

Содержание:

Введение

На сегодняшний момент организация является сложной системой, в основе которой лежит организационная культура, определяющая суть предприятия. Работники, которые приходят в организацию, становятся частью целого механизма. Если работников устраивает то, как в организации строятся отношения между людьми при разделении устойчивых принципов и норм жизни в деятельности предприятия, и если это не противоречит их пониманию о хорошем и плохом, это значит, что они понимают ее организационную культуру, и она подходит им. В будущем принятые нормы и ценности на предприятии будут формировать личность работника.

Актуальность работы отражается в том, что любое предприятие состоит из людей: подчиненных и руководителей, формальных и неформальных лидеров, коллег, сотрудников. Поведение этих людей определено организационной культурой организации. Она выступает в виде результата общественных взаимодействий, поддерживается и передается главным образом через обучение. На сегодняшний момент организационная культура является основным вопросом во многих семинарах, конференциях и исследованиях. Процесс развития и формирования организационной культуры довольно интересен, поскольку появляется возможность регулирования поведения сотрудников на основе таких ценностей, которые актуальны для предприятия. Организационная культура определяет, как руководство и подчиненные подходят к решению проблем и обслуживанию заказчиков, реагируют на конкурентов, ведут дела со своими поставщиками и как они осуществляют деятельность сейчас и на будущее.

Объект данного исследования - акционерное общество РКЦ «Прогресс».

Предмет исследования - организационная культура данного предприятия.

Целью работы является анализ организационной культуры предприятия (на примере АО РКЦ «Прогресс»).

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. изучить понятие и сущность организационной культуры;

2. провести анализ организационной культуры предприятия АО РКЦ «Прогресс»;
3. разработать предложения по совершенствованию организационной культуры в АО РКЦ «Прогресс».

В качестве инструментов исследования использовались методы: системный подход, синтез, сравнительно-аналитический метод, обобщение, социально-экономический комплекс.

Практическая значимость работы заключена в том, что итоги исследования могут использоваться руководством организации АО РКЦ «Прогресс» для совершенствования имеющейся организационной культуры, по результату чего уровень эффективности работы сотрудников повысится, что отразится на уменьшении показателей текучести кадров и увеличении прибыли организации.

Работа включает введение, две главы, заключение, список литературы, приложение.

1. Теоретические основы анализа организационной культуры

1.1. Понятие и функции организационной культуры

Концепция организационной культуры может базироваться на разных подходах. В частности, выделяют культурологический, филогенетический, психотерапевтический и онтогенетический подходы.

Культурой называется такая среда, окружающая человека постоянно, это сильный и мощный инструмент, формирующий удовлетворенность сотрудников работой, рабочими процессами и взаимоотношениями. Один из ключевых методов и вопросов оценки проведения руководством интервью с потенциальным работником - это выяснение того, подходит ли кандидат организации или нет, сможет ли он «вписаться» в имеющуюся организационную культуру.[\[1\]](#)

Культура определена этическими стандартами и постулатами веры, которые преобладают в компании. Культура является камнем нынешней стратегии, но

данный факт часто остается непознанным в компаниях.

Основное понятие в определении организационной культуры - человеческая среда. Ее свойства основываются на всеобщности, устойчивости и неформальности.

Культура выступает продуктом взаимодействия частной организации; социальных групп, которые сформированы внутри предприятия; индивидов организации, которые преобладают большим комплексом потребностей и интересов; внешней среды предприятия, которая может предъявлять свои пожелания к способам ее жизнедеятельности.

Организационной культурой можно назвать сложное явление, редко находящееся на поверхности. Культура имеет преобладающую философию касаясь того, как лучше выполнить миссию организации.

Необходимо также отметить, что в литературе нет одного целого понимания организационной культуры. Также не решенным остается вопрос о влиянии и качестве организационной культуры.

Интерес к организационной культуре в менеджменте сформировался на рубеже 1970-1980-х годов, в то время, когда проходил переход от индустриального общества к постиндустриальному. Основным производственным ресурсом была информация, высокие технологии и знания, человеческие ресурсы приобрели статус измерителя финансового успеха компании. Этот ресурс обуславливается тремя причинами:

1. Потребность в предсказании поведения работников. Персонал является элементом предприятия, приносящий прибыль. Все люди разные, и это различие не позволяет спрогнозировать поведения каждого. Организации подбирают персонал, разделяющий уклады и ценности компании, для сбора однородной группы для уменьшения неопределенности.

2. Внедрение стратегии. Ее разработка невозможна без соответствий с организационной культурой, потому что работники, не принимающие стратегические решения по методике организационной культуры, становятся ключевыми препятствиями в реализации.

3. Слияния и поглощения. Сходство этих двух разных организационных культур опасно, потому что если не получится найти компромисс и построить культуру, устраивающую всех, компания просто не сможет существовать, даже если

организации до этого имели колоссальный успех.[\[2\]](#)

Американский исследователь Э. Шайн выделил три уровня организационной культуры:

- поверхностный;
- подповерхностный;
- глубинный (схематично они представлены в приложении 1).

На первом уровне, поверхностном, включены внешние проявления: архитектура, технология, коммуникативные стили, образцы поведения. Этот уровень легко исследуем, но без знания двух оставшихся сложно понять.

На втором уровне, подповерхностном, правила и ценности создаются руководством и передаются работникам.

На третьем уровне, глубинном, составляющими элементами являются пять параметров: дистанция власти, склонность избегания неясности в окружающей среде, доминирование мужского или женского начал в жизни человека и общества, склонность к коллективизму или индивидуализму, отношение ко времени.[\[3\]](#)

Ключевая цель организационной культуры заключена в обеспечении доходности организаций при совершенствовании управления кадрами. Культура организаций призывает ориентировать фирмы на длительные цели.

Организационная культура состоит из следующих компонентов:

- мировоззрение - это предположения сотрудника, что же является правильным в компании. Оно определяет действия сотрудников по отношению к другим работникам, конкурентам и клиентам.
- ценности - определяют то, что считается важным в компании. Сферы, где выражаются ценности, включают уважение к людям и заботу о них, о потребителях, справедливость при обращении с работниками и другое.
- нормы - это правила поведения, которые помогают людям, как себя вести и что от них ожидать. Нормы не выражаются в письменном виде и передаются устно или отношением окружающих к поведению.

- поведение - это каждодневные действия, совершаемые людьми по своей работе или взаимодействию с другими, например, церемонии и ритуалы, или язык при общении.

- психологический климат - проявляется в эмоциональном настрое, результатах деятельности и общественном мнении. Климат в компании - это то, как люди воспринимают культуру, которая есть в подразделении или организации, что она чувствуют и думают в связи с ней.[\[4\]](#)

Все эти компоненты по одиночке не представляют организационную культуру.

Культура формируется на основе верований, ценностей, отношений и поведенческих паттернов, неосознанных предположений. Организационная группа формируется по жизненному опыту, который каждый работник приносит в компанию. Сильное влияние на организационную культуру оказывают основатели, менеджеры и другое руководство после принятия решений и выбора стратегического направления.

Организационная культура выполняет ряд стратегических функций:

- охранная функция. Культура выражается в своеобразном барьере для отрицательных явлений и нежелательных тенденций внешней среды, а также нейтрализует плохое воздействие внешних факторов. Сюда же включены климат и способы взаимодействия участников компании, система ценностей, этим они создают облик организации, который отличает ее от других компаний.

- интегрирующая функция. Организационная культура создает у сотрудников ощущение равенства всего коллектива. Это позволяет всем осознавать цели компании, приобретать хорошее впечатление о компании, ощущать себя членом одного коллектива и определять ответственность перед ним.

- регулирующая функция. Она обеспечивает соблюдение норм поведения и правил, контактов с внешним миром, уменьшает возможность нежелательных конфликтов, облегчает ориентацию в сложных ситуациях. Данная функция считается ключевой.

- коммуникационная функция. Она играет основную роль в установлении контактов и облегчении взаимопонимания. Это обеспечивает экономию затрат и информационный обмен.

- адаптивная функция. Облегчает приспособление людей к компании, друг к другу и внешней среде. Реализуется она через общие нормы поведения, обряды,

ритуалы.

- ориентирующая функция. Направляет деятельность сотрудников в нужное русло, придает смысл их поведению.

- мотивационная функция. Создает нужные стимулы для действий. Это можно достичь через включение высоких целей в контекст, куда должны стремиться все люди.

- развивающая и образовательная функция. Компании похожи на семьи, где управляющие заботятся о подготовке и образовании своих сотрудников. Итогом этих усилий будет увеличение человеческого капитала, приращение навыков и знаний сотрудников. Компания расширяет качество и количество финансовых ресурсов, которые находятся в его распоряжении.

- функция нормирования имиджа компании. Данный образ является итогом синтеза между людьми отдельных элементов культуры предприятия в целое большое воздействие на рациональное и эмоциональное отношение к ней.[\[5\]](#)

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что организационная культура - это основа жизненного потенциала компании. Устойчивые принципы и нормы жизнедеятельности компании, особенности отношений между людьми, образцы положительного и отрицательного поведения имеют огромное значение для продуктивного управления. Также стоит отметить, что культура выступает одним из наиболее оптимальных методов управления в поведении работников, который позволяет компании быть конкурентоспособной на современном этапе развития.

1.2. Уровни и элементы организационной культуры

На сегодняшний момент важной задачей организационной культуры является сплочение в компании «команды», направлений и общего видения действий любого работника.

Организационная культура призвана обеспечивать формирование моральных этических ценностей и установок для компании; чувство солидарности любого уровня работников, упрочнения связей сотрудников с руководством; распоряжение человеческими ресурсами и организации работы так, чтобы деятельность предприятия могла обеспечивать социальную защиту и высокую мобильность тем, кто работает на этом предприятии. При помощи организационной культуры можно

создать фирменный стиль, который будет направлен на процветание компании и развитие качества, а также будет завоевано доброжелательное отношение от внешнего окружения[6].

Организационная культура состоит из нескольких элементов:

- философия организации, поясняющая причину ее существования;
- преобладающие ценности, к которым следует прислушиваться администрации и работникам при принятии решений;
- правила и нормы поведения, которым необходимо следовать при взаимоотношении с работниками и окружении;
- ожидания результатов деятельности компании в целом, где затронуты интересы конкретных работников и разных групп;
- поведенческие ритуалы и процедуры, связанные с деятельностью компании.

Если исходить из этого анализа, то можно сделать вывод, что все элементы организационной культуры представляются на 2 уровнях - внешнем и внутреннем. Внешний уровень представляется символикой, которая является видимым проявлением корпоративной культуры - слоган, символика, материальное поведение, одежда. Внутренний уровень представлен элементами - цель, миссия компании, традиции, герои компании, ценности, коммуникации, корпоративные мероприятия.

Элементами внешнего уровня выступают лозунги и символы. Также немалую роль играют мебель, приборы, инструменты, интерьер, одежда, офис[7].

Ключевая составляющая организационной культуры - это миссия компании. С ее помощью организация выражает основную роль, для чего она была создана. Работники должны хорошо владеть информацией о миссии компании, потому что лишь в ней закладывается основная ценность компании.

Философия основателей компании также выступает основным элементом. Постоянно основатели организации оказывают окончательное воздействие на становление организационной культуры.

Еще одним важным элементом можно назвать ценности компании. Они часто представлены свойствами конкретного предмета, которого способно

удовлетворить потребности группы людей или одного человека.

Также составляющими внутреннего уровня можно назвать легенды, мифы и рассказы. Но эта форма передачи организационных ценностей не очень надежна, так как основная идея события бывает не точно выражена. Рассказами считаются истории, которые основаны на реальных событиях. Мифы отражают рассказы о прошлом «в былые времена». А легенды - это пересказ событий, которые будут довольно приукрашены придуманными подробностями.

Основным элементом, который направлен на укрепление и поддержание организационных ценностей формы, являются ритуалы. Они являются упорядоченной системой действий, объединяющие в себе главные ценности компании. К ритуалам относят признания, по вступлению нового работника в компанию и т.д.

Важным элементом организационной культуры выступает язык общения. В любой компании внутреннего уровня есть свой язык общения, по которому работники осуществляют его развитие и сохранение.

Заключительный элемент внутреннего уровня организационной культуры - это корпоративные мероприятия. Эти события нужны для налаживания отношений между работниками, их знакомства с руководством и коллегами.

На сегодняшний день популярной является модель, принятая в начале 1980-х годов Робертом У. и Томом Питерсом. Эта модель рассматривает 7 основных факторов успеха организации, на которые воздействует организация и задает нужные вопросы деятельности всего предприятия.

В модели выделяют «гибкие» и «жесткие» элементы организационной культуры. «Гибкие» элементы представляются персоналом, навыками, общими ценностями, стилем лидерства. Они имеют сложную природу, тяжело поддаются определению, и необходимы индивидуальные и нестандартные решения при принятии управленческих решений.

«Жесткие» элементы включают структуру, стратегию и системы, они легко изменяются при помощи управленческих решений, их «жесткость» проявлена в четкой и безусловной определмости.[\[8\]](#)

Главной особенностью подходов по изучению корпоративной культуры зарубежных исследователей выступает яркий акцент на факторы духовной культуры, то есть

на ритуалах, ценностях и другое. Э. Шейн, Д. Хескетт, Р. Килман и Д. Котер рассматривали организационную культуру только на уровне базовых ценностей, норм, идей и правил.

В исследованиях российских ученых появляется тенденция к равнозначному вниманию на материальные элементы корпоративной культуры, а также элементам духовной культуры. Работы В.А. Спивака и

О.С. Виханского показывают, что условия и средства труда в виде факторов культуры имеют такое же значение, как базовые ценности и установки. В нашей экономике продолжают структурные преобразования, которые связаны с построением эффективной экономической системы и материально-технической базы, этим объясняется интерес к материальным элементам культуры.

Материальные элементы культуры влияют также на эффективность деятельности организации и ее имидж. При нехватке сильных материальных факторов труда нельзя будет создавать прочную клиентскую базу, которая смогла бы обеспечить успешное будущее существование организации.

Все вышеперечисленные элементы наполняют и отражают смыслом всю концепцию организационной культуры. В итоге, можно сделать вывод, что организационная культура богата содержанием, ей важны миссия и цели компании, коммуникации, мифы, ритуалы, атрибутика, символика, герои организации, одежда и многое другое в организации.

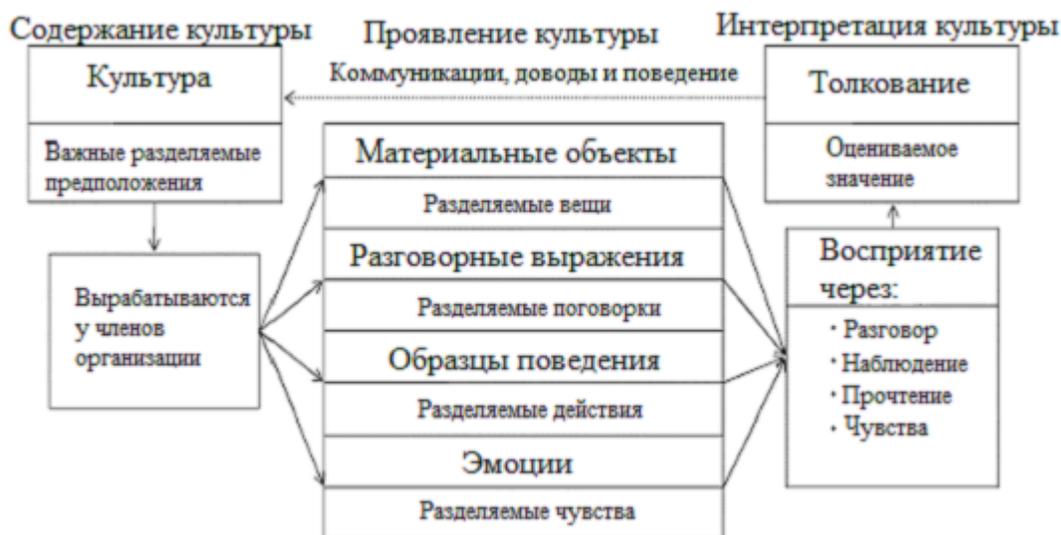


Рис. 1. Содержание отношений организационной культуры (по В. Сате)

Исходя из известных случаев, руководитель должен принять решение - либо менять культуру, либо подстраивать людей под новые условия. Культура - это фундаментальное явление, создающееся годами и практически неизменное, но единственное возможным решением в ее поддержании будет увольнение слабых и наем подходящий людей[9].

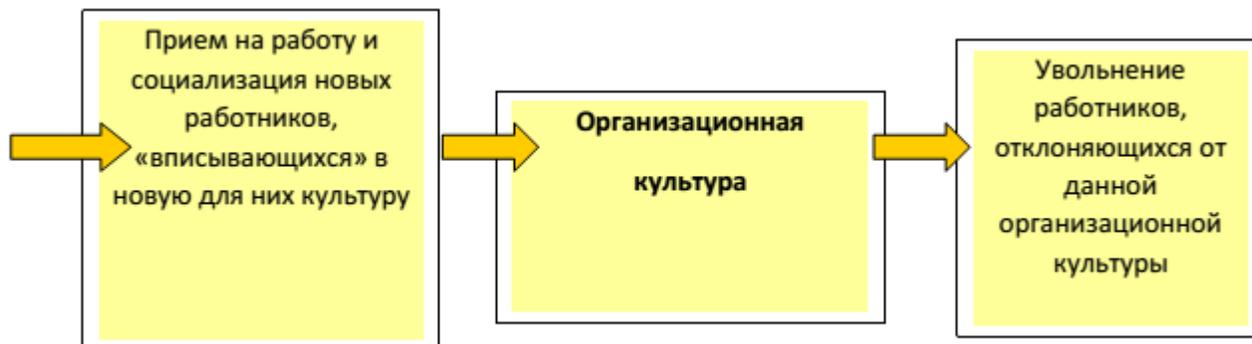


Рис. 2. Методы изменения и поддержания организационной культуры

Предметы и объекты внимания, контроля и оценки со стороны менеджеров - это наиболее сильный метод поддержания культуры в компании, ведь своими повторяющимися действиями сотрудник дает знать, что является для него важным и чего можно ожидать.

Целью любого бизнеса выступает максимизация прибыли, но не желательно, чтобы работникам ежедневно напоминали, что они являются лишь средством для достижения этой цели. Если поменять ориентир, то ситуация изменится.

Доход приносят люди, если руководитель делает упор на то, что ожидает от своих работников не прибыли, а их квалификационного развития, требует знания ассортимента, клиентской базы и тому подобное. У сотрудника будет складываться мнение, что руководитель ориентирован на его профессионализм.[10]

Существует несколько видов реакций руководителя на организационные кризисы и критические ситуации:

1. Размах и глубина кризиса требуют от компании или усилия имеющейся культуры, или же внедрения новых норм и ценностей, меняющих ее в конкретной мере.
2. Моделирование ролей, тренировка и обучение. Работники усваивают организационную культуру через исполняемые роли. Во время обучения работников необходимо концентрировать внимание на нюансах и элементах

организационной культуры. В обучающие материалы или фильмы пропагандируют культурные аспекты, содержат символику.

3. Критерии определения статусов и вознаграждений. Культура в компании изучается путем привилегий и наград. Они обычно связаны с определенными образцами поведения и этим расставляют для сотрудников приоритеты, а также указывают на ценности, имеющих значение.

4. Критерии принятия на работу, увольнения и продвижения. Все это считается одним из основных способов поддержания культуры на предприятии. Это то, из чего исходит компания и ее руководство, что регулирует весь кадровый процесс, быстро определяют продвижение работников внутри компании.

5. Организационные символы и обрядность. Множество ценностей и верований, лежащие в основе культуры компании, проявлены через саги и легенды, ритуалы, церемонии.

Таким образом, для составления единого механизма у компании, для эффективной работы и приобретения «лица» необходимо прикладывать максимум усилий. Есть несколько инструментов для воздействия на организационную структуру, через которые ее поддерживают и изменяют. Организационная культура аккумулирует ценности, помогает развитию кадров, определяет место и роль каждого работника, создает внешний и внутренний имидж компании.

Таким образом, мы приходим к выводу, что:

1. Организационная культура включает в себя нормы и ценности, которые разделяют большинство сотрудников.

2. Функции внешней адаптации дают возможность адаптироваться к внешней среде. А функции внутренней среды помогают понять, как им необходимо взаимодействовать друг с другом.

3. Ключевыми элементами организационной культуры являются групповые нормы, философия организации, поведенческие стереотипы, имеющийся практический опыт, технические приемы и методы, способность осуществлять конкретные действия, организованный климат.

4. Основу организационной культуры формирует и закладывает руководство организации.

5. Для формирования эффективной организационной культуры нужно для начала создавать доверительные отношения в коллективе.

2. Анализ организационной культуры предприятия РКЦ «Прогресс»

2.1. Характеристика организационной культуры РКЦ «Прогресс»

ОАО «РКЦ «Прогресс» - ведущее российское предприятие и один из лидеров мировой космической отрасли по разработке, производству и эксплуатации ракет-носителей среднего класса.

Формирование организационной культуры РКЦ «Прогресс» началось с момента зарождения предприятия. Здесь происходит постоянное развитие в направлениях: проводится комплекс мер по структурной перестройке производства и адаптации при развитии рыночных отношений, а также значительно увеличивается ассортимент дополнительных услуг (консультирование, подготовка инновационных менеджеров).

О сформировавшемся уровне организационной культуры РКЦ «Прогресс» свидетельствуют следующие факторы:

- большое количество принятых и выполненных заказчиками работ;
- число официально зарегистрированных объектов интеллектуальной собственности;
- число разработок, реализованных в промышленности.

Данный перечень характеризует деятельность РКЦ «Прогресс» за конкретный срок, от времени создания до рассмотрения вопроса оценки организационной структуры.

Помимо этого, неотъемлемыми компонентами организационной культуры РКЦ «Прогресс» являются:

- персональная культура любого работника и высокий уровень IQ. На предприятии все больше осознается необходимость в рассмотрении целостности человека, то есть не только душевного и телесного, но и духовного существа.

- нормой является и нравственно-правовое поведение (отношение к коллегам, нетерпимость к нарушителям норм, соблюдение норм, справедливость в спорных отношениях).

- продекларированные ценности, нормы предприятия (ориентация на передачу знаний, постановка высоких целей для работников компании).

Среди интеллектуальных способностей сотрудников РКЦ «Прогресс» выделяются качества ума, эрудиция - способность к синтезу, анализу, быстроте, гибкости, свойства памяти - легкость и прочность запоминания, свойства изображения - реалистичность, фантазирование, воображение, а также специальные способности (музыкальные, технические, организаторские, коммуникативные - способность сближаться, знакомиться, влиять на людей).

На предприятии активно используется система психологического консультирования и тестовые обследования личности.

В АО РКЦ «Прогресс» используется демократический стиль руководства, то есть руководство децентрализует свою власть, консультируется со своими сотрудниками, принимающие участие в принятии решения. Сотрудники же получают максимум информации для получения представления о перспективах своей работы. Инициатива будет стимулироваться, а руководство вводит компоненты коллективного самоуправления.

Образцом для подражания выступает развивающаяся личность, духовно богатый и культурно развитый человек, не утопающий в суете повседневности, способный сделать свою жизнь содержательной, интересной. Этот работник свободен в своих мыслях, поступках и взглядах, умеет грамотно оценить пропаганду и рекламу, стандарты массовой культуры и капризы моды[11].

Положительными чертами организационной культуры РКЦ «Прогресс» выделяют:

- оптимально организованную структуру обучения новых сотрудников: прохождение испытательного срока, способствующий лучшей адаптации на работе, закрепление кураторов, которые помогут разобраться в специфике работы;

- традицию отмечать день рождения предприятия;

- введение униформы. В сотруднике ценится умение презентабельно выглядеть. Для работников характерен деловой стиль одежды, опрятность;
- символику организации, выпуск календарей, бланков;
- обряды (по окончанию стажировки, учебы);
- проведение мер по совместному отдыху (выезды на природу, посещение бассейна, группы здоровья, юбилеи);
- видеозапись ключевых событий в жизни предприятия: семинаров, конференций, торжественных мероприятий;
- выпуск информационных и рекламных бюллетеней, связи со средствами массовой информации;
- на предприятии в людях ценят профессионализм, индивидуализм, творческий подход и коммуникабельность;
- в коммуникационную систему включаются устная, письменная и невербальная коммуникация, открытость и телефонное право;
- питание организовывается прямо в офисе, дотировано предприятием;
- соблюдение временного распорядка и пунктуальность;
- отношения на предприятии не являются формальными, потому что присутствует некая свобода, заключенная в конкретных рамках;
- в организационной жизни работник ценит работу и свое положение на ней, но нет желания к повышению, где лучшие человеческие качества угасают. Данные ценности закрепились в уважении профессионализма, здоровой конкуренции и ответственности;
- у сотрудников есть вера в руководство, во взаимопомощь, в справедливость и в этическое поведение;
- все сотрудники стремятся к добросовестному выполнению работы, полагаясь на силу и интеллект;
- отношение к работе рассматривается с точки зрения ответственности. Среди ключевых моментов организации работы выделяются качество работы и чистота

рабочих мест;

- большинство сотрудников знают цель, миссию, структуру и стратегию своего предприятия[12].

На основе данных характеристик можно сделать вывод об особенностях организационной культуры в предприятия в целом. АО РКЦ «Прогресс» - это предприятие, где уважают личность за то, каким образом там выполняют работы и какие человеческие качества и черты ценятся больше.

В Таблице 1 отражен пример анкеты, по которой проводился анализ удовлетворенности нынешним положением в организации АО РКЦ «Прогресс».

Каждому работнику выдается такая анонимная анкета, где он подчеркивает тот вариант ответа, который считает правильным. Затем подводятся итоги опроса и на их основании руководство начинает переосмысливать свои действия и всю организационную культуру организации.

Таблица 1

Анкета на выявление удовлетворенности сотрудников работой в АО РКЦ «Прогресс»

№	Вопрос	Варианты ответа (нужное подчеркнуть)		
1	Удовлетворенность заработной платой	Устраивает	Не устраивает	Затрудняюсь ответить
2	Перспективы карьерного роста	Вижу перспективу	Не вижу перспективы	Не интересуюсь
3	Взаимоотношения с руководителем	Вполне устраивают	Скорее устраивают, чем нет	Затрудняюсь ответить

Понимание ответственности	Скорее	Не
4 и важности выполняемой	Удовлетворяют	удовлетворяют
работы	удовлетворяют,	удовлетворяют
	чем нет	

5 Примечание и пожелания:

На основании ответов на данный анонимный опрос за декабрь 2015 года от сотрудников организации можно построить диаграммы, где показаны доли их ответов.

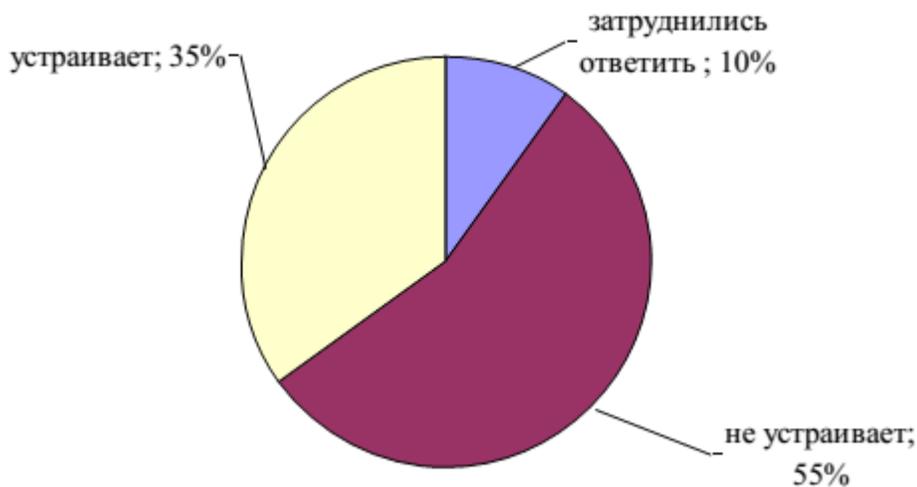


Рис. 3. Удовлетворенность работников РКЦ «Прогресс» заработной платой

В результате получилось, что:

- размер заработной платы устраивает лишь 35% опрошенных, а не устраивает - 55%.
- перспективы служебного и профессионального роста на предприятии видят 38%, а не видят - только 15%. Это зависит от среднего возраста сотрудников.

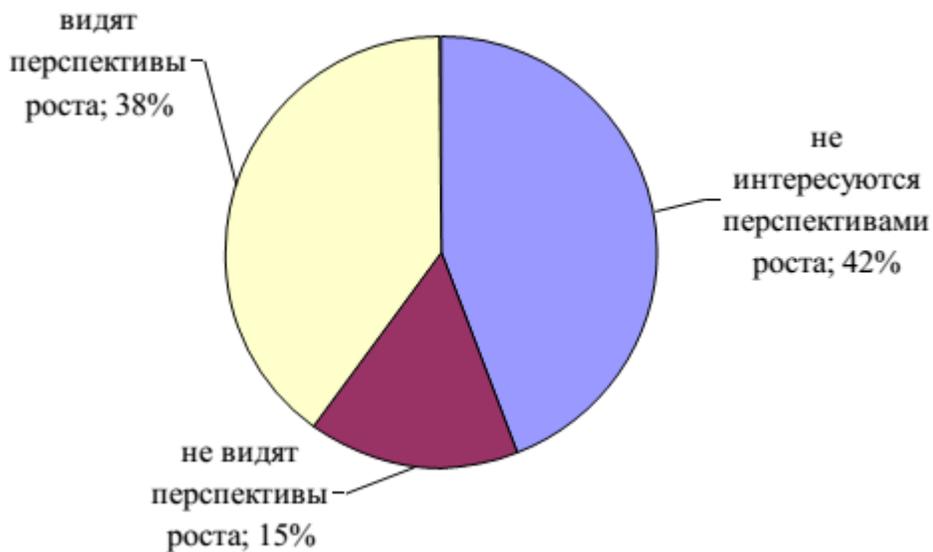


Рис. 4. Мнение работников о перспективах профессионального роста

- взаимоотношения с руководством удовлетворяют только 67% опрошенных. А в большей степени удовлетворяют - 25%.

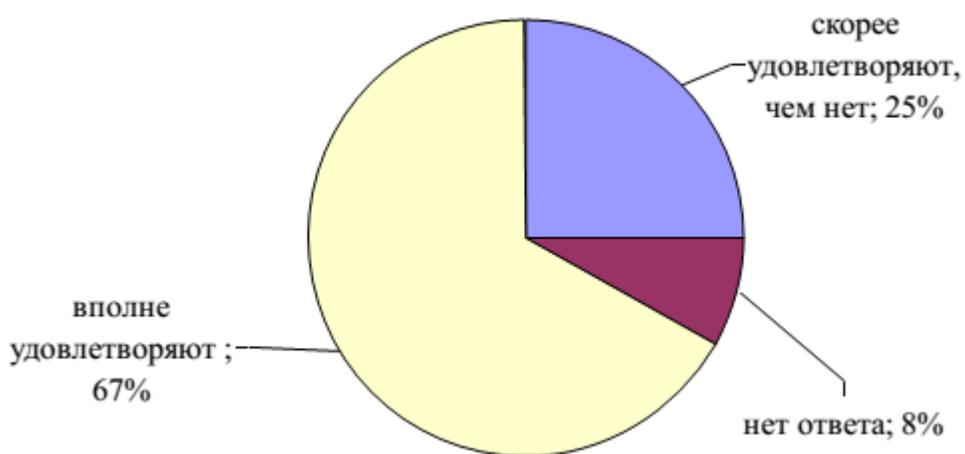


Рис. 5. Мнения работников о взаимоотношениях с руководством

- ответственность и важность выполняемой работы удовлетворяют ровно половина, а не смогли ответить на этот вопрос 17% опрошенных.

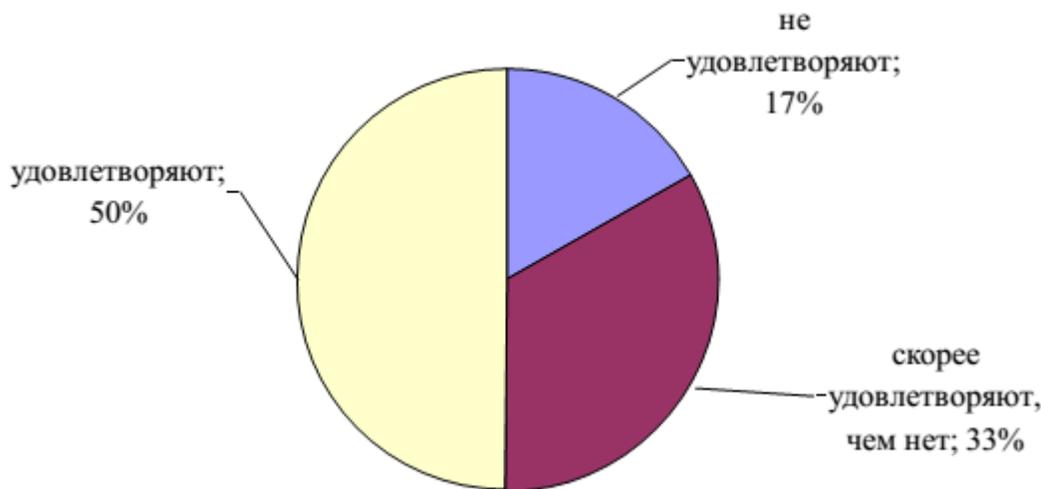


Рис. 6. Мнения сотрудников об ответственности и важности выполняемой работы

Перед руководством предприятия стоит задача поддержания и сохранения культуры, также задача совершенствования и изменения.

В организации для управления организационной культуры используются подходы:

- через публичные заявления и личный пример руководства;
- через манипулирование символикой и вещами материального мира предприятия [\[13\]](#).

Первый подход включает видение свыше, вызывающее энтузиазм у большинства членов предприятия. Руководитель претворяет в жизнь и воодушевляет фундаментальные ценности предприятия. Это подразумевает наличие искренних и очевидных личных обстоятельств лидера в отношении ценностей, в которые он не верит.

Применение второго принципа идет с другой организации, с нижних уровней. В этом случае большое внимание уделено деталям реальной жизни на предприятии.

На сегодняшнем этапе развития предприятия имеющаяся организационная культура практически полностью отвечает целям и миссии организации. Но при нынешних темпах развития сотрудника необходимо проводить диагностику ключевых параметров культуры организации и внесения изменений в структуру.

Можно отметить, что при любых изменениях в культуре компания столкнется с трудностями, потому что менять культуру лучше в молодой компании еще с неустоявшимися ценностями.

В итоге, высокий уровень организационной культуры РКЦ «Прогресс» характеризуют:

- высокое чувство долга и ответственности любого работника компании;
- позитивное отношение к человеческой личности и ее важным благом;
- ответственное отношение к своим обязанностям;
- ориентация на приоритет собственных потребностей и потребностей общества.

Анализ имеющейся организационной культуры организации АО РКЦ «Прогресс» дает возможность выделить ее слабые стороны:

1. Стиль руководства в организации РКЦ «Прогресс» - либеральный. Именно такой стиль характеризуется на любом уровне данной предприятия. Этот стиль имеет свои недостатки - он характеризуется небольшим вмешательством руководства в деятельность группы.

Руководство выступает только в роли посредника. Они обеспечивают своих работников материалом и информацией, необходимыми для оптимизации работы. Небольшое использование властных полномочий - это попустительский или пассивный стиль.

2. На предприятии практически не сформированы ритуалы и традиции, которые являются неотъемлемой частью корпоративной культуры, структурной части общего целого.

3. Взаимосвязь между подразделениями предприятия РКЦ «Прогресс» сильная, а между некоторыми - очень слабая. Это отрицательно отражается на организационной культуре, а также на результатах деятельности предприятия в целом[14].

Кроме этого, в организации не уделяют должного внимания внутриколлективной коммуникации, это приводит к недостатку информации у сотрудников и неточному представлению о предприятии в целом, способствует распространению разных противоречивых слухов среди работников. У подчиненных складывается чувство одиночества, отстраненности от деятельности организации.

Особенно негативно отражается недостаток на руководстве среднего звена и основных работников, составляющие костяк любой организации и представляющие

собой более квалифицированную, инициативную и активную его часть.

В связи со слабой налаженностью информационных потоков данная категория сотрудников, которая желает принимать участие в управлении компании, теряет уверенность в надобности, полезности и постепенно снижает эффективность в работе и может покинуть предприятие.

4. Организация РКЦ «Прогресс» редко участвует в инвестиционных конкурсах.

5. Слишком сильная ориентация на потребителей. Довольно редко ориентируются проблемы научно-технического развития на предприятии.

6. Некоторые сотрудники слабо мотивированы в моральном отношении. Для некоторых сотрудников лишь нематериальное поощрение имеет важнейшее значение, становясь мерилем его успеха. Другими словами, среди потребителей основным выступает потребность в благодарности, уважении и принятии ценности труда.

7. Отсутствие использования системного и процессного подходов к организационной культуре. Место имеют только отдельные элементы данных подходов.

8. В 2008 году существовало низкое качество исполнения нескольких заказов.

9. Организация РКЦ «Прогресс» владеет некоторыми активами в результатах интеллектуальной деятельности. Сюда входят: техническая документация, проекты, информационные базы, технические активы. При этом они не оформлены в виде объектов интеллектуальной собственности, на них нет охранных документов[15].

Данные недостатки в имеющейся организационной культуре предприятия РКЦ «Прогресс» нельзя назвать отрицательными сторонами, так как они не ведут сразу к снижению эффективности деятельности организации, но в дальнейшем могут повлиять на нее негативно.

Необходимо отметить, что в момент разработки и внедрения комплекса мер, направленных на улучшение корпоративной культуры следует принять во внимание несколько обстоятельств:

- вышеописанный объем работы может быть проведен качественно лишь с привлечением специалистов или консультантов по процессу (нужен новый взгляд,

люди, которые не находятся внутри этой корпорации и не связаны какими-либо производственными обязательствами перед сотрудниками организации);

- привлечение лишь специалистов самой компании для выполнения такой работы не позволяет надеяться на получение желаемого финального результата (это люди из системы, они работают уже в западном режиме, есть конкретная субординация). Например, в западных организациях используют мониторинг корпоративной культуры под названием «Engagement».

Если переводить дословно, то оно означает занятие, зацепление, обязательство, включение. Проводится он консалтинговой службой путем привлечения разных опросников и тестов.

Также следует отметить, что эти меры нужно проводить комплексно с применением современных методик контроля и управления для достижения максимального результата в усовершенствовании организационной культуры АО РКЦ «Прогресс».

Таким образом, задачами формирования корпоративной культуры АО РКЦ «Прогресс» выступают регламентация графика работы, поддержание корпоративной культуры, соответствующее оформление рабочего места, формирование благоприятного внутреннего и внешнего имиджа.

Итак, мы видим, что высокий уровень организационной культуры РКЦ «Прогресс» характеризуют:

- высокое чувство долга и ответственности любого работника компании;
- позитивное отношение к человеческой личности и ее важным благам;
- ответственное отношение к своим обязанностям;
- ориентация на приоритет собственных потребностей и потребностей общества.

2.2. Предложения по совершенствованию уровня организационной культуры предприятия

При проведении анализа состояния организационной структуры было выявлено, что ключевыми проблемами выступают:

1) Отсутствие программы развития. Происходит быстрое старение коллектива и отсутствие мотивации у молодых специалистов работать на предприятии.

2) Неудовлетворительное качество культурной организации. Сотрудники не видят дальнейшего развития и перспектив на предприятии. Хороший трудовой процесс должен складываться не только из одних рабочих моментов, но также и небольших развлекательных и познавательных мероприятий.

3) Отсутствие нормативной базы. Действительно, расширение организационной культуры в организации РКЦ «Прогресс», да и во многих предприятиях России частично осложняется из-за отсутствия нормативной базы. Связано это, прежде всего, с отставанием российской науки и промышленности, в то время как европейские компании продолжают развивать технологическое направление.

Работа по развитию организационной культуры не бывает успешной без активного вовлечения руководства всех уровней. Любой руководитель должен отвечать за состояние организационной культуры в своем отделе. Для выполнения работ по анализу организационной культуры и определению ее изменения должны сформировываться экспертные группы, состоящие из менеджеров, ведущих специалистов, неформальных лидеров предприятия. Также в их состав должны входить и представители профсоюзов, потребителей.

Организационная культура выступает основным объектом проектирования. Предприятие должно планировать само себя, и даже такие вопросы, как ценностные ориентации, отношение руководителям к подчиненным, стиль поведения, взаимоотношения работников. При этом реализация предложенных мер, осуществляется через совершенствование предприятия и ее работников.

В связи с этим необходимо, чтобы как можно больше работников всех подразделений принимали участие в обсуждении и разработке программы развития организационной культуры. Именно в этом случае возникнет чувство соучастия, устанавливаются конкретные этапы работы о развитии организационной культуры.

Целью корпоративной культуры РКЦ «Прогресс» является достижение высоких результатов через усовершенствование управления человеческими ресурсами с целью обеспечения лояльности работников к руководителям и принимаемым ими решениям. Это приведет к повышению эффективности производственного менеджмента и деятельности организации в целом.

Миссия высшей квалифицированной работы по совершенствованию корпоративной культуры предприятия заключается в формировании общей корпоративной среды организации, позволяющая гибко и с сохранением организованности реагировать на изменение стратегических задач, обеспечивающая полноту вовлечения потенциала сотрудников в их решения, учитывающая своеобразие групп и коллективов, но сохраняющая общую идентичность и приверженность единым принципам.

Ниже перечислены этапы, которые помогут усовершенствовать уровень организационной культуры в АО РКЦ «Прогресс»:

1. Оценить качества корпоративной культуры организации.
2. Разработать нормативную базу для развития организационной культуры организации.
3. Разработать программу развития, предусматривающую реализацию некоторых направлений:
 - 1) Использование и разработку руководством лозунгов и девизов, включающих задачи и миссию предприятия, принципы и правила.
 - 2) Применение ролевого моделирования, которое выражается в ежедневном поведении руководства.

На РКЦ «Прогресс» руководство должно стать примером делового стиля одежды, организовывать ремонт офисного помещения и обеспечивать поддержание порядка работникам, выдавать задания с ограниченными сроками выполнения, регулировать график работы и эффективность отношений работников, выражать любовь к предприятию и пропагандировать такое отношение у сотрудников.

Стилем управления выступает один из важнейших элементов управления и теории корпоративной культуры. При повышении эффективности деятельности предприятия необходимо пересмотреть стиль управления на более демократичный. Руководство должно становиться лидером для окружающих^[16].

Меры, которые должны быть направлены на улучшение стиля руководства:

- ввести совещания директора с руководителями подразделений, где будут оглашаться долгосрочные и краткосрочные цели предприятия, положение дел на предприятии и т.д.

- ввести делегирование полномочий;
- проводить мероприятия для улучшения психологического климата - руководство должно общаться со своими подчиненными, интересоваться рабочей ситуацией;
- ввести различные конкурсы и награды на рабочем месте.

3) Использовать внешние мифы и символы, включающих систему поощрения, критерии, статусные символы, лежащие в основе кадровых решений.

При формировании нужных элементов корпоративной культуры и поддержания в организации необходимо разработать определенные мифы и символы, которые отображают ценности организации.

В мифах и символах должны демонстрироваться готовность к оказанию услуг, перспективы организации в будущем, свободный дух молодых работников, принцип работы в команде. После этого символы должны быть распространены по всему предприятию, у каждого из работников. Мифы должны закрепляться на подсознательном уровне работников ценности предприятия.

4) Следует обратить особое внимание на способы и критерии оценки труда работников организации. Оценка труда должна осуществляться по конкретным процедурам объективного характера для предотвращения ощущения несправедливости у работников организации, то есть оценка труда работников РКЦ «Прогресс» не должна иметь субъективный характер.

5) Следить за кадровой политикой предприятия. Она занимает особое место в деятельности РКЦ «Прогресс». Увольнение и наем работников производится руководством организации, а ведение личных дел и расчет заработной платы осуществляется главным бухгалтером.

Продвижения в организации практически не существует. Активно кадровая политика организации проявляется в развитии персонала, потому что этом в организации отводится особое место. Именно это позволяет сохранять имеющиеся положительные элементы корпоративной культуры.

6) Обеспечить прямые и обратные информационные потоки. Обеспеченность информации у работников РКЦ «Прогресс» характеризуется как довольно высокая.

7) Метод регламентации деятельности работников не применяется на РКЦ «Прогресс», потому что противоречит базовым ценностям организационной

культуры компании, которая направлена на оптимальную работу команды, сопровождаемую проявлением творчества и инициативы.

8) Мотивировать персонал. Этот метод применим для формирования корпоративной культуры организации, ведь мотивация руководства организации необходимых действий работников помогает создавать необходимое соотношение любых элементов корпоративной культуры РКЦ «Прогресс».

Более активно в организации лучше использовать психологические методы мотивации, а менее активно - финансовые. Это соотношение методов мотивации практически полностью соблюдается в РКЦ «Прогресс». Но также следует разрабатывать оптимальную систему оплаты труда сотрудников.

9) Регулировать конфликты. Использование этого метода эффективно будет работать на поддержание, устранение и формирование определенных элементов корпоративной культуры организации при применении педагогических методов решения проблем, которые осуществляются руководством или коллективом.

10) Улучшить адаптацию новых работников:

- показ первоначальной презентации об организации: история, цель, принципы, задачи, нормы поведения;
- ознакомительная экскурсия по организации.

Эти меры по адаптации включают разработку некоторых документов:

- программа адаптации сотрудников;
- положение о наставничестве;
- должностная инструкция работника по адаптации сотрудников;
- график и план внедрения работы.

На основании результатов анкет проявляются проблемные моменты, по которым происходит анализ, разрабатываются меры по организации или определенному подразделению.

11) Внедрить мероприятия по улучшению имеющихся норм поведения:

- внедрение отработанной нормативной базы по организационной культуре: кодекса поведения работников, корпоративного кодекса, кодекса взаимоотношений с сотрудниками;
- разработка единого корпоративного стиля, включающий единый логотип, стиль одежды, корпоративный кодекс управления;
- создание стандарта информирования сотрудников. Необходимо это для большей информированности сотрудников о действиях и планах, помогают налаживанию взаимоотношений между подчиненными и руководством, создает у работников ощущение своей причастности для достижения всеобщей цели.

Большой проблемой при реализации перечисленных изменений выступает попытка со стороны руководства и сотрудников поменять высокую организационную структуру на демонстративную.

Этот путь изменений организационной структуры характерен для отечественных предприятий и других стран постсоветского мышления. Вызвано это некими причинами: большие цены в странах социалистического лагеря, путь к истинной организационной культуре, потребитель не всегда осознает то, что внешняя сторона не показывает принципа и содержания деятельности организации.

Таким образом, наиболее эффективно будет внедрение следующих мероприятий:

- семинары и тренинги по повышению качества услуг организации;
- круглые столы для обмена опытом внутри предприятия и с другими компаниями этой отрасли;
- курсы по повышению квалификации и образования сотрудников.

Все эти мероприятия будут способствовать накоплению и расширению знаний, их постоянное использование и мониторинг его эффективности.

Заключение

По итогам вышеописанного анализа можно сделать следующие выводы.

Организационной культурой называется система общепринятых на предприятии и оберегаемых членами моральных, культурно-этических и других элементов в отношении дела, целей, взаимодействия с окружением и внутрифирменных взаимоотношений. Система этих постулатов находит свое выражение в убеждениях, принципах, нормах, ценностях, стандартах, ритуалах, манерах, традициях, обычаях.

Организационная структура - это многофакторный элемент, в связи с этим она индивидуальна и является одним из факторов, придающий предприятию индивидуальные черты.

При анализе организационной структуры РКЦ «Прогресс» необходимо отметить ее принадлежность по степени влияния на результаты труда; по степени укорененности верований и ценностей; по характеру взаимоотношения к культуре задачи; по степени влияния на итоги труда организационная культура РКЦ «Прогресс» относится к положительной.

В данной работе были разработаны мероприятия для совершенствования организационной культуры предприятия, включающие этапы:

- оценка качества организационной культуры компании;
- разработка мер базы развития организационной культуры компании;
- разработка плана развития организационной культуры компании.

На сегодняшний день руководству следует обратить внимание на мотивацию персонала, сферу трудовых ресурсов. Положительный эффект от успешной мотивации сотрудника - снижение уровня текучести и количества нарушений трудовой дисциплины.

Реализация данных мер принесет следующие изменения:

- делегирование полномочий;
- мероприятия для улучшения психологического климата - руководство должно общаться со своими подчиненными, интересоваться рабочей ситуацией;
- введение различных конкурсов и наград на рабочем месте.

Таким образом, при применении указанных методов, которые способствуют улучшению организационной культуры АО РКЦ «Прогресс», будут успешно

функционировать на рынке г. Самары и по всему миру.

Таким образом, задачи, поставленные для данной работы, - выполнены и цель достигнута.

Список использованных источников

Монографии и периодические издания

1. Азрилиян А.Н., Азрилиян О.М., Калашникова. Е.В. Большой экономический словарь. 8 тыс. терминов - М.: Институт новой экономики, 2012. - 457 с.
2. Артюхина Л.В. Культура общения в корпоративной среде - важная составляющая в процессе здоровьесбережения специалистов-менеджеров // Актуал. пробл. совр. науки. - 2014. - № 7. - С.15-18.
3. Бузаева Е.Г. Сущность и основные типы организационной культуры // Экономическая политика: поиски и достижения. - 2013. - № 2. - С. 126-131.
4. Емельянов Ю. Организационная культура как «формула успеха» бизнес-организации // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - № 5. - С. 22-34.
5. Иванова С. В. Организационная культура: традиции и современность // Управление персоналом. - 2015. - № 7. - С. 98-102.
6. Кондратьев Э. Организационная культура: понятие, механизмы и методы управления // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - № 10. - С. 55-64.
7. Организация и нормирование труда. Учебник для вузов / под ред. Ю.Г. Одегова - М.: Издательство «Экзамен», 2014. - 465 с.
8. Основы менеджмента: учеб. для вузов / под ред. А.И. Афоничкина. - Гриф УМО. - СПб.: Питер, 2012. - 418 с.
9. Основы менеджмента: учеб. -метод. пособие / Т. Ю. Анопченко [и др.]; под общ. ред. М.С. Чернышёва. - Ростов н/Д: Феникс, 2015. - 128 с.
10. Тощенко Ж.Т., Могутнова Н.Н. Новый взгляд на понятие «корпоративная культура» - М.: Социс, 2014. - 456 с.
11. Туринова Л. Культура ведения бизнеса: культурологический анализ категории «организационная культура» // Вопросы культурологии. - 2015. - № 9. - С. 44-49.
12. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учеб. / Э. Шейн. - СПб.: Питер, 2012. - 337 с.

13. Юрасов И. Философия управления персоналом в России на современном этапе // Управление персоналом. - 2013. - №12. - С. 31-37.

Интернет-ресурсы

1. Котина О.В. Уроки банковской аналитики [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://bankir.ru> (Дата обращения 05.02.2017)
2. Официальный сайт компании АО АКЦ «Прогресс» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.samspace.ru/> (Дата обращения 05.02.2017)

Приложение 1

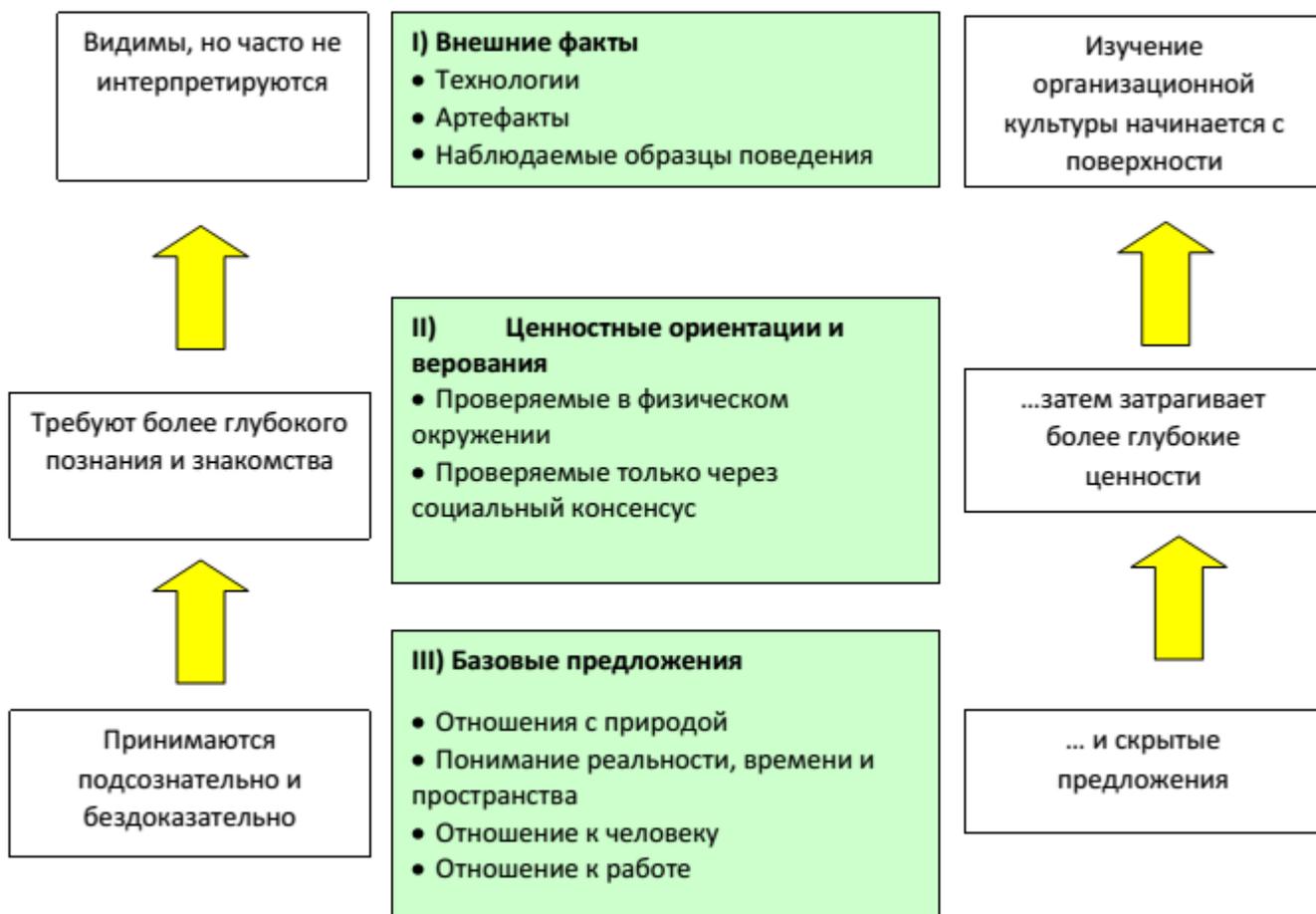


Рис. 1. Три уровня изучения организационной культуры (по Э. Шайну)

1. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учеб. / Э. Шейн. - СПб.: Питер, 2012. С. 27. [↑](#)

2. Основы менеджмента: учеб. для вузов / под ред. А.И. Афоничкина. - СПб.: Питер, 2012. С. 19. [↑](#)
3. Основы менеджмента: учеб. -метод. пособие / Т. Ю. Анопченко [и др.]; под общ. ред. М.С. Чернышёва. - Ростов н/Д: Феникс, 2015. С. 49. [↑](#)
4. Азрилиян А.Н., Азрилиян О.М., Калашникова. Е.В. Большой экономический словарь. 8 тыс. терминов - М.: Институт новой экономики, 2012. С. 391. [↑](#)
5. Котина О.В. Уроки банковской аналитики [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://bankir.ru> (Дата обращения 05.02.2017) [↑](#)
6. Кондратьев Э. Организационная культура: понятие, механизмы и методы управления // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - № 10. - С. 57. [↑](#)
7. Тощенко Ж.Т., Могутнова Н.Н. Новый взгляд на понятие «корпоративная культура» - М.: Социс, 2014. С. 27. [↑](#)
8. Основы менеджмента: учеб. -метод. пособие / Т. Ю. Анопченко [и др.]; под общ. ред. М.С. Чернышёва. - Ростов н/Д: Феникс, 2015. С. 68. [↑](#)
9. Артюхина Л.В. Культура общения в корпоративной среде - важная составляющая в процессе здоровьесбережения специалистов-менеджеров // Актуал. пробл. совр. науки. - 2014. - № 7. - С.15. [↑](#)
10. Бузаева Е.Г. Сущность и основные типы организационной культуры // Экономическая политика: поиски и достижения. - 2013. - № 2. - С. 127. [↑](#)
11. Организация и нормирование труда. Учебник для вузов / под ред. Ю.Г. Одегова - М.: Издательство «Экзамен», 2014. С. 120. [↑](#)
12. Юрасов И. Философия управления персоналом в России на современном этапе // Управление персоналом. - 2013. - №12. - С. 31. [↑](#)

13. Туринова Л. Культура ведения бизнеса: культурологический анализ категории «организационная культура» // Вопросы культурологии. - 2015. - № 9. - С. 47. [↑](#)
14. Официальный сайт компании АО АКЦ «Прогресс» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.samspace.ru/> (Дата обращения 05.02.2017) [↑](#)
15. Емельянов Ю. Организационная культура как «формула успеха» бизнес-организации // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - № 5. - С. 26. [↑](#)
16. Иванова С. В. Организационная культура: традиции и современность // Управление персоналом. - 2015. - № 7. - С. 98. [↑](#)