

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Экономическая реформа в России предусматривает коренную перестройку хозяйственного механизма, создание гибкой и эффективной системы управления на основе внедрения и развития новых экономических отношений, базирующихся на принципах маркетинга, конкуренции, предпринимательской деятельности и др. Успех проводимых преобразований в значительной степени будет определяться культурой организации экономики на всех уровнях, во всех звеньях хозяйствования и в первую очередь в основных производственно-хозяйственных (организациях, предприятиях, фирмах и т.п.).

Деятельность предприятий не может осуществляться только на основе технологии или управленческой иерархии. В организациях действуют люди, а это значит, что в своей деятельности они руководствуются какими-то конкретными ценностями, совершают определенные обряды и т.п. В этом смысле каждое предприятие или организация представляет собой культурное пространство.

Культура свойственна любой форме человеческого существования в качестве его характерного и обязательного признака, необходимого атрибута всякого общества. При этом культура выступает как специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного труда, в системе социальных норм и учреждений, духовных ценностей.

За последние несколько лет, и менее отчетливо за последние пятьдесят лет, вопросы культуры, и особенно культуры в больших организациях, все больше привлекают внимание теоретиков и исследователей.

Вопрос о степени влияния организационной культуры на успех организации, а также управление организационной культурой – это проблема, волнующая ученых, исследователей современности и является актуальной темой в настоящее время. Однако ясно, что отношения между культурой и результатами работы организации зависят во многом от содержания тех ценностей, которые утверждаются конкретной культурой в организации. И тем не менее, перед каждым руководителем, будущим и настоящим, стоит очень сложная задача правильной организации структуры предприятия. Каждый, кто собрался работать в коллективе

в качестве руководителя должен осознавать все трудности, которые могут перед ним возникнуть, и реально представлять суть и смысл деятельности, которой ему предстоит заниматься.

Руководство компании АО «РУСАЛ Красноярский Аллюминиевый завод» в поисках внутренних резервов улучшения экономического положения компании обратило свое внимание на существование такого фактора повышения эффективности деятельности предприятия, как организационная культура, но какого состояние этого фактора и как рационально его использовать оно не знает.

Целью данной работы является анализ организационной культурой на предприятии и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Объектом исследования является отдел по управлению персоналом АО «РУСАЛ Красноярский Аллюминиевый завод».

Предметом исследования является управление организационной культурой.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

— рассмотреть теоретические аспекты организационной культуры: понятие и структура организационной культуры, обоснование необходимости в управлении организационной культурой;

— провести диагностику существующей организационной культуры (на примере компании АО «РУСАЛ Красноярский Аллюминиевый завод»);

— разработать мероприятия по совершенствованию организационной культуры на предприятии (на примере компании АО «РУСАЛ Красноярский Аллюминиевый завод»).

Базовыми теоретическими положениями относительно организационной культуры являются исследования таких ученых как: К.Камерон, Р. Куинн, К. Дэвис, Ф. Лютенс и Дж. В. Ньюстром, Т. Питерс, Р. Уотерман и др. Среди отечественных исследователей необходимо отметить О.С.Виханского, А.И.Наумова, Е.Г.Молла, и др.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СУЩНОСТИ управления организационной КУЛЬТУРОЙ

1.1. Определение, содержание и структура организационной культуры

Термин «организационная культура» воспринимается многими как система общего мнения, и эта характерная черта отличает одну организацию от другой [3, с.78]. Существуют много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру как на макро-, так и на микроуровне. Так, С.П. Роббинс предлагает рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик, наиболее ценящихся в организации:

- личная инициатива, т.е. степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации;
- степень риска, т.е. готовность работника пойти на риск;
- направленность действий, т.е. организация устанавливает четкие цели и ожидаемые результаты выполнения;
- согласованность действий, т.е. положение, при котором подразделения и люди внутри организации координирование взаимодействуют;
- управленческая поддержка, т.е. обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб;
- контроль, т.е. перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
- идентичность, т.е. степень отождествления каждого сотрудника с организацией;
- система вознаграждений, т.е. степень учета исполнения работ, организация системы поощрений;

— конфликтность, т.е. готовность сотрудника открыто выражать свое мнение и пойти на конфликт;

— модели взаимодействия, т.е. степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности [11, с.4].

Оценивая любую организацию по этим десяти характеристикам, можно составить полную картину организационной культуры, на фоне которой формируется общее представление сотрудников об организации.

Рассмотрим, как уже перечисленные характеристики и их комбинации могут создать особый тип организации.

Организационная культура выполняет целый ряд функций:

— во-первых, она формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой;

— во-вторых, она выражается в чувстве общности всех членов организации;

— в-третьих, она усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей;

— в-четвертых, она усиливает систему социальной стабильности в организации.

Организационная культура — своего рода социальный клей, который помогает спланировать организацию, обеспечивая присущие для нее стандарты поведения;

— в-пятых, она является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации [24, с.102].

Организационная культура — это неуловимый, неосоздаваемый, не выражаемый прямо феномен, не требующий доказательств. Каждая организация разрабатывает набор правил и предписаний, управляющих повседневным поведением сотрудников на своем рабочем месте. До тех пор пока новички не освоят эти правила поведения, они не смогут стать полноценными членами коллектива. Следование этим правилам поощряется со стороны администрации соответствующими вознаграждениями и продвижением по службе [9, с.26].

Большинство функций организационной культуры ценны как для организации, так и для каждого ее члена. Ценность организационной культуры для организации

состоит в том, что она усиливает организационную сплоченность и порождает согласованность в поведении сотрудников. С точки зрения работников, организационная культура служит своеобразным компасом для выбора правильного типа поведения, необходимого для успешной работы в организации.

Однако не следует игнорировать некоторые негативные аспекты организационной культуры, которые во многом влияют на достижение организационных целей. Здесь имеется в виду следующее: организационная культура иногда может приходиться в противоречие с окружающими организацию условиями среды. Так, например, если окружающая среда подвержена быстрым изменениям, то выработанная годами организационная культура становится не соответствующей этим изменениям, и тогда компании придется приспосабливаться к новым внешним условиям, формировать новую организационную культуру и пересматривать систему регулирования трудовых отношений в организации.

Предприятия существуют для того, чтобы производить материальные блага и услуги. Это производство связано в определенную технологическую цепочку. Для приведения в действие всех звеньев этой цепочки на предприятии действует административная система или система управления, в которой весь персонал выполняет функции руководителей и подчиненных. Однако деятельность организации не может осуществляться только на основе технологии или управленческой иерархии. На предприятиях, в организациях действуют люди, а это значит, что при этом они руководствуются какими — то конкретными ценностями, совершают определенные обряды и т.д. В этом смысле каждое предприятие или компания представляет собой культурное пространство. Сама же организационная культура является основой жизнедеятельности любой фирмы, тем, ради чего люди становятся членами организации; тем, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы функционирования компании они разделяют; что по их мнению хорошо, а что плохо, и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам.

Итак, организационная культура состоит:

— во-первых, из базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Эти предположения в основном связаны с видением окружающей индивида среды и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа и т.д.);

— во-вторых, из ценностей, ориентирующих индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Способность же организации создать ключевые ценности, которые объединят усилия всех ее структур, является одним из самых глубоких источников успеха деятельности фирмы. Формирование ключевых ценностей компании имеет своей главной целью создание в окружающей среде и в глазах ее сотрудников предельного образа или «имиджа фирмы» [17, с.45].

Организационная культура фирмы включает не только глобальные нормы и правила, но и текущий регламент деятельности. Отклонение от этих норм сильно влияет на человека как положительно, так и отрицательно. Это связано с организацией работы на рабочем месте, системой материального и морального стимулирования, стилем руководства, системой контроля, одеждой, отношением к особенностям характера. Организационная культура основана прежде всего на культуре власти, роли, поступков и личности. Культура власти определяется профессионализмом руководства и лояльностью подчиненных. Организационная культура поступков базируется на потребностях и интересах человека и общества, на приоритете личного над общественным. Культура роли работника определяется набором служебных инструкций и положений. Все эти аспекты организационной культуры играют важную роль в успехе фирмы, при этом отношения между культурой и результатами работы организации зависят прежде всего от содержания тех ценностей, которые утверждаются конкретной фирмой.

Организационную культуру принято подразделять на субъективную и объективную. Субъективная организационная культура исходит из разделяемых работниками образцовых предположений, веры и ожиданий, а также группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда включается ряд элементов «символики»: герои организации, мифы, истории о компании и ее лидерах, организационные табу, обряды, восприятие языка общения и лозунгов. Субъективная организационная культура служит основой формирования управленческой культуры, т.е. стилей руководства, и решения руководителями проблем, их поведения в целом. Именно это и создает различие между схожими на вид организационными культурами.

Объективную организационную культуру обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства, кафетерий, комнаты приема, стоянки для автомобилей и сами автомобили.

Существует множество подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих ту или иную культуру как на макро-, так и на микроуровне. Например, Ф. Харрис и Р. Моран рассматривают организационную культуру на основе десяти характеристик:

— осознание себя и своего места в организации. Одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие — поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других — через индивидуализм;

— коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, степень ее открытости, а также жаргон, аббревиатуры, жесты, жесты варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организации);

— взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов);

— ценности и нормы, что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу);

— вера во что — либо и отношение или расположение к чему — либо (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к агрессии; влияние религии и морали);

— процесс развития работника и научение (бездумное или осознанное выполнение работы, полагаются на интеллект или силу, процедуры информирования работников, подходы к объяснению причин);

— трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность по работе, разделение и замещение работы, чистота рабочего места, качество работы, его оценка и вознаграждение, продвижение по работе);

— осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников, соблюдение временного распорядка и поощрение за это);

— внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика и т.п. подтверждает наличие множества микрокультур);

— что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии; дотация питания, периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно) [11, с.5].

Вышеотмеченные характеристики культуры организации, взятые вместе, отражают и придают смысл концепции организационной культуры.

Используя совместный опыт, члены организации развивают общие подходы, помогающие им в их работе. Люди должны знать реальную миссию компании, это поможет им сформировать понимание их вклада в деятельность фирмы. Следующая группа вопросов относится к установлению целей и выбору средств их достижения, когда работники могут, как принимать участие в данных процессах, так и оставаться в стороне.

Процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в компании. Коммуницируя и взаимодействуя, ее члены стремятся описать для себя окружающий их организационный мир. Они могут сделать для себя определенные выводы и, быть может, пойти на какие — либо нововведения, если верят, что им удастся провести важные изменения в окружающей среде.

Организационная культура является очень подвижной категорией, зависящей от многих факторов, в том числе и от развития страны, компании. Ее содержание — это ответ на проблемы, которые ставит перед организацией внешняя и внутренняя среда, вот почему культура должна быть предметом пристального внимания со стороны руководства.

На всех стадиях развития организации управленческая культура ее лидера (его личная вера, ценности и стиль) во многом может определять культуру самой организации. В очень большой степени влияние лидера или основателя компании на организационную культуру сказывается в том случае, если он является сильной личностью, а фирма только создается.

Существуют следующие методы поддержания культуры в организации, при этом они сводятся не только к найму нужных и увольнению ненужных людей:

— объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать сотрудникам, что является важным и что ожидается от них.

— реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. Глубина и размах подобных ситуаций могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. При этом менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя иные качества организационной культуры.

— моделирование ролей, обучение и тренировка. Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе. Так, учебный фильм может концентрировать внимание на чистоте рабочего места. Менеджер сам может демонстрировать подчиненным, например, определенное отношение к клиентам или умение слушать других.

— критерии определения вознаграждений и статусов. Культура в организации включает в себя и систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В том же направлении работает система статусных позиций в компании.

— критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит фирма и ее руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно ее членам по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в компании культуры.

— организационные символы и обрядность. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и саги, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относят стандартные и

повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов. Даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников.

Итак, организационная культура играет важную роль в деятельности любой фирмы, но стать ее главной силой она сможет лишь тогда, когда будет согласована со стратегией компании.

1.2. Управление организационной культурой предприятия

Корпоративная культура, ее принципы и задачи тесно связаны со стратегией и целями компании. Однако без четкого управления процессом формирования корпоративной культуры, без создания «якорей» корпоративного кодекса, без осознанного использования элементов корпоративной культуры в рекламных и PR-материалах трудно создать корпоративное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми сотрудниками. И менеджмент должен последовательно и целенаправленно работать по соответствующим направлениям для формирования достаточно сильной, устойчивой и положительной культуры организации.

Система управления культурой организации складывается из следующих элементов:

- диагностика сложившейся на предприятии корпоративной культуры,
- определение целей ее развития (трансформации) и создание ее концепции на основе миссии компании, деловых ценностей, а также сложившихся традиций и системы деловых связей с внешними партнерами,
- совершенствование механизмов, методов и стиля управления предприятием как целостной социально-психологической системой в соответствии с принятой концепцией деловой культуры,

- повышение социально-психологической управленческой компетентности руководителей,
- создание «Кодекса деловой этики» организации и системы этического контроля,
- введение механизмов отбора и адаптации новых сотрудников к особенностям сложившейся корпоративной культуры, а также мотивации соблюдения правил делового поведения [10, с.87].

Основными условиями управления формированием (трансформацией) организационной культуры являются ниже следующие:

Доверие (со стороны персонала к руководству). Приобрести доверие можно только на основе постоянных предсказуемых взаимоотношений.

Персональная культура руководителя. Персональные ценности, нормы поведения, установки руководителя формируют модели организационного поведения.

Мотивация. Материальный или нематериальный мотив должен быть всегда.

Базовым моментом, дающим начало становлению корпоративной культуры, является четкое определение правил игры, формализация и регламентация отношений. Одним таких документов – фундаментом корпоративной культуры является Кодекс деловой этики (делового поведения) сотрудников компании, введение которого позволяет решить следующие задачи:

Четкое недвусмысленное описание корпоративных норм и ценностей, принятых в компании, что способствует однозначному пониманию «законов организации» всеми сотрудниками.

Достижение «прозрачности правил игры» в компании.

Исключение ситуации, когда компания декларирует одни принципы, а на деле проводит совсем другую политику.

Экономия времени при адаптации нового сотрудника.

Для разработки Кодекса целесообразно создать рабочую группу, в состав которой войдут сотрудники всех ключевых подразделений компании. На стадии разработки полезно вынести проект Кодекса на обсуждение, организовав для этого специальные семинары, совещания, круглые столы с участием рядовых сотрудников компании.

Как правило, Кодекс очень подробно описывает корпоративные нормы и ценности компании, а также правила деловой этики. При разработке Кодекса необходимо уделить особое внимание четкому и понятному формулированию положений, чтобы сотрудники однозначно понимали нормы и ценности, принятые в компании. Единого стандарта того, каким должен быть Кодекс делового поведения сотрудников, не существует, так как этот документ очень специфичен, и его содержание зависит от особенностей каждой конкретной компании.

При подготовке к внедрению Кодекса в организационную практику нужно планировать и формировать коммуникативные потоки, грамотно выстраивать внутренний PR. Опыт показывает, что на стадии внедрения Кодекса в практику компании большую роль играет разъяснительная работа. В противном случае положения Кодекса не будут приняты сотрудниками и останутся существовать лишь «на бумаге».

Не следует также забывать, что исполнение положений Кодекса обязательно для всех сотрудников компании независимо от статуса и занимаемого положения в организационной иерархии. Иначе в компании сформируются «двойные» стандарты, а Кодекс превратится в декларативный документ, играющий незначительную роль в жизнедеятельности компании.

1.3. Оценка эффективности управления организационной культурой

Организационная культура оказывает самое непосредственное влияние на конечные результаты деятельности организаций и, тем самым, в значительной мере определяет эффективность их функционирования. При этом, чем более эффективно используется организационная культура, тем более результативно осуществляется производственный процесс при соответствующем ресурсном обеспечении. Одной из важнейших экономических проблем в управлении предпринимательской организацией является правильное обоснование показателей эффективного использования потенциала организационной культуры с целью позитивного воздействия на конечные производственно-хозяйственные результаты.

К построению эффективной организационной культуры исследователи данного явления подходят с различными критериями, используя разные приемы для оценки

влияния тех или иных характеристик эффективности работы предприятия. Преобладающей при этом является качественная оценка организационной культуры, которая в значительной мере носит описательный характер и не может полностью соответствовать разнообразной практике и динамичным требованиям управления бизнесом [7, с.121].

Решением проблемы, по нашему мнению, может служить концепция ситуационной балльной оценки. Суть ее состоит в том, чтобы эффективности использования каждой в отдельности характеристики организационной культуры присвоить определенный балл. Оценку предлагается производить по традиционной пятибалльной системе.

Оценив каждую из выбранных характеристик и присвоив ей определенный балл, просуммируем их по следующей формуле:

$$\sum I = I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + I_5 + \dots + I_n, (1)$$

где I — характеристика организационной культуры;

n — количество характеристик, подлежащих рассмотрению.

При ответах на вопросы дается рейтинговая оценка эффективности каждой из выбранных характеристик в соответствии со следующей шкалой: 5 — выдающиеся результаты, 4 — очень хорошие, 3 — средние достижения, 2 — на грани необходимых, 1 — очень слабые результаты.

Для анализа и измерения организационной культуры на практике разработаны три подхода:

- исследователь «погружается» в культуру и действует как глубоко сопричастный наблюдатель, пытаясь стать «аборигеном» организации;
- исследователь использует образцы языка документов, отчетности, бытующих в организации рассказов и бесед, стремясь выявить элементы культуры;
- исследователь пользуется вопросниками, проводит собеседования для оценки конкретных проявлений культуры.

Культура базируется на основополагающих ценностях и допущениях, которые в организациях зачастую даже не осознаются, поэтому сторонники качественного подхода утверждают, что характеристики культуры можно выявить и описать

только посредством глубокого качественного осмысления артефактов, мифов и легенд, бытующих в организации. Лучшее решение этой проблемы – «погружение» в культуру организации.

Для того, чтобы изучить и оценить в полной мере все характеристики организационной культуры, необходимо, по возможности, использование и первого, и второго, и третьего подходов к анализу и измерению этих характеристик. При использовании данной методики оценки организационной культуры мы предлагаем в качестве базового третий подход, не пренебрегая при этом двумя другими.

Поскольку организационная культура отражает коллективные базовые представления, при проведении рейтинговой оценки необходимо создать экспертную группу из сотрудников исследуемого предприятия, которые и будут производить оценку характеристик организационной культуры.

Коэффициент влияния организационной культуры (Квл) на эффективность работы компании определяем по формуле:

$$\text{Квл} = \sum I / 5 n, (2)$$

При диагностике и оценке организационной культуры не исключается возможность введения любого нового существенного фактора ее эффективного формирования. Поскольку при проведении исследования невозможно уделить внимание абсолютно всем аспектам, из всего многообразия характеристик организационной культуры предлагается принимать в расчет шесть наиболее значимых:

- 1) стратегические акценты, которые содержат планы и направления действий, обязательства по осуществлению определенных действий для достижения поставленных целей;
- 2) подбор, оценка кадров и их продвижение;
- 3) стиль управления, который характеризует отношение к наемным работникам и определяет условия труда;
- 4) структура или внутренняя композиция организации, отражающая разветвление организации, иерархическую субординацию подразделений и распределение власти между ними;

5) критерии успеха и системы стимулирования, которые показывают, что именно вознаграждается и как чувствуется;

6) процессы, протекающие в организации (в том числе эффективность информационной системы организации, коммуникационная связь между сотрудниками и подразделениями, система принятия решений, правила и процедуры управления и т.д.).

Такой подход представляется достаточным для адекватного представления культуры, которой обладает организация.

Коэффициент влияния организационной культуры на эффективность деятельности предприятия в данном случае вычисляем по следующей формуле:

$$\text{Квл} = \sum I / 30, (3)$$

Поскольку в общем виде эффективность (Э) любой системы может быть представлена показателем, характеризующим отношение результата (Р), полученного этой системой, к затратам в виде производственных ресурсов, вызвавшим этот результат (З), то влияние организационной культуры на эффективность может быть выражено следующим образом [6, с.87]:

$$\text{Э} = \text{Квл} \cdot \text{Р} / \text{З} (4)$$

Таким образом, если в организации все выбранные для анализа показатели организационной культуры были оценены на пять баллов, то коэффициент влияния данной культуры равен 1. Это будет означать, что в организации создана такая культура, которая наилучшим образом способствует процветанию и росту эффективности данной организации. Если же коэффициент минимален (Квл = 0,2), это означает:

- сотрудникам не понятны стратегические цели и задачи, стоящие перед данной компанией или не ясны действия, необходимые для достижения поставленных целей;
- система подбора и оценки персонала далека от совершенства, в команде нет профессионалов;
- стиль управления и условия труда оставляют желать лучшего, что вызывает недовольство у большинства сотрудников организации;

- работа в рамках установленной структуры не обеспечивает поддержку выполнения производственных заданий, делегируемые полномочия двусмысленны, нет соответствия между предоставляемой властью и возлагаемой ответственностью;

- критерии оценки успеха в организации не продуманы, системы стимулирования, чествования, ритуалы награждения, призванные подкреплять ценности и культуру организации, отсутствуют полностью, а если и имеют место, то работникам не вполне ясно, что именно вознаграждается и чествуется;

- процессы в организации протекают стихийно, нередки конфликты, как между подразделениями, так и между отдельными работниками, информационная система неэффективна, отсутствует обратная связь между работниками и руководством, зачастую принимаются необдуманные решения, отсутствует контроль их исполнения, руководство осуществляется «из кабинета», руководители не видимы и не доступны своим работникам.

2.ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ АО «РУСАЛ»

2.1. Краткая характеристика предприятия

Акционерное общество «РУСАЛ Красноярский алюминиевый завод» (сокращенно АО «РУСАЛ Красноярск», или КрАЗ) был построен в Красноярском крае в составе единого комплекса алюминиевой промышленности и введен в эксплуатацию в 1964 году. В состав комплекса, кроме КрАЗа, вошли: Ужурский (позднее Кия-Шалтырский) нефелиновый рудник, Ачинский глиноземный комбинат, Красноярский металлургический завод, Красноярская ГЭС.

Завод расположен по адресу: 660111, Россия, город Красноярск, улица Пограничников, дом 40.

Основной вид экономической деятельности завода — это производство алюминия. Основная продукция, выпускаемая КрАЗом: алюминий технический (А8, А7, А6, А5, А0) — 750 000, алюминий высокой чистоты (А995, А99, А97, А95) — 30 000, анодная масса — 440 000, вторичный криолит — 35 000. Сплавы алюминиевые литейные (в

чушках): АК12, АК9, АК8, АК5М, АК5М2, АК6М7, АК8М3, АК9М2, АК12М2, АК12ММgН, АК12М2МgН. Слитки алюминиевые для проката — из алюминия технической и высокой чистоты любых типоразмеров с максимальной толщиной до 600 мм и шириной до 1600 мм. — из сплава АМЦ любых типоразмеров. — из сплава АМ и АМ, отлитые в электромагнитный кристаллизатор. В состав завода входят три цеха электролиза, цех по производству анодной массы, цех производства фтористых солей и ряд вспомогательных производств, кирпичный завод.

Главной целью компании является обеспечение устойчивого развития компании как глобальной корпорации, лидера мировой алюминиевой отрасли. Активно развивая научно-технический потенциал и инвестируя в создание новых экологически совершенных и энергосберегающих технологий, продолжает наращивать объемы производства за счет реализации проектов по модернизации существующих предприятий и строительству новых заводов, отвечающих самым высоким международным стандартам в области экологии, охраны труда и промышленной безопасности.

По объему выпуска продукции КрАЗ является вторым алюминиевым заводом мира: в 2008 г. произвел 1 млн. т первичного алюминия, что стало рекордным показателем за всю 45-летнюю историю предприятия. КрАЗ стал вторым в мире заводом после БрАЗа, сумевшим достичь таких объемов производства. В 2009 году он выплавил более 1 млн. тонн первичного алюминия.

На долю Красноярского завода приходится 27% всего производимого в России алюминия и 3% мирового производства.

КрАЗ был и остается одним из самых стабильных предприятий РУСАЛа, крупнейшим работодателем города и края.

КрАЗ – это не только второй в мире алюминиевый завод по объему производства, но и одно из ключевых, системообразующих предприятий края, которое одновременно является крупнейшим потребителем продукции и услуг в городе и регионе.

Красноярский алюминиевый завод в сентябре 2009 года завершил программу модернизации, начатую в 2004 году. Общие капитальные затраты РУСАЛа по проекту составили 305 млн. долларов.

Основная задача программы – снизить экологическую нагрузку алюминиевого производства на окружающую среду. Важнейшим направлением модернизации

стала установка 23 сухих газоочисток (ГОУ) вместо малоэффективных электростатических фильтров.

На Красноярском алюминиевом заводе внедрена крупнейшая в России информационно-технологическая система (ИТС), которая не имеет аналогов не только среди металлургических производств, но и среди предприятий других отраслей отечественной промышленности. Система позволяет каждому пользователю получать, анализировать и передавать любую информацию, касающуюся самых различных участков производства.

Кроме того, внедрение ИТС дало ощутимый экологический эффект: система позволяет прогнозировать и предупреждать вредные выбросы в атмосферу. Интегрированная технологическая система самостоятельно разработана специалистами КрАЗа и уже вызвала огромный интерес у коллег на аналогичных предприятиях в России и за рубежом.

Средний уровень заработной платы, по сообщению пресс-службы КрАЗа, в первом квартале 2009 г. составил 28,862 тыс. руб.

По некоторым рабочим специальностям – электролизник, анодчик – зарплата составляет 32 тыс. руб. На предприятии ни разу не была задержана выплата заработной платы.

Завод, на котором трудится 4,664 тыс. человека, является одним из немногих предприятий края, снижающим напряженность на рынке труда за счет открытия вакансий и набора персонала: за март-апрель 2009 г. на работу было принято 150 человек, открыт набор еще более чем по 100 вакансиям.

Многие из специалистов завода являются лучшими в своей отрасли в России. На КрАЗе много высококвалифицированных специалистов, которые уже побывали и поработали на зарубежных предприятиях РУСАЛа. Дело в том, что компания внедрила систему ротации, когда сотрудники переводятся с одного предприятия на другое. Так они больше общаются, обмениваются опытом, что позволяет сформировать единую терминологию, единое представление о ценностях и даже технологически подтянуть одно предприятие к другому. Кроме того, внутри компании действует так называемый «внутренний конкурс», когда новые вакансии, в первую очередь, предлагаются своим специалистам. Это дает возможности сотрудникам для развития и карьерного роста внутри компании, а для РУСАЛа это еще и попросту выгодно. По подсчетам экспертов, прием на работу и введение в курс дела только одного специалиста «с улицы», обходится РУСАЛу в сумму более

тысячи долларов.

В 2016 году РУСАЛ КраЗ вошел в тройку лучших предприятий Красноярска по охране труда.

Компания проводит качественные изменения в производстве и управлении. Происходящее изменение концепции управления актуально ставит вопрос делегирования полномочий. Правление компании принимает решения коллегиально. Один из принципов Toyota гласит: «Решения, которые принимаются, могут сколь угодно долго обсуждаться, и все заинтересованные стороны должны принимать участие в процессе принятия решения. Принятое же решение должно очень быстро исполняться». Этот основополагающий принцип взят нашим менеджментом на вооружение.

В Компании созданы комитеты по направлениям. Костяк комитетов составляют члены правления. В некоторых комитетах их заменяют менеджеры среднего звена.

В компании уверены, что только так можно эффективно решать задачи полностью и в срок. Вовлечение среднего менеджмента – это потенциал для дальнейшего роста и развития.

По словам пресс-службы КраЗа, руководство и трудовой коллектив КраЗа, предпринимает беспрецедентные шаги по обеспечению конкурентоспособной себестоимости продукции как основы стабильного функционирования завода.

2.2. Анализ системы управления предприятием

Проанализируем особенности построения организационной структуры, работы отдельных элементов системы (производство, маркетинг, снабжение, сбыт, управление персоналом), а также рассмотрим влияние внешней и внутренней среды на организацию.

АО «РУСАЛ» относится к открытому акционерному обществу и является системой открытого типа, так как способно адаптироваться к условиям внешней среды. В связи с этим важно проанализировать факторы внешней среды, которые оказывают влияние на систему управления предприятия.

К факторам внешней среды относятся следующие факторы: экономические, демографические, научно-технические, политические, культурные, природные,

внешнеэкономические и внешнеполитические.

К экономическим факторам макросреды АО «РУСАЛ» относится экономическое положение в РФ и Красноярском крае, в частности. Мировой финансово-экономический кризис самым непосредственным образом повлиял на работу предприятия. Снижение доступности кредитных ресурсов привело к недостатку оборотных средств у предприятия, что повлияло на сбой производственных процессов.

Природные факторы также влияют на деятельность АО «РУСАЛ». В настоящий момент добываемого сырья недостаточно для производства продукции, в связи с чем предприятие зависит от внешних поставщиков.

Научно-технические факторы «работают против» предприятия. В отсутствии достаточного количества прибыли, завод не был в состоянии обновить существующие основные фонды, установленное оборудование чрезвычайно изношено и устарело.

Что касается внутренней среды предприятия, влияющей на эффективность системы управления, то здесь стоит рассмотреть не только организационную структуру управления, но и основные ее элементы системы (производство, снабжения, сбыта, кадры).

АО «РУСАЛ» – это предприятие с линейно-функциональной организационной структурой, типичные недостатки которой характерны и для данного предприятия: соперничающие подразделениями, закрытость работников, непрозрачность деятельности работников, значительное внимание бюрократическим рутинам, следовательно, отсутствие требуемой мобильности в работе компании. Итак, данная структура не обладает гибкостью и адекватностью к быстро меняющейся внутренней и внешней среде; замедление прохождения информации; увеличение объёма работы высшего эшелона управления; допускается не соответствие между полномочиями и ответственностью руководителей различных уровней.

Преимуществами структуры управления являются: быстрое решение проблем, находящихся в компенсации одной функциональной службы; экономия на управленческих расходах; уменьшение случаев дублирования полномочий в функциональных областях; содействие эффективному производству стандартизированных товаров. Недостатки:

Действующая на АО «РУСАЛ» система управления и оргструктура сформированы в период создания предприятия (в 60-х годах прошлого столетия) и по существу не претерпела качественных изменений до настоящего времени, оставаясь системой управления ярко выраженного иерархического типа с линейно-функциональной организацией управления бизнес-процессами. Недостатком является то, что система не является адаптивной к изменениям внешней среды предприятия.

Основными производственными цехами предприятия являются: приготовительный цех; производственные цеха.

Цеха являются производственными единицами, задачей которых является производство изделий. В своей работе производственные цеха взаимодействует с отделом маркетинга, сбыта и планово-экономической службой, разрабатывая планы производства объема продукции и номенклатуру выпускаемых изделий.

В 2017 году на предприятии проведен ряд организационных и кадровых изменений, направленных на повышение качества исполнения таких управленческих функций, как маркетинг и сбыт, производственное и инженерное обеспечение.

Выделен в самостоятельную структуру отдел маркетинга с приданием ему функций исследования рынка и планирования производства и продаж. Создан единый блок финансово-экономических и учетно-отчетных служб.

Однако взаимодействия между отделами организовано на низком уровне.

Во главе производства стоит начальник производственных цехов, который принимает решение об объемах производства. Отдел продаж во главе с начальником организует сбыт произведенной продукции, не учитывая особенности и потребности рынка, которые изучаются отделом маркетинга.

Отдел снабжения, занимается закупом необходимого для производства сырья.

Отдел кадров возглавляется начальником, который контролирует движение кадров на предприятии (прием и увольнение сотрудников), не занимаясь их обучением, карьерным ростом, квалификацией.

Если рассматривать предприятие как систему, то во главе ее стоит генеральный директор, а отделы (элементы системы) находятся непосредственно в подчинении генерального директора. В связи с большим объемом работы он не уделяет должного внимания принятию рациональных решений.

Предприятие лишается возможности быстро реагировать на требования рынка, проводить взвешенную конкурентную и коммуникационную политику, коммуникации (реклама, исследования рынка) ограничены и недостаточны для эффективных продаж, потому как сотрудники компании пассивно относятся к решениям руководства, так как не имеют дополнительного материального поощрения за проделанную работу.

Основной вывод, который следует из их анализа – практически полная технологическая автономность цехов основного производства (кроме приготовления технологических смесей; осуществляемая в приготовительном цехе), то есть цеха работают как отдельные элементы системы вне зависимости от нее. Наряду с территориальной и инженерно-инфраструктурной автономией это создает возможность организации трех автономных хозрасчетных технологически — замкнутых производств, специализированных на выпуск отдельных изделий.

Анализ инженерного обеспечения производства, выявил наличие высокие затрат на содержание оборудования и производственных помещений.

Высокие удельные затраты на содержание инженерной инфраструктуры объясняются в первую очередь изменением масштабов производства, и, как следствие, низким коэффициентом использования производственных мощностей, а также отсутствием действенной системы учета использования всех видов энергоресурсов. Кардинальное решение проблемы требует перепроектирования инженерной инфраструктуры под прогнозируемые на среднесрочную перспективу объемы производства с современными системами учета энергопотребления. В ближайшей перспективе требует решение проблема высокой зависимости от внешних поставщиков энергоресурсов (технологический пар, теплоснабжение, водоснабжение).

Недостатком, влияющим на эффективность системы управления АО «РУСАЛ» является зависимость от поставщиков. Для снижения зависимости от поставщиков, предприятию необходимо повысить эффективность связей между структурными подразделениями, что позволило бы обеспечить бесперебойную работу всей организации. То есть необходимо разработать модель внутренних взаимосвязей между структурными подразделениями на основании разработки новой организационной структуры.

Организационная структура технологического отдела АО «РУСАЛ» является функциональной, соблюдается принцип единоначалия (иерархическое

подчинение), т.е. у каждого работника есть один непосредственный начальник. Все основные вопросы решаются начальником по производству. Присутствует достаточно высокий уровень централизации. У отдела широкая специализация, в его ведении находится большой круг вопросов. Существует жесткая регламентация деятельности. Плохо налаженная коммуникация.

В ходе исследования были опрошены 8 сотрудников технологического отдела, их непосредственный начальник и вышестоящий руководитель (зам. директора по производству) фирмы АО «РУСАЛ». Анкеты заполнялись анонимно.

По данным этого опроса можно сделать вывод о структурных недостатках управления технологическим отделом АО «РУСАЛ».

— Работникам не ясно, что от них ожидают, и как может быть оценен личный вклад каждого, потому что цели организации не доведены до работников.

— Необходимая информация вовремя не доходит до людей, принимающих решения. Это является следствием плохо налаженных коммуникаций в организации.

— Люди, принимающие решения перегружены работой.

— Непосредственные исполнители работ отстранены от планирования этих работ

— Избыточное внимание к процедурам и бумажная работа отвлекают людей от продуктивной деятельности.

Среди недостатков системы управления стоит также отметить неэффективную организацию сбыта, о чем свидетельствует падение объемов продаж.

В процессе диагностики были выявлены следующие основные проблемы:

-в области сбыта.

Предприятие работает не только на местном рынке, но и сотрудничает со многими регионами России и странами Азии. В службе сбыта выявлен следующий недостаток – территория работы менеджеров делится хаотично: менеджер имеет в зоне обслуживания несколько городов в разных концах России, что приводит к «выпадению» из обслуживания отдельных клиентов и целых городов. Также отдел сбыта ведет нерациональную работу с клиентами — потенциальным покупателям предлагался весь ассортимент сразу, независимо от профиля их деятельности;

прайс-лист включал около 800 наименований. При этом потребители производственной продукции приобретали абсолютно незначительную часть ассортимента, а другие потребители не приобретали производственный ассортимент вообще.

В АО «РУСАЛ» существует функциональная перезагрузка менеджеров по продажам, кроме сбытовых функций, он выполняет контроль за отгрузкой, что входит в полномочия сотрудников склада.

Планирование сбыта на предприятии ведется некачественно, не учитываются потребности потребителей, особенности рынков сбыта, конкуренции. Все это приводит к избытку товарных запасов на складах, следовательно, предприятие несет издержки на хранение продукции.

— в области маркетинга:

Маркетинг на предприятии находится на низком уровне развития, на предприятии не организовано проведение маркетинговых исследований, изучение конкурентов, разработки ценовой политики и перспектив развития рынка. Отдел маркетинга занимается лишь заполнением и тиражирование прайс-листа, рекламными — почтовая рассылка клиентам по спискам агентов. Участие в выставках готовилось маркетингом, в основном, формально: организация стендов удовлетворительная, любой комплекс стимулирования сбыта отсутствовал. В области ценообразования маркетинг информировал предприятие о ценах конкурентов, собирая их прайс-листы. Маркетинговая информация собирается частично подразделениями для собственных нужд, и не обеспечивает в полной мере их потребности.

— в области снабжения.

Среди недостатков отдела снабжения стоит выделить: неоптимальность закупки, недостаточно обоснованный выбор поставщиков. Закупки проводятся в значительном отрыве от потребностей сбыта, так как плохо организовано взаимодействие с отделом продаж. Запас некоторого сырья и материала превышает 6-месячную норму, его огромная часть лежит на складах без движения.

— на предприятии нерационально организована система оплаты труда, что также влияет на эффективность управление и производительность труда. Принцип оплаты — базовая ставка и вычеты из нее, премии по результатам работы отсутствуют.

— что касается системы управления персоналом то выделим следующие недостатки: нерациональный подбор кадров. Системный подбор не ведется, принимаются, в основном, знакомые и родственники, что приводит к занятию ключевых должностей недостаточно компетентными людьми.

— в подсистеме управления финансами существует такой недостаток — финансовая информация существовала только в виде баланса, непригодного для целей управления, и опаздывала, в среднем, на 12-14 дней, финансового анализа на предприятии не проводится, следовательно, не выявляются причины ухудшения эффективности работы предприятия. Отсутствует финансовое планирование

2.3. Анализ организационной культуры АО «РУСАЛ»

АО «РУСАЛ» - предприятие, в управлении которым преобладают организационно-административные методы, иначе называемые методами принуждения, и практически не применяются экономические методы. На предприятии не создано благоприятного климата для успешной работы, у работников нет ощущения того, что они одна команда, также как нет сильной привязанности к своей работе, нормой среди работников считается высказывание неудовлетворенности своим предприятием, а также в сравнении с другими фирмами высказать невозможность достижения предприятием успеха.

Инициативы «снизу» руководством предприятия не воспринимаются как нечто серьезное и заслуживающее рассмотрения, действия, инициированные руководством, воспринимаются как обязательные для выполнения, попытки оспорить их необходимость и целесообразность сразу же пресекаются. Руководство предприятия не считает необходимым довести до работников предприятия мотивы, побудившие их принять определенное решение, тем самым не создается необходимой мотивационной базы для работы сотрудников и работа выполняется, «потому что так было приказано». Для работников предприятия характерно пассивное отношение к распоряжениям со стороны руководства, что отрицательно сказывается на эффективности работы сотрудников, что сказывается и на производительности труда.

Такая организационная культура сложилась вследствие отсутствия эффективного собственника, контрольный пакет голосующих акций компании принадлежит

государству. Это приводило в прошлом к частой смене руководящего состава предприятия и неэффективной деятельности в компании, так, например, в 2003 г. три раза менялся генеральный директор предприятия. В 2005 г. произошла смена команды менеджеров. В настоящее время можно говорить о менеджменте в компании, заинтересованном в развитии предприятия.

Для каждого нового сотрудника существует испытательный срок в течение двух месяцев и когда он зарекомендует себя, то его оформляют на постоянную работу. На сегодняшний день на заводе готовится к внедрению система подбора молодых перспективных сотрудников: на стадии подготовки студентов, на третьем курсе вуза, отбирают лучших и приглашают на практику. Если он смог зарекомендовать себя, то по окончании вуза ему предлагают работу на предприятии. Чем выше уровень специалиста, тем лучше предприятию. Каждый сотрудник в наше время должен быть замотивирован на успех общего дела и на ощущение себя приверженцем единой команды, а со стороны руководителя он должен быть защищен хорошим, продуманным контрактом.

На заводе АО «РУСАЛ» существует гибкая социальная политика, предусмотрены некоторые льготы и выплаты:

- поощрение работников премией в честь юбилейных дат;
- отправление детей сотрудников на отдых за счет предприятия;
- выплачиваются все причитающиеся суммы в случае временной нетрудоспособности сотрудника;
- молодым работникам, вступающим в брак, выплачивается единовременное пособие или приобретается ценный подарок, а также бесплатно предоставляется в аренду помещение в столовой для проведения торжества;
- молодым семьям на рождение ребенка выплачивается единовременное пособие;
- производится выплата вознаграждения за выслугу лет.

Частью социальной политики предприятия являются и проведение Новогодней елки, праздничные подарки, проведение различных конкурсов для детей сотрудников с обязательными подарками.

На этом предприятии строится управление социальными процессами таким образом, чтобы выработать у своего персонала организационный патриотизм,

создать единство цели и идеологии. Для этого на заводе проводятся корпоративные праздники, спортивные мероприятия, поездки в театр. В течение года во всех подразделениях идут поиски талантов, которые завершаются просмотром художественной самодеятельности. Каждый раз сотрудники удивляют членов жюри, которые по-новому раскрываются на концерте, проявляют свои творческие способности.

В цехах завода оборудованы современные бытовки с умывальниками, душевыми комнатами. На территории работает здравпункт, где принимают врачи: невропатолог, стоматолог, а также работает физиотерапевтический кабинет. Вся медицинская помощь оказывается бесплатно.

На территории завода имеется большое количество зеленых насаждений и цветов. Когда человек выходит из цеха по заводской территории, у него обязательно должно быть хорошее настроение. А хорошее настроение — залог хорошей работы. Именно чистота и порядок настраивают людей на дисциплинированность и наивысшую самоотдачу, что положительно сказывается на производительности и качестве труда.

Таким образом, организационная культура на заводе АО «РУСАЛ» ярко выражена. Можно сказать, что здесь присутствуют некоторые элементы такой культуры: система ценностей, правила поведения, традиции, герои. Вводятся новые традиции молодыми сотрудниками, что характеризует организационную культуру как развивающуюся на данном предприятии.

Управление организационной культурой в АО «РУСАЛ» имеет следующие положительные стороны:

- руководство предприятия считает, что организационная культура может помочь формальной организации в достижении ее целей;
- перед тем, как принять какое-либо управленческое решение подавляющее большинство опрошенных просчитывают возможность отрицательного воздействия на других членов коллектива и принимают решения в соответствии с этим;
- на предприятии существует клуб руководящих работников, для них проводятся конференции и собрания по различным вопросам. К исполнителям отношение начальства несколько «мягче», чем к управленческому персоналу предприятия.

Коллектив предприятия считает, что перевод сотрудников из одного места работы на другое (как в территориальном, так и в иерархическом масштабе) является одним из методов эффективного управления организационной культурой. Данный метод на предприятии применяется.

Отрицательными сторонами управления организационной культурой в АО «РУСАЛ» являются:

— на исследуемом предприятии общественные мероприятия проводятся крайне редко. Руководство организации считает, что в этом нет никакой необходимости и будет только отвлекать людей от собственных дел;

— для принятия какого-либо решения не привлекают членов организации к обсуждению данных вопросов, другие — привлекают, когда считают это необходимым для себя;

— коллектив предприятия считает, что размещение кабинетов не повлияет на поведение членов организации и, соответственно, не применяет данный метод управления на предприятии — весь управленческий персонал, за исключением директора, размещается в одном кабинете;

— руководство организации знает естественных лидеров неформальных групп на предприятии, но не применяет никаких методов сотрудничества с ними;

— руководство предприятия АО «РУСАЛ» считает возможным за счет гибкого использования различных каналов передачи информации усилить свое влияние на формирование организационной культуры, однако каналы неформальной передачи информации для влияния на организационную культуру не используются.

К особенностям организационной культуры АО «РУСАЛ» можно отнести формирование микрогрупп в коллективе, среди которых:

— участники и активные пользователи интернет сайтом «Одноклассники»;

— группа, образованная сотрудницами бухгалтерии (примеры неформальных мероприятий — посещение фитнес-зала, совместное проведение праздников, обмен книгами).

Таким образом, в АО «РУСАЛ» управление организационной культурой не носит регулярного характера, она формируется стихийно в результате неформального взаимодействия сотрудников и коммуникаций по вопросам исполнения

должностных обязанностей.

3. Разработка рекомендаций по совершенствованию организационной культуры организации

Анализ показал, что в АО «РУСАЛ» практически отсутствуют элементы неформализованной организационной культуры.

Это не соответствует требованиям новой управленческой парадигмы, ведет к снижению эффективности управления предприятием, снижает уровень заинтересованности работников в достижении конечных целей организации. Для повышения эффективности управления сформулируем основные рекомендации по совершенствованию организационной культуры АО «РУСАЛ». Обобщим рекомендации в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Характеристика атрибутов организационной культуры, рекомендуемых АО «РУСАЛ»

Атрибуты	Содержание и пояснения
1. Ценности и нормы	Руководству необходимо определить приоритеты в отношении мотивации сотрудников. Наблюдаемое в АО «РУСАЛ» предоставление относительно гибкого графика работы при условии снижения уровня материального стимулирования может привести к увольнению управленческих работников

2. Процесс развития работника и научения	Совершенствование навыков работников в использовании автоматизированных программ учета и анализа, участие сотрудников в семинарах, ярмарках и выставках, подписка на специализированную литературу
3.Трудовая этика и мотивирование	Сотрудникам АО «РУСАЛ» целесообразно порекомендовать уделять больше внимания чистоте рабочего места
4.Осознание себя и своего места в организации	Организация управления на основе командного подхода и широкого делегирования полномочий, где каждый член коллектива имеет право высказать свою точку зрения на проблему организации
5.Коммуникационная система и язык общения	Расширение границ использования устной речи в целях уменьшения документооборота в практике управления
6.Взаимоотношения между людьми	Направленные усилия руководства по формированию конструктивно взаимодействующих неформальных групп с учетом групп, выявленных при анкетировании
7. Вера во что-то и расположение к чему-то	Вера в руководство, успех, свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, справедливость и т.д.; отношение к коллегам и клиентам
8. Внешний вид, одежда и представление себя на работе	Учет мнения сотрудников при заказе униформы, соблюдение делового стиля одежды управленческими работниками

9. Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области	Руководству предприятия целесообразно рассмотреть вопрос об организации совместного питания сотрудников в обеденное время в расположенной поблизости столовой
10. Осознание времени, отношение к нему и его использование	Повышение точности соблюдения временного распорядка, мероприятия по борьбе с опозданиями

При разработке мероприятий по формированию организационной культуры АО «РУСАЛ» планировалось, что в системе управления она будет выполнять следующие функции:

- охранная функция. Состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий;
- интегрирующая функция. Формирует чувство принадлежности к организации, гордости за нее, стремление посторонних лиц включиться в нее. Это облегчает решение кадровых проблем;
- регулирующая функция. Поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией ее стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов;
- адаптивная функция. Облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Она реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых также осуществляется воспитание сотрудников. Участвуя в совместных мероприятиях, придерживаясь одинаковых способов поведения, работники АО «РУСАЛ» лучше находят контакт друг с другом;
- ориентирующая функция. Направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло, связана с формированием организацией стратегии развития;
- мотивационная функция. Создает необходимые стимулы для эффективной деятельности организации и ее участников;

— функция формирования имиджа организации, т.е. ее образа в глазах окружающих. Этот образ является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов организационной культуры в некое неуловимое целое, оказывающее тем не менее огромное воздействие как на эмоциональное, так и рациональное отношение к ней.

Таким образом, значение организационной культуры для АО «РУСАЛ» огромно. Организационная культура объединяет ценности и нормы, свойственные организации, стиль и процедуры управления, концепции механического и социального развития. Организационная культура задает пределы, в которых возможно уверенное принятие решений на каждом иерархическом уровне, возможности использования ресурсов организации в целом, дает направление развития и регламентирует управленческую деятельность, способствует идентификации ее членов с организацией. Предложенные мероприятия направлены прежде всего на снижение уровня текучести кадров на фоне снижения уровня оплаты труда работников АО «РУСАЛ» в условиях кризиса.

Также анализ системы управления показал, что она требует корректировки.

По результатам анализа на предприятии АО «РУСАЛ» выявлены следующие недостатки предприятия:

— отсутствие системного управления на предприятии — руководитель взаимодействует лишь с отдельными подразделениями, но не осуществляет системного управления;

— отсутствие квалифицированной маркетинговой службы, которая бы могла скоординировать работу всех отделов на основании анализа внешней и внутренней среды, в которой функционирует предприятие;

— отсутствие справедливого вознаграждения за труд, следовательно, воровство, низкое качество продукции, которое снижает функционирование предприятия как единого целого;

— низкая производительность труда;

— отсутствие ясных стратегических направлений и др.

Проведенный анализ и выявленные недостатки позволяют выделить следующие направления совершенствования системы управления с целью повышения ее эффективности:

- на основе анализа внешней среды выработать стратегические направления развития АО «РУСАЛ» и разработать четкую товарную политику: внедрение востребованных рынком, конкурентоспособных продуктов для предотвращения распыления сил компании;
- разработка эффективной снабженческой и сбытовой политики;
- повышение уровня системности компании и управляемости деятельностью;
- внедрение стратегического планирования и контроля;
- изменение системы мотивации в компании;
- выявление, создание и развитие ключевых рынков сбыта компании;
- развитие маркетинговой организационной культуры;
- разработка четкой политики распределения продукции.

В настоящих условиях для эффективного развития компании необходимо определяться с основными стратегическими направлениями деятельности, т.е. предприятие должно иметь четкую стратегию. Традиционно разработка стратегии компании связана с формулированием ее миссии, в которой отражается предназначение компании. В России в большом количестве компаний миссия воспринимается с иронией, как и в АО «РУСАЛ», но в основе деятельности компании должны лежать некоторые ценностные установки, которые должны привести к материальному результату ее деятельности. Вместе с тем кризис результатов деятельности на предприятии привел к необходимости внесения ряда организационных и кадровых изменений, направленных на повышение качества исполнения таких управленческих функций, как маркетинг и сбыт непосредственно взаимодействуют друг с другом, начальник производственного цеха и инженерное обеспечение в подчинении заместителя директора по производству. Выделен в самостоятельную структуру отдел маркетинга с приданием ему функций исследования рынка и планирования производства и продаж. Создан единый блок финансово-экономических и учетно-отчетных служб, отдел кадров подчиняется заместителю директора по работе с персоналом.

На основании всего изложенного предложена новая трехуровневая организационная структура управления.

С введением новых должностей (заместителей директора) предприятие будет нести затраты на оплату труда сотрудников.

Отдел маркетинга, во главе с начальником отдела проводит исследование рынка (анализ конкурентов, ценовой политики, ассортимента, рынков сбыта и т.п.) и вырабатывает рекомендации по результатам исследования, рекомендуя тот или иной вид продукции для производства. Совместно с начальником отдела продаж обсуждается востребованность товара на рынке, так как сотрудники отдела продаж, взаимодействуя с клиентами наиболее взвешенно оценивают его потребности.

Отдел маркетинга и отдел продаж находятся в подчинении у заместителя директора по коммерческим вопросам и продажам.

Необходимо рассчитать затраты на производство данного вида продукции. Данные передаются главному бухгалтеру для составления калькуляции себестоимости и далее в планово-экономический отдел в планово-экономическом отделе анализируется предложенный вариант и целесообразность его внедрения на предприятии.

Планово-экономический отдел и бухгалтерию возглавляет заместитель директора по финансовым вопросам.

Заместители директора по коммерческим и финансовым вопросам вносят предложенные рекомендации на утверждение генеральному директору.

Генеральным директором собирается совещание его заместителей, на котором обсуждается целесообразность производства продукции, затраты на ее производство и возможная прибыль. При положительном решении заместитель директора по производству сообщает о производстве продукции начальнику производства и главному инженеру.

Отдел кадров задействован на всех этапах, так как им подбираются квалифицированные кадры, проводится их обучение, переквалификация, оценка работы персонала.

По среднестатистическим данным средний размер оплаты труда руководящих должностей составит 15 тыс.рублей, следовательно предприятия несет дополнительные затраты в размере 60 тыс. рублей.

Затраты на дополнительное обучение руководящего состава составит 8 тыс. за человека или 32 тыс.руб. за четверых.

Затраты на поиск сотрудников предприятие не несло, так как должности заняли руководители ведущих служб предприятия, произошло передвижение персонала по карьерной лестнице.

Новая структура управления повысит управляемость предприятием как системой и позволит повысить объем продаж на 3% (будет эффективно организован сбыт, маркетинг, сокращены затраты за счет оптимальной закупки сырья и материалов).

Следовательно, прогнозный объем продаж составит:

$$612686 * 1,03 = 631\ 254 \text{ тыс.руб.}$$

Затраты увеличатся на 60 тыс.руб. в месяц или 720 тыс.руб. в год и составят:

$$577126 + 720 + 32 = 577\ 878 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, прогнозная прибыль составит:

$$631254 - 577878 = 53\ 376 \text{ тыс.руб.}$$

Рассчитаем дополнительный эффект от предложенных мероприятий, который составит:

$$53\ 376 - 35560 = 17\ 816 \text{ тыс.руб.}$$

В области маркетинга, для решения проблем необходимо: эффективное использование имеющихся конкурентных преимуществ, более качественное изучение потребностей клиентов, установление долгосрочных отношений с потребителями, активное продвижение консультаций и сервисного обслуживания, эффективное использование рекламы.

Принципы стимулирования в реорганизованных сбытовых подразделениях планируются следующие: агенты — оклад + % от реализации + квартальная премия; региональные менеджеры — оклад + % от выполненных заказов агентов + % от реализации через дилеров + квартальная премия; закупка (менеджеры) — оклад + % от разницы между закупочными и отпускными ценами + квартальная премия; руководители отделений — оклад + % от прибыли + квартальная премия.

Таким образом, подводя итоги, помимо финансовой экономии можно выделить следующий положительный эффект от проведения мероприятий по совершенствованию системы управления и организационной культуры предприятия:

— Повысилась управляемость предприятия. Директор разгружен от рутины, имеет возможность заниматься стратегическими проблемами. Финансовая информация будет поступать во время, предоставляются аналитические отчеты о финансово-хозяйственной деятельности АО «РУСАЛ»;

— Построена структура сбыта, в наибольшей степени учитывающая требования рынка, имеющая (хотя и в зачаточном состоянии) все необходимые функции взаимодействия с рынком.

— Реализована система стимулирования оптимизации товарных запасов (за 6 месяцев был высвобожден оборотный капитал около 1/4 от общей стоимости запасов в учетных ценах).

Заключение

Поскольку культура становится определяющим фактором достижения долгосрочной эффективности организаций, необходимо, чтобы люди, на которых возлагается изучение или управление организационной культуры, умели определять ее ключевые измерения, были в состоянии разрабатывать стратегию изменения культуры и могли приступить к реализации самого процесса изменений.

Необходимо подчеркнуть, что в подавляющем большинстве организаций преобладает какой-то один тип культуры или делается акцент на нескольких из четырех известных типов — опекунской, предпринимательской, бюрократической или праксиологической. Конкретные типы складываются в результате аккумуляции тех ценностей, допущений, приоритетов, которые становятся доминантными по мере того, как организация принимает вызовы внешней среды и настраивает себя на изменения.

Конечно, изменение культуры — дело трудное, требующее больших временных усилий. Постепенно приходится обращать внимание почти на все стороны жизни организации, которые поддерживают ее существование и создают уверенность в

ее соответствии предпочтительной культуре. Для успеха в деле трансформации культуры могут потребоваться изменения в структуре (архитектуре организации), символах (образах, которые подкрепляют культуру), системах (производственных, системах оценок, отбора, качества и т.д.), штате (подборе кадров и совершенствовании человеческих ресурсов), стратегии (поведенческих проявлениях видения организации), стиле лидерства (подходах и примерах, насаждаемых высшим руководством) и профессионализме менеджеров (в аспектах компетентности лиц, реализующих процесс изменений). Достижение соответствия между этими факторами является важной составляющей успешного изменения культуры.

Важно гарантировать уверенность в том, что организация с самого начала понимает характер своей нынешней культуры и отдает себе отчет, почему необходимо что-то менять. В стремлении меняться в лучшую сторону можно допустить ошибку. Не желая тратить время на формирование разделяемой всеми сотрудниками общей точки зрения на то, что они собой представляют и к чему следует идти, не добиваясь консенсуса в понимании смысла изменений и того, что они означают для организации. Поэтому остается неясным, какие изменения следует производить, что необходимо прекратить и что продолжить.

Предложенная в третьей главе стратегия из шести шагов помогает преодолевать эти общие препятствия на пути совершенствования и делает управление изменением культуры более систематизированным.

Так же хотелось бы отметить, что изменение личного поведения, повышая уровень компетентности менеджеров в управленческой деятельности, помогая им становиться более эффективными в сфере становления будущей предпочтительной культуры организации, способствует более полному изменению культуры.

Аналізу подвергалась система управления и организационная культура АО «РУСАЛ», а также финансовые результаты его деятельности за четыре года, с 2014 по 2017 год.

Завод имеет возможность поддерживать высокое качество продукции. Вся продукция производится только из высококачественного сырья.

Перечислим некоторые из мероприятий по улучшению деятельности предприятия. Необходимы изменения в кадровой политике: отбор специалистов должен вестись на основе их профессиональных качеств, чтобы они могли максимально

соответствовать занимаемой должности. Размер заработной платы квалифицированных специалистов должен соответствовать сложившемуся уровню на рынке труда. Для повышения заинтересованности персонала необходимо разработать систему бонусов и поощрений. Стратегически важно оперативно реагировать на изменения потребностей рынка, не ослаблять контроль качества продукции, постоянно внедрять новые технологии. Для введения новинок необходим тщательный маркетинговый анализ и предварительное тестирование продукции.

Значение создания новой системы управления и организационной культуры велико, поскольку очень важно поддерживать стратегическое равновесие между целями и возможностями организации в изменяющихся рыночных условиях, определить наиболее перспективные направления деятельности организации, обеспечивающие ее рост и процветание.

Список использованной литературы

1. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование системы, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при различных формах хозяйствования. – М.: Финансы и статистика, 2015. –396с.
2. Артур А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализ. – М.: Вильямс, 2017. –928с.
3. Архипов В.Е. Принципы эффективного менеджмента и маркетинга. – М.: ИНФРА-М, 2016. –246с.
4. Велесьно Е., Логинов П. Технология рационального управления // Проблемы теории и практики управления. — 2017.- № 5. –17с.
5. Волгин Н. Оплата, мотивы и стимулы // Человек и труд. — 2016. — №9. — С.66 — 69.
6. Волкова К.А... Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, должностные инструкции. – М.: Инфра-М, 2017. –396с.
7. Горшкова Л.А. Оценка современного состояния анализа систем управления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. — №3. –45с.

8. Захарченко И. Принципы управления в организации // Корпоративный менеджмент. – 2017.-№1. –31с.
9. Карсев А.Б. Комплекс уникальности и эффективные стандарты российской системы корпоративного управления опережающим развитием предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. — №6. –26-32с.
10. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. – М.: ДМК Пресс, 2016. –320с.
11. Конов Д., Куликов А. Кадровая политика: понятие и сфера действия // Консультант директора. — 2017. — №4 — С.3-6.
12. Кононенко П.И. Стратегическое программно-целевое управление производственно-хозяйственной системой. Обобщение и практические рекомендации. – М.: Дашков и Ко, 2016. –272с.
13. Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент. Учебник / Н.Ю.Круглова, М.И.Круглов. — М.: РДЛ, 2015. –464с.
14. Лившиц И.И. Деловой рейтинг руководителя // Управление персоналом. – 2007. — №4. –45с.
15. Максимцов М.М. Менеджмент. – М.: Инфра-М, 2017. –403с.
16. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. — №1. –12-17с.
17. Мельничук Д.Б. Семь граней стратегического управления предприятием / // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017.-№5. –40-49с.
18. Никитин А. Стратегическое управление предприятием /А.Никитин // Проблемы теории и практики управления. — 2017.-№6. –42с.
19. Основы менеджмента / Под ред. И.В. Бородушко, В.В. Лукашевича.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.-271с.
20. Панов А.И., Коробейников И.О. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2014. –352с.
21. Радугин А.А. Основы менеджмента. – М.: Лидер-А, 2015. –246с.

22. Райс М. Оптимальная сложность управленческих систем // Проблемы теории и практики управления. – 2017. — №5. –32-38с.
23. Рубцов С.В. Основные противоречия современных взглядов на управление бизнесом и возможности их разрешения / // Управление компанией – 2017 -№5– 5с.
24. Симхович В. Философия фирмы // Проблемы теории и практики управления. — 2014. — №4. — С. 100-106.
25. Уткин Э.А. Курс менеджмента. – М.: Зеркало, 2016. –321с.
26. Экономические и социальные проблемы корпоративного управления // Проблемы теории и практики управления. -2016. — №2.- С.119-126.