом является: 111033, Москва, ул. Волочаевская, д. 5, корп. 1 Основным видом деятельности является: оптовая торговля компьютерами и периферийными устройствами (код ОКВЭД 51.64.2). Обществу присвоен ИНН 7701004101, ОГРН 1027700094949.

Общество создано в соответствии с законодательством Российской Федерации и действует на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об акционерных обществах», иных актов законодательства Российской Федерации.

На российском рынке Общество осуществляет свою деятельность уже на протяжении более 20 лет. На сегодняшний день она входит в десятку крупнейших компаний, специализирующихся на ИТ-услугах и в тройку лучших консалтинговых компаний России.

КРОК также затрагивает сегменты систем электронного документооборота, телекоммуникации, видеоконференцсвязь и комплексные проекты по построению инфраструктуры ЦОДов (центры обработки данных), зданий и сооружений.

Помимо основной деятельности, компания реализует комплекс решений по построению и модернизации корпоративных информационных систем и ситуационных центров, разрабатывает и внедряет бизнес-приложения, системы информационной безопасности, системы промышленной автоматизации, модернизирует программную инфраструктуру заказчиков; создает центры обработки и хранения данных, телекоммуникационные инфраструктуры, системы видеоконференцсвязи и контакт-центры; внедряет автоматизированные инженерные системы зданий, а также технологии информационного моделирования зданий и объектов инфраструктуры; оказывает комплексный сервис и техническую поддержку информационных, вычислительных, телекоммуникационных и инженерных систем.

2.2 Анализ корпоративной культуры

Целью данного эмпирического исследования является сравнительный анализ взаимосвязей эффективности деятельности организаций с их корпоративными культурами. Объектами исследования выступили организации АО «Норильск Авиа» и ООО «Норильск». Для достижения поставленных целей были использованы следующие методы: анализ производственной деятельности организации, анализ эффективности деятельности организаций с помощью формул определения показателя эффективности производства, методика OCAI К.Камерона и Р.Куинна (рамочная конструкция конкурирующих ценностей), определение типа организационной культуры с помощью методики Чарльза Хэнди.

В исследовании приняли участие 52 человека, а именно две группы работников:

- 1 группа, состоящая из 24 человек (ООО «Норильск»);
- 2 группа, состоящая из 28 человек (АО «Норильск Авиа»).

Возраст сотрудников обеих групп от 19 до 60 лет, стаж работы от 1 года, пол мужской и женский.

Сроки проведения исследования: март 2016г. – май 2016г.

Первый этап: провести анализ эффективности деятельности организаций.

Наиболее распространенным показателем эффективности производства является производительность труда, которая определяется как отношение суммарной выручки к численности работников, занятых в производстве (формула (2.1.)).

$\Phi\text{Эффект.} = \Phi\text{выручка} : \Phi\text{числ. (2.1)}$ где $\Phi\text{Эффект}$ - эффективность производства за календарный год;

$\Phi\text{выручка}$ - суммарная выручка за календарный год (руб.); $\Phi\text{числ.}$ - численность работников, занятых на производстве.

Согласно приведенной формуле (2.1.) эффективность производства в АО «Норильск Авиа» за 2015 год составила - 634,390 млн рублей: $220 = 2,884$ млн рублей на человека в год.

Согласно приведенной формуле эффективность (2.1.) производства в ООО «Норильск» за 2015 год составила - 27,481 млрд рублей: $2100 = 13,086$ млн рублей на человека в год.

Также для понимания эффективности организации необходимо измерить, сколько производится продукции (объем выручки (дохода)) на одного сотрудника и на 1 рубль фонда оплаты труда (формула (2.2.)). Речь идет о производительности (эффективности персонала).

$\Phi\text{Эффект.} = \Phi\text{объем} : \Phi\text{фот. (2.2)}$ где $\Phi\text{Эффект}$ - эффективность персонала;

$\Phi\text{выручка}$ - объем выручки (дохода) за календарный год (руб.); $\Phi\text{числ.}$ - фонд оплаты труда за календарный год (руб.).

Согласно приведенной формуле (2.2.) эффективность персонала в АО «Норильск Авиа» за 2015 год составила - 634,390 млн рублей: $184,375$ млн рублей = 3,44 рубля. Иначе говоря, за каждый рубль, вложенный в сотрудников, АО «Норильск Авиа» получает 3,44 рубля доходов.

Согласно приведенной формуле (2.2.) эффективность персонала в ООО «Норильск» за 2015 год составила - 27,481 млрд рублей: $2,117$ млрд рублей = 12,98 рублей. Иначе говоря, за каждый рубль, вложенный в сотрудников, ООО «Норильск» получает 12,98 рублей доходов.

Таким образом, мы получили результаты показателей эффективности двух организаций. И можем сделать вывод, что показатели эффективности (см. табл. 2.1) производства и персонала ООО «Норильск» значительно выше показателей АО «Норильск Авиа».

Таблица 2.1 - Результаты показателей эффективности ООО «Норильск» АО «Норильск Авиа»

Показатели эффективности	ООО «КРОК инкорпорейтед»	АО «Норильск Авиа»
эффективность производства	13,086 млн рублей на человека в год.	2,884 млн рублей на человека в год.
эффективность персонала	12,98 рублей	3,44 рубля

Второй этап: анализ результатов тестирований на определение типа и вида корпоративных культур организаций.

Для определения типов корпоративных культур организаций использовалась методика OCAI (Organizational Culture Analyze Instrument), разработанная Кимом С. Камероном и Робертом Э. Куинном - рамочная конструкция конкурирующих ценностей. По итогам тестирования мы получаем график, который наглядно демонстрирует нам, в каком направлении развивается корпоративная культура в организации на данный момент, а так же предпочитаемое направление развития. На графике изображаются четыре типа корпоративных культур: клановая культура, адхократическая, иерархическая и рыночная.

По результатам тестирования сотрудников организации АО «Норильск Авиа», мы получили следующие результаты: в данной организации нет четко выраженной конкретной корпоративной культуры, средний показатель склонности к тому или иному типу корпоративной культуры имеет небольшие различия, однако все же проявляется небольшая тенденция к рыночной культуре.

Данные по предпочтительному профилю корпоративной культуры организации практически идентичны данным профиля существующей корпоративной культуры. Наглядный пример приведен на рис. 2.1.

АО « Норильск Авиа»

клановая

адхократическая

бюрократическая

рыночная

Предпочтительный

профиль организационной культуры

Профиль

корпоративной культуры на момент исследования

Рисунок 2.1 График профилей корпоративных культур АО «Норильск Авиа»

По результатам тестирования сотрудников организации ООО «Норильск», мы получили следующие результаты: в данной организации сильнее всего выражена клановая и адхократическая корпоративные культуры, с преобладанием первой. Данные по предпочтительному профилю корпоративной культуры организации также имеют небольшие различия, но тенденция к развитию клановой и адхократической корпоративной культур сохраняется. Наглядный пример приведен на рис. 2.2.

ООО « КРОК

клановая

адхократическая

бюрократическая

рыночная

Профиль

корпоративной культуры на момент исследования

Предпочтительный

профиль организационной культуры

Рисунок 2.2 График профилей корпоративных культур ООО «Норильск»

Для определения видов корпоративных культур организаций была использована методика Чарльза Хэнди. По итогам тестирования мы получаем балл по каждому виду корпоративной культуры согласно используемой методике. В организации

преобладает тот вид корпоративной культуры, по которому стоит наивысший бал.

С помощью данной методики мы имеем возможность не только определить вид корпоративной культуры, но и выявить её особенности, преимущества и проблемы. Результаты тестирования исследуемых организаций при помощи методики Чарльза Хэнди представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Результаты методики Чарльза Хэнди

Вид корпоративной культуры	ООО «КРОК инкорпорейтед»	
		АО «Норильск Авиа»
Культура власти	8,54	11,39
Культура роли	15,54	23,75
Культура задачи	13,41	13,53
Культура личности	4,87	8,07

Результатом, проведенного исследования является диаграмма, которая приведена на рисунке 2.3, демонстрирующая взаимосвязь корпоративных культур исследуемых организаций и их эффективности деятельности.

14

12

10

8

6

4

2

0

13,086

12,98

2,884

3,44

эффективность эффективность персонала

производства (млн. руб. на (руб.)

чел./год)

ООО «Норильск» - клановая культура АО «Норильск Авиа» - рыночная культура

Рисунок 2.3 Взаимосвязь корпоративных культур и эффективности

В ходе анализа эффективности деятельности предприятий ООО «Норильск» и АО «Норильск Авиа» и определения типов и видов их корпоративных культур, были сделаны следующие выводы.

ООО «Норильск» существует на рынке уже более 20 лет, входит в тройку лучших компаний в своей сфере деятельности, имеет многочисленные сертификаты, подтверждающие успешность ее деятельности. По итогам исследования было выявлено, что корпоративная культура ООО «Норильск» является клановой и соответствует роду ее деятельности. Организации с клановой корпоративной культурой отличает преданность традициям, поддержание морального климата в компании, проявляют заботу о своих потребителях. Это все находит отражение в том, в каких социальных проектах принимает участие данная компания, в том, как относится к своему персоналу. В организации часто проводятся мероприятия по укреплению командного духа персонала, а также развивается чувство причастности сотрудников к своей компании с помощью корпоративной символики.

Корпоративную культуру ООО «Норильск», по результатам еще одного тестирования, можно охарактеризовать как культура роли. Ей свойственна четкая структура, деление на подразделения и стабильность, что соответствует компании, работающей в своей сфере более 20 лет. Положительную связь деятельности организации с её корпоративной культурой подтверждают ещё одни результаты исследования, свидетельствующие о показателях эффективности. Они

значительно выше, чем показатели другой организации, участвующей в исследовании.

Таким образом, можно сделать вывод, что правильно разработанная корпоративная культура способствует эффективности деятельности организации и наоборот, эффективная деятельность благоприятно сказывается на привлекательности организации для потенциальных работников, на соответствии их взглядов и ценностей с ценностями организации, следовательно, и на продуктивной работе всего персонала.

АО «Норильск Авиа», в свою очередь, как показало исследование, имеет слабо организованную и слабо выраженную корпоративную культуру. Эффективность деятельности организации также низкая, связано это с проведением реорганизации и отделения от ОАО «Авиакомпания «Таймыр», с нехваткой кадров, обусловленной географическим положением. По итогам исследования, показатели эффективности значительно ниже, чем у ООО

«Норильск». Корпоративная культура АО «Норильск Авиа» является рыночной. Организация с таким типом корпоративной культуры ориентирована на результат, выстраивает перспективу на проникновение на рынок. Это соответствует данной компании, так она является довольно молодой на рынке. Однако, что не соответствует ей, так это результаты тестирования на определение вида корпоративной культуры, которые говорят о том, что компания АО «Норильск Авиа» обладает культурой роли. Компании с таким видом корпоративной культуры, как говорилось ранее, имеют четкую структуру и отличаются стабильностью, а также неблагоприятно сказываются на тех, кто ориентирован на результат.

ГЛАВА 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЛИЯНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию. Однако организации имеющие одну сферу осуществления своей деятельности могут иметь абсолютно различные корпоративные культуры.

Это, в первую очередь, зависит от факторов, которые влияют на корпоративную культуру:

- ○ ■ интеграция - степень, до которой субъекты в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;
- направление, то есть степень формирования целей и перспектив деятельности организации;
- структура взаимодействия органов и лиц, контроля, действующих правил и прямого руководства;
- индивидуальная автономность – это степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;
- стимулирование - степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
- поддержка и уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;
- управленческое обеспечение - степень, относительно которой менеджеры обеспечивают четкие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчиненным;
- идентифицированность - степень связи работников с организацией в целом;
- управление рисками – уровень поощрения работников за инновации и принятие на себя риска;
- управление конфликтами.

Эти характеристики относятся как к структурным измерениям, так и к измерению поведения.

Описанные выше свойства и параметры могут послужить базой для анализа и подробного описания организации.

Процесс внешней адаптации связан с поиском и нахождением организацией своей отрасли на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющейся внешней среде. К таким проблемам внешней адаптации можно отнести следующие пункты:

- цели;
- системы поощрения и наказания, увязанной с выполнением или невыполнением поставленных задач;
- миссия и стратегия;
- средства - ресурсы, используемые для достижения целей.

Работникам организации должна быть предоставлена реальная миссия организации. Это поможет им сформировать понимание собственного вклада в выполнение организацией своей миссии.

В каждой компании есть ряд процессов, в которых работники должны участвовать:

1. находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей;
2. разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов;
3. выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации.

Процесс внешней адаптации напрямую относится и взаимосвязан с внутренней интеграцией, т. е. установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Этот процесс включает в себя поиск решений и методов наиболее эффективной совместной работы в организации. К проблемам внутренней интеграции относятся:

- награждения и наказания;
- власть и статус;
- границы организации и критерии вхождения и выхода из нее;
- идеология и религия;
- личностные отношения.

На формирование корпоративной культуры, ее содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но на всех стадиях развития организации личная культура ее руководителя во многом определяют культуру организации.

Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями, а организация находится в стадии становления.

Формирование в организации определенного вида корпоративной культуры связано со спецификой отрасли, в которой она реализуется, со скоростью научно-технологического процесса, социальных, политических, экономических и других

факторов.

Организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Свежие кадры, хотят они этого или нет, приносят с собой часть личного опыта, который содержит элементы корпоративных культур других организаций.

Сильная культура не только благоприятно влияет на организацию, но может также выступать серьезным препятствием на пути проведения организационных изменений. Нововведения в культуру изначально развиваются всегда медленно. Поэтому для реорганизации умеренно сильная корпоративная культура является оптимальной.

Методы, для поддержания корпоративной культуры, включают в себя:

1. Ролевое моделирование, то есть ежедневное поведение менеджеров, их отношение и общение с подчиненными.
2. Кадровая политика: принятие на работу, продвижение и увольнение работников.
3. Декларируемые менеджментом лозунги, которые включают в себя миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу.
4. Истории, легенды, мифы и обряды, связанные с организацией, ее основателями или выдающимися членами.
5. Внешние символы: система поощрения, статусные символы, критерии, которые лежат в основе кадровых решений, система наград и привилегий.
6. Влияние кризисных ситуаций на поведение высшего руководства. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере;
7. На какие задачи, функции, показатели руководитель обращает внимание и что он комментирует. Это является очень важным критерием для формирования корпоративной культуры и одним из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации.

Немалую роль играют критерии для поощрений и должностного роста. Связь поощрений и должностного роста, демонстрация этого имеет огромное значение для формирования поведения сотрудников. Система поощрений и наказаний считается самой важной в становлении корпоративной культуры.

Действия руководителей носят определяющий характер и напрямую влияют на корпоративную культуру. Их поведение и организационные ресурсы становятся важнейшими ориентирами поведения работников, которые нередко служат более важным фактором организации поведения, чем формальные правила и требования.

Нередко корпоративную культуру соотносят с ценностями, предполагая, что те ценности, которые имеют основное значение в сознании каждого индивида, в совокупности создают общую картину ценностей в организации. Этот подход позволяет получить характеристику количественных представлений, преобладающих в организации.

Но ценностные ориентации, прежде всего, являются важнейшими элементами внутренней структуры личности. Поэтому рассмотрение ценностей в большей степени относится к индивидуальному уровню.

3.2 Разработка рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры в организации

На основе проведенного исследования, выявив, что корпоративная культура взаимосвязана с эффективностью деятельности организации, были разработаны следующие рекомендации.

Для повышения эффективности деятельности организации необходимо развивать корпоративную культуру, причем развитие должно осуществляться в том направлении, которое соответствует специфике деятельности организации.

Целесообразным будет провести анализ корпоративной культуры в организации, для выявления положения дел на данный момент. Затем провести сравнительный анализ полученных данных с тем, к чему стремится организация, соответствуют ли принципы компании с тем, что присуще полученной корпоративной культуре. И по результатам анализа проработать все компоненты с учетом предложенных рекомендаций. Алгоритм действий представлен на рисунке 3.1.

Рисунок 3.1 Алгоритм мероприятий по развитию корпоративной культуры

Анализ корпоративной

культуры с помощью тестирования

Поддержание

данного типа корпоративной культуры, учитывая ее особенности

Соответствует ли

характеристика корпоративной культуры миссии, целям и специфике деятельности организации

Развитие

нового направления корпоративной культуры

Анализ сформированной

корпоративной культуры с помощью тестирования

Разработка

нормативной базы

Воплощение перечисленных

шагов в действие

Разработка

корпоративного стиля

Корпоративные

мероприятия

Информирование

персонала

Мотивация

персонала

Далее подробнее описаны действия, приведенные в алгоритме:

Для формирования корпоративной культуры важно разработать нормативную базу, которая будет основана на корпоративном кодексе, включающем в себя правила поведения сотрудников, правила взаимоотношений, а так же четко сформулированную «философию» компании. Сотрудники четко должны понимать идею, ради которой осуществляется их рабочая деятельность.

Корпоративный кодекс организации является документом, в котором сформулированы все ценности компании, которые не только помогают удержать действующий состав работников, но и привлечь новые кадры, готовые разделить эти самые ценности и взгляды, таким образом повышая их работоспособность. Кроме того, грамотно составленный корпоративный кодекс формирует благоприятный имидж компании, что способствует привлечению и новых клиентов, за счет привлекательности компании для сотрудничества. В состав корпоративного кодекса компании входят следующие компоненты:

- цели,
- миссия,
- девиз,
- главные корпоративные принципы.

В связи с ростом штата компании и сменой кадров, целесообразно подбирать персонал, у которого изначально схожи взгляды на профессиональную деятельность, похожая жизненная позиция и принципы. Ведь у такого коллектива гораздо быстрее устанавливается коммуникативная связь и налаживается эффективный процесс производства.

При составлении корпоративного кодекса организации, необходимо правильно сформулировать цели, миссию и девиз организации. Все составляющие должны работать на перспективу и стимулировать персонал добиваться больших успехов.

Разработка единого корпоративного стиля, логотипа, стиля одежды, корпоративных цветов. С целью развития чувство причастности к единой компании.

Развитие мотивации персонала с помощью материальных и нематериальных способов стимулирования. Правильная мотивация персонала представляет собой ответ на вопрос «ради чего я работаю в этой организации?». Исходя из направления, в которой происходит желаемое развитие корпоративной культуры, можно сформулировать главные мотивы сотрудников, которые движут при осуществлении их рабочей деятельности. Например, культура роли ориентирована

на четкое разграничение отделов, для работников организации с такой культурой не столь важна отдельная личность, сколько конкретный специалист в конкретной сфере. Для того, чтобы стимулировать работников лучше использовать четко распределенную ответственность и способы наказания за ее несоблюдение.

Для организаций с культурой власти, методами стимулирования могут быть поощрения инициативности, грамотного распределения ресурсов, проявление сильного характера, так как в компаниях с данной культурой ценятся работники, которые проявляют свой личностный потенциал и силу власти.

Организация с культурой задачи ценит скорость выполнения, инициативность, гибкость и умение работать в команде, все это так же можно использовать при стимулировании персонала.

И, наконец, в культуре личности можно найти подходы к мотивации персонала, путем проявления интереса отдельных личностей в достижении своих целей. Таким образом, зная подходы к каждому виду корпоративной культуры, мы можем мотивировать персонал, подстраивая его мотивы под цели организации. Заинтересованный в своей деятельности персонал, работает эффективнее, что благоприятно сказывается на осуществлении деятельности организации.

Выработка стандартов предоставления информации работникам. Информация должна быть полной, достоверной, предоставляться в назначенный срок. И это касается не только действующих работников организации. При осуществлении подбора персонала, необходимо предоставлять доступ потенциальным работникам к корпоративному кодексу компании. Ведь организации будет полезнее привлекать кадры, которые изучили миссию, цели, задачи, правила и традиции своего будущего места работы. Предоставляя заранее подобную информацию, они привлекают персонал, который будет разделять их взгляды и ценности, что уменьшит текучесть кадров, которая, в свою очередь, может привести к дополнительным затратам и снижению показателей эффективности. А для того, чтобы доступно предоставить подобную информацию, лучше всего будет разместить ее на официальном сайте компании, там же и обозначить контакты для обратной связи.

Поддержание благоприятного корпоративного климата и установление положительных взаимоотношений между сотрудниками и руководством. Осуществляется с помощью корпоративных мероприятий.

После проработки всех этапов работы с формированием корпоративной культуры, необходимо постепенное внедрение всех изменений в работу с персоналом. После того, как все рекомендации будут приведены в действие отследить динамику изменений состояния корпоративной культуры и сопоставить ее с эффективностью деятельности организации. Если показатели улучшатся, и сформированная корпоративная культура будет соответствовать специфике деятельности компании, то продолжать поддерживать ее в таком состоянии, учитывая ее особенности. Если же данные действия не привели к желаемому результату, повторить алгоритм с проработкой других альтернатив при формировании корпоративной культуры.

В любой организации именно персонал является её главным ресурсом и для надежного осуществления деятельности, необходимо уделять ему особое внимание. Для того чтобы сформировать этот фундамент, требуется формирование и развитие корпоративной культуры, которая будет соответствовать принципам, целям и миссии организации. Формирование и развитие корпоративной культуры должно осуществляться согласно целям организации, при этом должны учитываться и факторы, влияющие на это развитие. Они затрагивают абсолютно все сферы деятельности компании, начиная от руководящих должностей и заканчивая взаимоотношениями с партнерами. Чтобы формирование корпоративной культуры принесло свою пользу, необходимо провести анализ состояния культуры в организации на сегодняшний день и, ориентируясь на задачи, которые преследует компания, исправляя при этом допущенные ранее ошибки. Для того чтобы осуществление этого процесса имело ориентир, по результатам исследования был разработан алгоритм действий, который нацелен на формирование подходящей корпоративной культуры, которая будет подходить конкретной организации, учитывая ее специфику.

Итогом внедрения данной рекомендации в работу организации предположительно станет соответствующая ее специфике деятельности корпоративная культура, которая положительно будет влиять на работу персонала. Правильный подход позволит не только подобрать квалифицированный персонал, готовый принести пользу организации, но и повысить заинтересованность и работоспособность действующего состава работников, что в свою очередь, приведет к повышению эффективности деятельности организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной работы являлось на основе теоретических и эмпирических исследований разработать программу развития корпоративной культуры для различных организаций для повышения эффективности деятельности организации.

В ходе проделанной работы, на основе изученного теоретического материала было выявлено, что корпоративная культура существует в любой организации, однако она имеет свою степень развитости, которая зависит от множества факторов, которые влияют на неё. Эти факторы формируются как внутри компании, так и во внешней среде. При этом в зависимости от срока существования компании, от персонала, от целей, которые ставят руководители, от миссии организации, от её традиций и принципов корпоративная культура имеет свойство развиваться в разных направлениях, разделяясь на типы и виды.

Помимо корпоративной культуры, в данной работе были изучены теоретические основы понятия эффективности деятельности организации. Было установлено, что данный показатель относится к экономической сфере, включая в себя такие данные как сведения о ресурсах, доходах и расходах организации. Однако показатель эффективности включает в себя и социальные аспекты и носит оценочный характер.

После изучения теоретических основ, было проведено практическое исследование, направленное на определение взаимосвязи корпоративной культуры и эффективности деятельности организации на примере организаций ООО «Норильск» и АО «Норильск Авиа». По результатам исследования был проведен сравнительный анализ и установлена взаимосвязь корпоративных культур и эффективности деятельности организаций.

На основе полученных в ходе теоретического и эмпирического исследования данных была разработана программа, которая предназначена для помощи специалистам по работе с персоналом. Суть данной рекомендательной программы состоит в том, чтобы облегчить работу в формировании корпоративной культуры организации, целью которой является повышение эффективности деятельности организации.

Также с целью повышения корпоративной культуры в организации рекомендовано повысить заинтересованность работников деятельностью организации. Данное предложение затрагивает огромное количество сфер деятельности организации. Это и информированность работников (необходимо сделать доступными для каждого работника соответствующие отчеты о деятельности предприятия,

распространять сведения и информацию о событиях в отрасли предприятия и т.д.) и организация труда и заработной платы (уровень оплаты работника ставится от результатов деятельности предприятия).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 г. (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ).
1. // Собрание законодательства РФ. 2014. № 31. Ст. 4398.
2. Об акционерных обществах: федеральный закон от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.garant.ru/>.
3. О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей: федеральный закон от 08.08.2001 г. № 129-ФЗ. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.garant.ru/>.
4. Агарков С.А. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика: учебное пособие / С.А. Агарков, Е.С. Кузнецова, М.О. Грязнова. Пенза: Академия естествознания, 2015. 143 с.
5. Алавердов А.Р. Управление персоналом: учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. М.: МФПУ Университет, 2013. 185 с.
6. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. перевод с англ. Серая О.В. Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. 230 с.
7. Бабич А.М. Финансы. Денежное обращение. Кредит: учебник для вузов / А.М. Бабич, Л.Н. Павлова. М.: ЮНИТИ, 2017. 687 с.
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации: учебное пособие. М.: Аспект Пресс, 2016. 352 с.
9. Балашов А.П. Основы менеджмента: учебное пособие. М.: Вузовский учебник, ИНФА-М, 2012. 288 с.
10. Барков С.А. Теория организации (институциональный подход): учебное пособие. М.: КДУ, 2015. 295 с.
11. Бухалков М.И. Управление персоналом: учебник. М.: ИНФРА-М, 2012. 368 с.
12. Василенко С.В. Корпоративная культура, как инструмент эффективного управления персоналом: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2013. 136 с.
13. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник. М.: Проспект, 2015. 688 с.
14. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: Экономист, 2016. 528 с.

15. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2012. 282 с.
16. Горфинкель В.Я. Инновационный менеджмент: учебник для бакалавров / В.Я. Горфинкель, Т.Г. Попадюк. М.: Проспект, 2013. 483 с.
 1. Groшев И.В. Организационная культура: учебное пособие для вузов / И.В. Groшев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. СПб.: ЮНИТИ, 2014. 320 с.
 2. Грузинов В.П. Экономика предприятия: учебник для ВУЗов / В.П. Грузинов, В.Д. Грибов. М.: Финансы и статистика, 2015. 336 с.
17. Гунин В.Н. Управление инновациями / В.Н. Гунин, В.П. Баранчев. М.: ИНФРА-М, 2016. 328 с.
18. Дементьева А.Г. Управление персоналом: учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. М.: Магистр, 2016. 287 с.
19. Демин Д. Корпоративная культура. 10 самых распространенных заблуждений: учебное пособие. М.: Альпина Паблишерз, 2015. 138 с.
20. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн - перевод с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2015. 320 с.
21. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для ВУЗов. М.: ЭКЗАМЕН, 2016. 524 с.
22. Кибанов А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала. М.: «Экзамен», 2013. 206 с.
23. Кибанов А.Я. Система управление персоналом: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2015. 695 с.
24. Козлов В.В. Организационная культура / В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова. М.: КНОРУС, 2013. 232 с.
25. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М.: ЮНИТИ-ДА- НА, 2014. 511 с.
26. Крутик А.Б. Основы финансовой деятельности предприятия: учебное пособие / А.Б. Крутик, М.И. Хайдакин. СПб.: Бизнес-пресса, 2016. 448 с.
27. Кузнецов Ю.В. Основы менеджмента: учебное пособие. М: ОЛБИС, 2016. 262 с.
28. Лапина Т.А. Корпоративная культура: учебно-методическое пособие. Омск: ОмГУ, 2016. 96 с.
29. Лукичева Л.И. Управленческие решения: учебник. М.: ОМЕГА-Л, 2014. 383 с.
30. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие. М.: Проспект, 2013. 66 с.
31. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. М.: Дашков и Ко, 2015. 344 с.

32. Потемкин В.К. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов, специализирующихся на менеджменте организации, экономики труда и управлении персоналом. М.: Питер, 2015. 432 с.
33. Репина Е.А. Основы менеджмента: учебное пособие. М.: Академцентр, 2013. 240 с.
34. Семенов Ю.Г. Организационная культура: учебное пособие. М.: Логос, 2016. 256 с.
35. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2016. 623 с.