

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:

Зав. кафедрой «Менеджмент»

д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

_____. _____. _____.
число месяц год

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
БАКАЛАВРА**

Тема работы: «Управление развитием организационной культуры как фактором
(наименование темы в соответствии с приказом)
эффективного кадрового менеджмента на предприятии (на примере ЗАО
«Электромагнит», г. Пенза)

Автор работы _____ Гаврилова Т.Э.
подпись, фамилия, инициалы

Направление подготовки _____ 38.03.03 «Управление персоналом»
(номер, наименование)

Профиль (направленность) _____ Управление персоналом организации

Обозначение ВКР-02069059-38.03.03-141214-2018 Группа УП 41
(номер группы)

Руководитель работы _____ к.э.н., доцент Макарова С.Н.
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2018

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Гавриловой Татьяны Эдуардовны

на тему: «Управление развитием организационной культуры как фактором эффективного кадрового менеджмента на предприятии (на примере ЗАО «Электромагнит», г. Пенза)»

Бакалаврская работа рассматривает организационную культуру в качестве одного из инструментов формирования эффективного кадрового менеджмента на современном предприятии. Содержит результаты анализа организационной культуры одного из пензенских предприятий - ЗАО «Электромагнит», а также рекомендации и мероприятия по управлению развитием организационной культуры и повышению на этой основе эффективности кадрового менеджмента.

Бакалаврская работа объемом 101 страница состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка, включающего 62 источника, и 10 приложений. Содержит 6 таблиц и 18 рисунков.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ЕЁ ВЛИЯНИЮ НА СИСТЕМУ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	9
1.1. Понятие, виды, основные элементы и функции организационной культуры.....	9
1.2. Организационная культура как инструмент эффективного управления персоналом.....	16
1.3. Методические принципы исследования.....	22
2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ЗАО «ЭЛЕКТРОМАГНИТ», г. ПЕНЗА.....	28
2.1. Выявление типа организационной культуры.....	28
2.2. Степень разделяемости ценностей организационной культуры.....	36
2.3. Сформированность организационной культуры.....	43
3. РЕКОМЕНДАЦИИ И МЕРОПРИЯТИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ПОВЫШЕНИЮ НА ЭТОЙ ОСНОВЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	49
3.1. Модель формирования и развития организационной культуры. Рекомендации менеджерам по управлению организационной культурой.....	49
3.2. Пути повышения лояльности персонала.....	61
3.3. Определение влияния развития организационной культуры на повышение эффективности функционирования предприятия.....	67
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	77
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	81
ГЛОССАРИЙ.....	87
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Концептуальная иллюстрация множественности	

аспектов организационной культуры (по Виханскому О.С. и Наумову А.И.).....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Основные элементы организационной культуры (по Соломанидиной Т.О.).....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Классификация видов корпоративной культуры.....	92
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Анкета по изучению типа корпоративной культуры организации.....	93
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Инструментарий для анализа степени разделяемости ценностей корпоративной культуры организации.....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Организационно-функциональная структура управления ЗАО «Электромагнит».....	96
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Заказ от производства на разработку ВКР.....	97
ПРИЛОЖЕНИЕ З. Справка о результатах внедрения.....	98
ПРИЛОЖЕНИЕ И. Резюме автора выпускной квалификационной работы...	99
ПРИЛОЖЕНИЕ К. Эссе о готовности автора выпускной квалификационной работы к реальной практической деятельности.....	100

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность функционирования производственной организации зависит от многих факторов, к ним относятся технический уровень производства, его организационное устройство, уровень квалификации исполнителей и их мотивацией к труду. Однако в трудовом коллективе можно наблюдать такую сферу взаимоотношений людей и структурных единиц, которая не подвергается влиянию обычных регламентов. Подобные взаимоотношения формируются годами исходя из опыта, сложившихся традиций, внутриорганизационных ценностей и соединяются в понятие «организационная культура»¹.

Руководители отечественных производственных предприятий вынуждены искать более эффективные организационные методы управления, внедрять современные подходы, направленные на интеграцию и эффективность отношений персонала в организациях. Для современных предприятий все более актуальными становятся вопросы стабильности, эффективности, узнаваемости и привлекательности для потребителей, что соотносится с характеристиками организационной культуры.

Развитие и поддержание организационной культуры обеспечивает управляемость групповым поведением работников и организационным поведением в целом. Большинство успешных организаций активно внедряют в систему менеджмента корпоративные правила и стандарты поведения, разрабатывают кодексы этики членов компаний, особое внимание уделяют внутриорганизационным ритуалам и мифам и др. В соответствии с этим в последние годы организационную культуру стали признавать одним из основных показателей, необходимых для правильного понимания и управления человеческими ресурсами.

На исследуемом предприятии ЗАО «Электромагнит» (г. Пенза) вопросам системного формирования и развития оргкультуры не уделяется должного внимания – у персонала отсутствуют ясные представления об организационных ценностях, между членами организации не налажен «язык культуры». Следовательно, ценности

¹ Романцов А. Н., Сидорова Е. Ю. Направления развития корпоративной культуры в производственной организации // Вестник Поволжского института управления. – 2015. – № 6. – С. 51.

не способны объединять людей, культура не может являться ресурсом управления и потенциалом организации.

Актуальность исследования обусловлена тем, что в настоящее время большое внимание уделяется проблемам формирования и развития организационной культуры, благодаря которой становится возможным²:

- уменьшить степень неопределенности ценностных установок, экономических и социальных ориентиров работников;
- обеспечить нормативный характер взаимодействия различных профессионально-квалификационных и статусных групп работников в решении производственных вопросов;
- создать у работников чувство причастности к коллективной деятельности и обеспечить эффективность работы.

Организационная культура является предметом исследования теории организации, менеджмента, управления персоналом, социальной психологии, социологии управления.

Вопросы формирования, изменения и развития организационной культуры, а также управления этими процессами отражены в трудах российских и зарубежных исследователей. Среди зарубежных авторов можно выделить таких как: К. Камерон, Т. Коттер, Р. Куинн, У. Оучи, Т. Питерс, Дж. Хескетт, Р. Уотерман, Ч. Хэнди, Э. Шейн и др.

Среди отечественных авторов значительный вклад внесли работы: О.С. Виханского, С.В. Василенко, И.В. Грошева, В.Г. Коноваловой, Г.Г. Руденко, Ю.Г. Одегова, А.И. Наумова, Т.О. Соломанидиной, В.А. Спивака, С.А. Шапиро и др.

Проблемы, связанные с формированием и развитием организационной культуры предприятий в последнее время являлись предметом исследования диссертационных работ: А.А. Алиханова³, М.А. Амутинова⁴, В.В. Капитоновой⁵, А.В. Непомнящего⁶ и др.

² Басиев А.О. Организационная культура как фактор стабилизации социально-психологического климата коллектива предприятия: Автореферат дис. ... канд. социол. наук: 22.00.03. – СПб., 2011. – С. 3.

³ Алиханов А.А. Управление издержками на развитие организационной культуры компании: Автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2012. – 26 с.

⁴ Амутинов М.А. Развитие организационной культуры в контексте повышения эффективности функционирования строительных предприятий: Автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Махачкала, 2011. – 22 с.

Целью исследования является определение направлений реализации и развития организационной культуры как инструмента формирования эффективного кадрового менеджмента производственного предприятия.

Для достижения цели были решены следующие задачи:

- изучены теоретические подходы к формированию организационной культуры, раскрыты ее сущность, виды и структура;
- доказано значение организационной культуры как инструмента эффективного управления персоналом;
- разработана методическая база исследования;
- проведен анализ существующей организационной культуры производственного предприятия ЗАО «Электромагнит», г. Пенза;
- разработаны рекомендации по управлению развитием организационной культуры и повышению на этой основе эффективности кадрового менеджмента производственного предприятия;
- определено влияние развития организационной культуры на повышение эффективности функционирования предприятия.

Объект исследования – персонал производственного предприятия ЗАО «Электромагнит», г. Пенза. Предмет исследования – организационная культура как инструмент эффективного управления персоналом на предприятии.

Гипотеза исследования – управленческое воздействие на систему формирования и развития организационной культуры будет способствовать повышению эффективности кадрового менеджмента и, как следствие, повышать эффективность функционирования предприятия в целом.

Методы исследования – в основу исследования положены принципы системного и деятельностного подходов, методы моделирования, а также метод социологического исследования – анкетный опрос.

⁵ Капитонова В.В. Мотивационный аспект управления развитием промышленного предприятия: Автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Ижевск, 2013. – 22 с.

⁶ Непомнящий А.В. Организационная культура как фактор повышения эффективности деятельности организации: Автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Новосибирск, 2011. – 19 с.

Научная значимость исследования заключается в систематизации взглядов ученых на исследуемую проблему и развитии теоретических положений, связанных с влиянием организационной культуры на формирование эффективного кадрового менеджмента производственного предприятия.

Практическая значимость заключается в возможности использования результатов исследования руководителями ЗАО «Электромагнит» (а также других предприятий подобного профиля деятельности) при управлении развитием организационной культурой компании и внедрения в инструктивные документы по регламентации кадровой работы.

Структурно бакалаврская работа состоит из следующих разделов.

Введение, в котором обоснована актуальность исследуемой темы, сформулированы цель и задачи исследования, объект и предмет исследования, определены научная и практическая значимость исследования.

Первый раздел работы раскрывает сущность понятия «организационная культура», основные элементы и функции организационной культуры, а также определяет ее влияние на систему кадрового менеджмента современного предприятия. Здесь же представлена методика диагностики организационной культуры.

Второй раздел бакалаврской работы содержит результаты анализа корпоративной культуры ЗАО «Электромагнит» (г. Пенза), а именно: выявление типа организационной культуры, степени разделяемости ценностей, сформированности организационной культуры.

В третьем разделе представлены рекомендации и мероприятия по управлению развитием организационной культуры и повышению на этой основе эффективности кадрового менеджмента, а также отражено влияние развития организационной культуры на повышение эффективности функционирования предприятия.

Заключение, в котором подведены итоги и сформулированы основные выводы и рекомендации.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ЕЁ ВЛИЯНИЮ НА СИСТЕМУ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Организация представляет собой сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура. Это понятие определяет то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо, и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам. Все это в совокупности не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе.

Организационная культура не так явно проявляется на поверхности, ее трудно «пощупать». Если можно говорить о том, что организация имеет «душу», то этой душой является ее организационная культура⁷.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится ее органической частью, оказывающей мощное воздействие на поведение членов организации в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

1.1. Понятие, виды, основные элементы и функции организационной культуры

Применительно к организации понятие культуры стало применяться сравнительно недавно. Поводом для его использования в этой сфере послужили результаты, полученные специалистами по управлению, учеными-психологами, социологами, и представителями других научных дисциплин в ходе различных

⁷ Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 332.

экспериментов и фундаментальных теоретических исследований, выполненных в области социально-экономических отношений в XX столетии⁸.

«Пионерами» в области исследования вопросов организационной культуры явились ученые во главе с Элтоном Мэйо, проводившие в 30–50-е годы XX столетия Хортонские эксперименты в компании Western Electric в г. Чикаго. В последующие десятилетия также проводились определенные исследования проблем организационной культуры, однако они носили разрозненный характер. И только на рубеже 80–90-х годов XX века организационная культура оказалась в центре внимания большого круга исследователей⁹.

В начале 80-х годов прошлого столетия были изданы известные книги-бестселлеры: «Теория Z» японца И. Оучи и «В поисках эффективного управления» американцев П. Питерса и Р. Уотермена, в которых организационная культура рассматривалась как важнейший фактор экономической эффективности фирмы и условие адаптации к изменениям внешней среды. Затем появились ставшие весьма популярными книги: «Корпоративные культуры» экспертов Бостонской консультационной группы Дила и Кеннеди и «Организационная культура» в двух томах Э. Шайна и В. Сате.

Обзор литературы, посвященной исследованию организационной культуры, позволяет выделить несколько основных вариантов ее графической интерпретации сторонниками моделирования. Главное место среди них справедливо занимает один из пионеров исследования организационной культуры Э. Шайн. Анализируя структуру организационной культуры, он в 1981 г. предложил выделить три ее уровня: поверхностный, внутренний и глубинный. Эта модель, усовершенствованная им в 1983 г., до сих пор является весьма популярной и широко цитируемой (см. рис. 1.1).

Модификацией модели Э. Шайна можно назвать модель В. Сате, в которой автор попытался проиллюстрировать механизм взаимодействия элементов организационной культуры. Б. Карлофф выделил в организационной культуре

⁸ Ячменева В.М., Тарасюк В.Д. Морфологический анализ понятия «организационная культура»: история и современность // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2016. – № 5 (61). – С. 154.

⁹ Сазонов В.Г., Лебедева А.В. Становление понятия «Развитие организационной культуры» // Известия Томского политехнического университета. Социально-гуманитарные технологии. – 2014. – Т. 325. – № 6. – С. 62.

центральный элемент – идеальные цели, на основе которых формируются и остальные элементы.

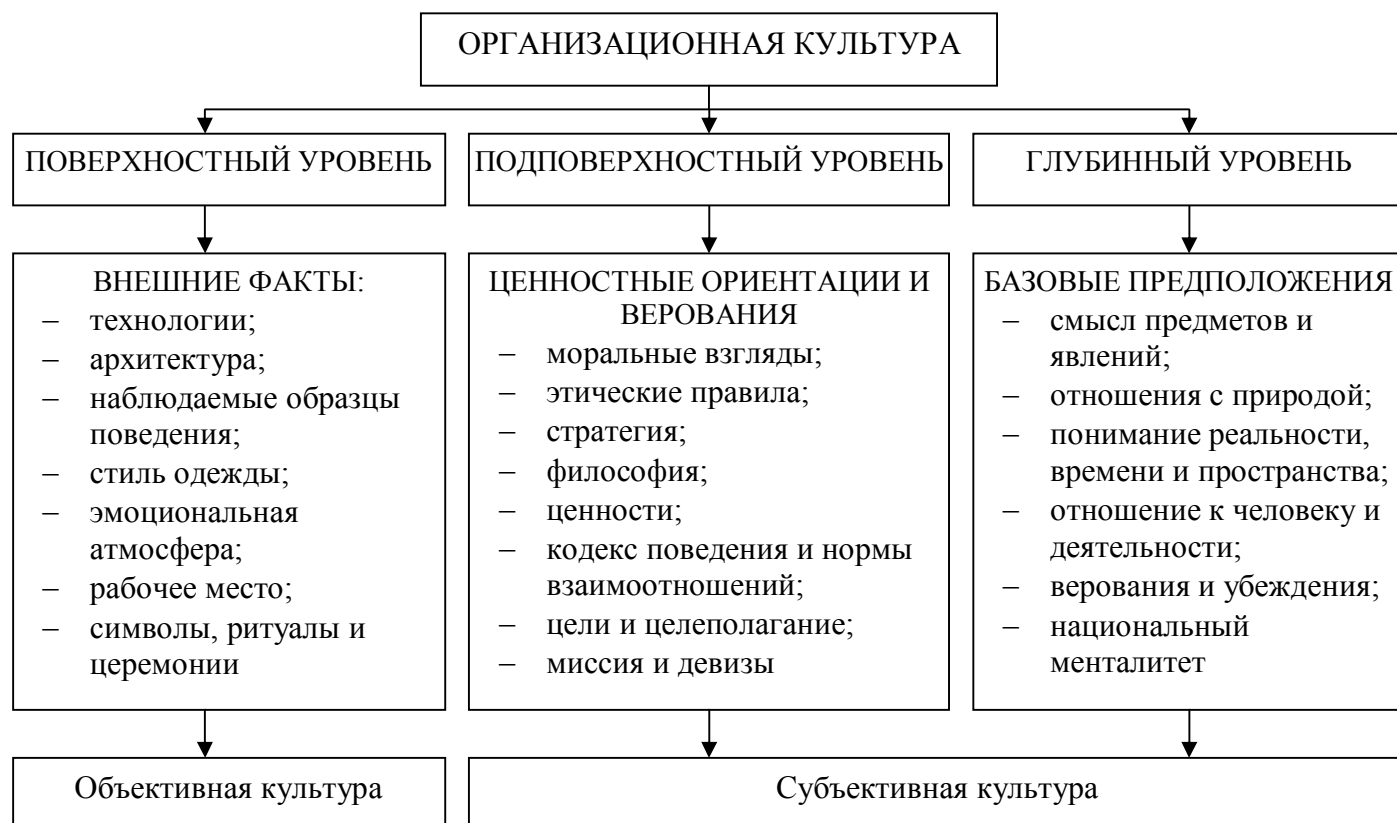


Рис. 1.1. Уровни изучения организационной культуры (по Э. Шайну)¹⁰

Большей подробностью отличаются две модели: Виханского О.С., Наумова А.И. (см. прил. А) и Соломанидиной Т.О. (см. прил. Б), вследствие чего в моделях отсутствует строгое разграничение между собственно элементами культуры и организационными методами и средствами, направленными на формирование и поддержание культуры организации.

Что касается трактовки понятия «организационная культура», то можно отметить множественность мнений ученых относительно данного феномена. В настоящий момент отсутствует универсальное определение данного понятия. Основной причиной является то, что разные учёные, рассуждая об организационной культуре, имеют в виду различные её аспекты, в зависимости от того, что конкретно интересует того или иного исследователя, что является его

¹⁰ Шайн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. Т. Ковалевой. – 3-е изд. – СПб: Питер, 2012. – 336 с. – С. 31.

конечной целью. Существующие в настоящее время определения организационной (корпоративной) культуры обобщены и приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Трактовки понятия «организационная (корпоративная) культура»

Авторы	Сущностное понимание
1	2
<i>Зарубежные исследователи</i>	
Э. Джакус	Культура предприятия – это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими».
Х. Шварц, С. Дэвис	Культура организации представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп.
У. Оучи	Организационная культура – символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях.
С. Мишон, П. Штерн	Организационная культура – совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятиям, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта.
В. Сате	Культура представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества. Эти важнейшие понятия состоят из норм, ценностей, подходов, убеждений.
Э. Шайн	Организационная культура – есть набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем.
Э. Браун	Организационная культура – это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющий тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации.
А. Камель, Й. Хентце	Корпоративная культура – это коллективное ментальное программирование, которое отличает членов одной организации от другой. Усвоенная и принятая коллективом программа является своего рода «программным обеспечением» управления поведением и целевыми установками индивидуума.
Б. Карлофф	Культура корпорации – определенные позиции, точки зрения, манеры поведения, в которых воплощаются основные ценности, выражение этих ценностей, претворено в организационной структуре и в кадровой политике.
М. Армстронг	Корпоративная культура – это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они могут не быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы.

1	2
Д. Мацумото	Организационная культура – динамическая система правил, разделяемых членами организации. Такие правила включают в себя разнообразные психологические конструкты, например отношения, ценности, убеждения, нормы и поведение. Это нечто большее, чем просто поведенческие практики, которые мы наблюдаем в повседневной производственной деятельности. Она имеет отношение к глубоко укорененным ценностям и убеждениям, которые считают важными для себя не только отдельные работники, но и вся организация в целом.
<i>Отечественные исследователи</i>	
Р.Л. Кричевский	Корпоративная культура охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества, выпускаемого продукта и т. д.
Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев	Культура организации – это совокупность типичных для нее ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации. Они входят в традицию, подвергаются изменениям и узнаются по символам. Культура организации может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощены в организационной структуре и в кадровой политике.
В.В. Томилов	Корпоративная культура – это совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации; это образ мышления, действия и существования. Культура корпорации может рассматриваться как выражение основных ценностей в организационной структуре; системе управления; кадровой политике, оказывая на них свое влияние.
О.С. Виханский, А.И. Наумов	Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.
Т.Ю. Базаров	Организационная культура – это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения.
Т.О. Соломанидина	Организационная культура – социально-духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения персонала компании и позволяющих организации продвигаться к успеху.
И.В. Грошев	Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, которые передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного общения.

Анализ приведенных в таблице 1.1 определений организационной культуры позволяет выделить присущие ей черты, являющиеся бесспорными и наиболее часто отмечаемыми:

- организационная культура – совокупность материальных, духовных, социальных ценностей, созданных и создаваемых сотрудниками организации в процессе трудовой деятельности и отражающих неповторимость, индивидуальность данной организации;
- систематизация основополагающих ценностей и представлений об организации и труде;
- в зависимости от этапа развития организации ценности могут существовать в различных формах: в форме предположений (на этапе активного поиска своей культуры), убеждений, установок и ценностных ориентаций (когда культура в основном сложилась), норм поведения, правил общения и стандартов трудовой деятельности (при полностью сформировавшейся организационной культуре);
- определение общих моделей и правил поведения;
- наиболее значимыми элементами организационной культуры признаются ценности, миссия, цели организации, кодексы и нормы поведения, традиции и ритуалы;
- ценности и элементы организационной культуры не требуют доказательств, принимаются на веру, передаются от поколения к поколению, формируя корпоративный дух организации, соответствующий ее идеальным устремлениям.

Несомненно одно: организационная культура – это интегральная характеристика организации (ее ценностей, паттернов поведения, способов оценки результатов деятельности)¹¹.

Также в результате изучения теоретических источников установлено, что понятие «организационная культура» употребляется наряду с понятиями:

¹¹ Ермолов Ю.А. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «организационная культура» и «корпоративная культура» // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2012. – № 9. – С. 82.

«корпоративная культура», «управленческая культура», «производственная культура», «деловая культура».

Наибольшую сложность в данном случае представляет разделение понятий «организационная культура» и «корпоративная культура» как наиболее часто взаимозаменяемых¹².

Термин «корпоративная культура» появился в тот момент, когда эксперты начали изучать, что делает успешными американские корпорации. Ментальный образ корпорации – это, скорее всего, американская транснациональная компания. Очевидно, что малое предприятие или общественную организацию не назовут корпорацией.

В большинстве работ понятия «организационная культура» и «корпоративная культура» четко не разводятся, хотя попытки сделать это предпринимаются¹³.

По отношению к организации культура выполняет ряд важных функций¹⁴:

- охранная функция состоит в создании барьера от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, «табу», ограничивающие нормы;
- интегрирующая функция формирует чувство принадлежности к организации, гордости за нее, что чрезвычайно важно для решения кадровых проблем;
- регулирующая функция поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов;
- адаптивная функция облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Она реализуется через общие нормы поведения,

¹² Ханевич А.П. Корпоративная и организационная культура: соотношение понятий // Социально-гуманитарные знания. – 2016. – № 11. – С. 112.

¹³ Шапиро С.А. Организационная культура. Учебное пособие для бакалавров. – М.: КноРус, 2017. – 252 с.

¹⁴ Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – С. 321-322.

ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется также воспитание сотрудников;

- ориентирующая функция культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло;
- мотивационная функция создает для этого необходимые стимулы. Известно, например, что великие цели пробуждают в людях активность, стремление к их достижению, самореализации;
- функция формирования имиджа организации, то есть ее образа в глазах окружающих. Этот образ является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее, тем не менее, огромное воздействие, как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

Классификация видов организационной культуры приведена в приложении В.

Анализ данных функций и имеющихся в научной литературе дефиниций организационной культуры позволил сформулировать обобщенное понимание организационной культуры, которое будет принято в качестве базового в рамках данной работы: организационная культура будет трактоваться как система явных и неявных, разделяемых ключевыми сотрудниками организации убеждений, ценностей и форм поведения, которые передаются с течением времени новым сотрудникам.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что организационная культура является основой жизненного потенциала организации. В культуре организации руководители всегда должны видеть источник силы. Особенности ее элементов, их конфигурация не только отличают одну организацию от другой, но и предопределяют успехи ее функционирования и развития.

1.2. Организационная культура как инструмент эффективного управления персоналом

В условиях высококонкурентной и динамичной деловой среды теории и практики менеджмента все чаще стали обращать внимание на необходимость

формирования философии фирмы и развития организационной культуры, как важного инструмента управления персоналом. Под инструментом управления персоналом следует понимать некоторое воздействие на управляемый персонал, обеспечивающее такое поведение этого персонала, которое позволяет достигать цели управления.

О существовании организационной культуры можно говорить только тогда, когда разные по характеру, темпераменту, целям и т.п. люди объединяются для достижения единой цели и при этом отождествляют себя с организацией. Организационная культура позволяет¹⁵:

- объединить сотрудников в единую команду для достижения бизнес-целей, что в несколько раз повышает производительность, результативность и эффективность труда;
- создать систему эффективных моральных стимулов. Удовлетворение основных человеческих потребностей в области профессиональной деятельности (достижение совершенства в профессии, влияние на других людей, признание коллегами, возможность реализовать себя) способствует желанию активно работать, и не только ради зарплаты.

Сегодня организационная культура выступает в определенной степени в качестве рычага управленческого воздействия, одним из методов управления трудовым коллективом, способным ненавязчиво привить персоналу определенные ценности, традиции, нормативные образцы поведения, ведущие к организационному единству¹⁶.

Характер организационной культуры проявляется через систему отношений¹⁷:

- отношение работников к своей профессионально-трудовой деятельности;

¹⁵ Никитин А.А. Формирование корпоративной культуры – эффективное средство мотивации сотрудников. – URL: http://www.psdev.psu.ru/files/0011/Nikitin_04.doc (дата обращения 18.12.2017).

¹⁶ Веретеннов В.И. Менеджмент корпоративной культуры. – URL: <http://www.emsi.ru/books.html> (дата обращения 20.12.2017).

¹⁷ Долгая А.А. Организационная культура как фактор построения системы управления предприятием // Бизнес. Образование. Право. – 2015. – № 1 (30). – С. 21.

- их отношение к предприятию как к объективному условию осуществления профессионально-трудовой деятельности и реализации своего отношения к ней;
- функциональные и межличностные отношения сотрудников как субъективное условие реализации своего отношения и к деятельности, и к предприятию.

Концепция организационной культуры, основывающаяся на ценностном управлении персоналом, представляет собой свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития и находящихся выражение в совокупности социальных норм и ценностей, разделяемых большинством работников.

Организационная культура обладает сильно выраженным элементом внутренней саморегуляции, т.е. сотрудник, принимая и разделяя какие-то ценности, убеждения, нормы, сам регулирует свое поведение.

Правила, нормы и стандарты, соответствующие ценностям, выполняются сотрудниками без дополнительно внешнего поощрения и наказания. Это тем более актуально, что в современной инновационной личностно-креативной культуре изменилось соотношение ценностного и нормативного механизмов управления поведением членов общества в сторону преобладания ценностного, где одна из особенностей личности и состоит в саморегуляции поведения.

Таким образом, организационная культура как инструмент управления персоналом направлена на то, чтобы интерес сотрудника действовать тем или иным образом стал его «кровным интересом». В связи с этим отпадает необходимость постоянного внешнего регулирования поведения сотрудника.

Представленная ниже формула определяет организационную культуру как функцию от следующих переменных¹⁸:

$$K_o = f(K_w; K_n; Z; T; Э; C; Д; У; O_{стр}; C_{вс}; C_k; C_o; C_{эф}; \Phi_o), \quad (1.1)$$

¹⁸ Рылова А.П. Повышение эффективности организационной культуры внешнеэкономической службы промышленного предприятия: Автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Екатеринбург, 2006. – С. 10.

где K_u – где индивидуальная культура;
 K_n – национальная культура;
 $З$ – тип задачи;
 T – технология;
 $Э$ – эффективность работы;
 C – ситуационные факторы;
 $Д$ – групповая динамика подразделения;
 $У$ – стиль и методы управления;
 $O_{стр}$ – организационная структура;
 $C_{вс}$ – система вознаграждения и стимулирования;
 C_k – система коммуникаций;
 C_o – система обучения и повышения квалификации;
 $C_{эф}$ – стратегическое представление об эффективности;
 Φ_o – философия организации.

Эти переменные можно разделить по характеру воздействия на содержание организационной культуры и по возможности их изначального определения субъектом управления, что представлено в виде матрицы на рисунке 1.2.

Влияние на корпоративную культуру

		Определяющее	Поддерживающее
Возможность задать переменную	Высокая	$K_u, K_n,$ $З, T$	$У, O_{стр}, C_{вс}, C_k,$ $C_{эф}, C_o, \Phi_o$
	Низкая	$Э, C$	$Д, C$

Рис. 1.2. Матрица переменных корпоративной культуры

Из рисунка 1.2 видно, что такие переменные, как «индивидуальная культура», «тип задач» могут быть заранее заданы менеджером с помощью подбора людей определенных качеств и распределения задач. Требование и

влияние технологий, имеющих место в той или иной отрасли, также может быть изучено и учтено менеджером.

Определяющее и заранее заданное влияние на организационную культуру оказывает система национальной культуры. С одной стороны, оно выражено через индивидуальные культуры работников организации, с другой – через воздействие национальных институтов права, религии, образования, а также основных идей и представлений, доминирующих в обществе.

Другая группа переменных находится в группе поддерживающих организационную культуру инструментов менеджмента. Стиль и методы управления, как и сама система управления в целом, система вознаграждения работников, система коммуникаций, система обучения, организационная структура могут быть разработаны и заданы заранее. Не оказывая определяющее влияние на содержание организационной культуры, данная группа переменных оказывает значительную поддержку системе ценностей, представлений на различных уровнях организации или, наоборот, противоречит и приводит к конфликту. Поэтому при анализе и планировании развития организационной культуры необходимо стремиться к гармоничному соответствию определяющих и поддерживающих культуру переменных.

Философия организации рассматривается как инструмент отражения и нормативного закрепления мировоззрения фирмы, коллективного сознания организации, фундаментальных определяющих идей в таких регулирующих поведение сотрудников фирмы положениях, как: «базовые принципы организации», «кодекс делового поведения сотрудников»¹⁹.

Отражение основных целей, задач организации, направления ее развития закрепляется в документах, обобщенных названием «стратегия». В них содержится важное представление о том, что организация считает успехом и эффективностью на всех своих уровнях. Такие документы также могут быть разработаны и внедрены менеджментом.

¹⁹ Колесникова А.С. Организационная культура как важнейший элемент антикризисного управления предприятием // Economics. – 2017. – № 7 (28). – С. 36.

Как видно, большинство переменных, оказывающих влияние на организационную культуру, поддаются воздействию и могут быть запланированы. Однако остаются переменные, которые имеют вероятностный характер. Эффективность работы группы определяет, какие представления, ценности будут выбраны как объект сохранения, запоминания и дальнейшего воспроизводства в организации. Динамика группы отражает насколько ценности и представления в группе становятся общими для всех ее членов; соответственно, положительная динамика усиливает синергетический эффект в работе. Кроме того, остаются трудно предсказуемые события – ситуационные факторы, которые могут оказать влияние на состояние корпоративной культуры и определить ее характер и особенности.

Изменение ценностей организационной культуры, воплощающихся в корпоративных документах, критериях отбора персонала и методах стимулирования работников находит своё отражение в процедурах управления персоналом на предприятии²⁰.

Таким образом, рассматривая организационную культуру как инструмент управления персоналом, можно сделать ряд выводов:

- формирование организационной культуры предприятия – сложный и взаимосвязанный организационный управленческий процесс, основанный на приверженности руководителей организации определенным ценностям и проявляющийся в организационном поведении;
- поведение руководителей компании проявляется в ограничениях поведения и способах принятия решений;
- ценностные ориентации руководителей проходят через адаптивный механизм декларирования и только затем проявляются в политике и процедурах управления персоналом на предприятии;
- в свою очередь, взаимовлияние декларированных ценностей (внутриорганизационных законов) и поведения (конкретных процедур и

²⁰ Устаев Р.М., Устаева М.М. Инновационная организационная культура как важнейший элемент повышения кадрового инновационного потенциала предприятия // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2015. – № 5 (50). – С. 134.

действий руководства) создают паттерны (модели) организационного поведения;

- при соответствии декларируемых ценностей (внутриорганизационных законов) и поведения (конкретных процедур и действий руководства) возникают предпосылки к эффективности организационной культуры предприятия, проявляющихся в таких показателях как лояльность и сила культуры.

В целом, степень влияния организационной культуры организации на систему управления персоналом варьируется в больших пределах и зависит от личных особенностей сотрудников, социально-демографической структуры персонала, общности его психологии, ценностных ориентаций, интересов, продолжительности и характера совместного опыта, интенсивности взаимодействия, степени соответствия индивидуальных и организационных целей и ценностей. Это определяет довольно широкий диапазон в реакции людей на воздействие культуры и их оценке организационной культуры.

1.3. Методические принципы исследования

Методика исследования представляет собой систему процедур, необходимых для правильной организации исследования и получения достоверной информации.

Одной из наиболее известных методик диагностики организационной культуры является опросник OCAI (Organization culture's analyze instrument), разработанный Кимом Камероном и Робертом Куинном, построенный на основе рамочной конструкции конкурирующих ценностей²¹. Этот краткий опросник позволяет построить существующий в настоящее время и предпочтительный в перспективе (5 лет) профиль организационной культуры, в котором отражаются цели и ценности организации, общая направленность, специфические черты, некоторые факторы, формирующие культуру организации.

²¹ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры. – 3-е изд. – Jossey-Bass, 2011. – 288 с.

Данная технология одна из наиболее ресурсосберегающих, целостных и наглядных²². Также привлекательность этого метода состоит в том, что содержательно он полностью соответствует задачам совершенствования управления людьми в организации, проверен на практике и имеет надежный диагностический инструментарий²³. Преимущества используемого метода:

- во-первых, общая модель описывает ценности культуры организации в связи с каждым отдельным подходом к определению эффективности и сопоставляет перспективу одного подхода со всеми другими;
- во-вторых, она позволяет классифицировать организации по признаку принадлежности к тому или иному типу культуры и определить силу данной культуры;
- в-третьих, использование графических профилей может служить эффективным инструментом организационной диагностики. На основе анализа площадей наибольшего различия профилей существующей и желательной культуры можно наметить пути ее изменения и улучшения.

Работа с этой методикой помогает выявить теоретические основы типологии организационных культур, выяснить, как построена рамочная конструкция конкурирующих ценностей, определяющих тот или иной тип организации.

Данная конструкция базируется на измерении и соотнесении организационных показателей, характеризующих фактический уровень состояния главных индикаторов эффективности организации. При этом данные индикаторы – это стержневые ценности организации, средоточие базисных допущений, ориентаций и ценностей, тех элементов, которые образуют ее организационную культуру и по которым можно вынести суждение о компании. Стержневые ценности, лежащие на разных краях каждого континуума, отвергают друг друга, то есть гибкость противоречит стабильности, внутренняя ориентация – внешней

²² Скрыпий В.А. Методы диагностики организационной культуры на предприятии // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. – 2017. – № 1-1 (123). – С. 270.

²³ Михненко П.А. Методика углубленного анализа организационной культуры предприятия // Вопросы управления. – 2016. – № 5 (23). – С. 190.

направленности. В результате оба измерения формируют квадраты, отрицающие один другой и конкурирующие друг с другом. Каждому из этих квадратов было присвоено название, соответствующее его наиболее примечательным характеристикам: клан, адхократия, рынок и иерархия (см. рис. 1.3).



Рис. 1.3. Рамочная конструкция модели организационных культур по К. Камерону и Р. Куинну

Инструмент OCAI предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры²⁴:

- важнейшие характеристики организации;
- общий стиль лидерства;
- управление наемными работниками;
- связующая сущность организации;
- стратегические цели организации;
- критерии успеха.

В оценке принимали участие 65 сотрудников исследуемой организации: руководители, специалисты, производственный персонал. Им предлагалось

²⁴ Культура и поведение в организации: российский опыт: Сборник научных трудов / Под ред. д.с.н. С.П. Дырина, д.пс.н. А.Л. Журавлева, д.э.н. Т.О. Соломанидиной. – М.; Набережные Челны: ИП РАН: Изд-во Института управления: РЭА им. Г.В. Плеханова, 2012. – С. 167.

высказать свое мнение по шести перечисленным выше измерениям. Сотрудниками заполнялась анкета, представленная в приложении Г.

На каждый вопрос анкеты предлагается четыре возможных варианта ответа, отражающих состояние организации. Анкетируемый распределяет 100 баллов между четырьмя вариантами в том соотношении, в котором они присутствуют в организации в настоящий момент. Затем данная операция повторяется, но анкетируемый, распределяя 100 баллов, руководствуется ориентацией на будущее, отражая идеальную, на его взгляд, модель организации. Именно поэтому для ответов предоставляются две графы: «Сейчас» и «Хотелось бы».

Затем вычисляется среднее количество баллов, данное анкетируемым каждому варианту «А», «В», «С», «D» в цифровом эквиваленте (сумма всех баллов по варианту «А» по всем шести вопросам, разделенная на количество вопросов, – 6; та же процедура подсчета по оставшимся альтернативам «В», «С» и «D»). Данная процедура производится два раза: для графы ответов «Сейчас» и для графы ответов «Хотелось бы».

После этого на следующем бланке, на шкалах с цифровыми значениями, в соответствии с литерой варианта («А», «В», «С», «D»), отмечаются точки, полученные после вышеупомянутых арифметических вычислений среднего числа для каждого варианта («А», «В», «С», «D»).

Впоследствии эти точки соединяются линиями и приобретают форму неправильного четырехугольника. Поскольку в анкете указываются две графы ответов, то четырехугольников получается два. Для избежания наложений одного четырехугольника на другой точки из графы ответов «Сейчас» соединяются сплошной линией, а точки, полученные при обработке графы ответов «Хотелось бы», – пунктиром. Явные различия в направлении и форме четырехугольников показывают, насколько реальное общее положение дел в организации требует изменений, насколько радикальными они должны быть, и в какой плоскости должны лежать данные изменения.

В соответствии с полученными данными вычерчиваются два профиля организации – имеющаяся культура и желательная.

Для оценки степени разделяемости организационной культуры и преобладающих в ее структуре ценностей применялся следующий метод²⁵. Составляется набор высказываний, адекватных перечисленным в приложении Д ценностям. В опросном листе высказывания располагаются в случайном порядке и имеют лишь два варианта ответа – «да» и «нет».

Анализ опросных листов осуществляется следующим образом.

Полученные в результате опроса работников организации данные переносятся в таблицу и ранжируются по степени значимости для опрашиваемых, при этом на первом месте оказывается высказывание, отмеченное наибольшим числом респондентов.

Ценности, которые охарактеризованы высказываниями, занявшими первые пять мест, считаются наиболее значимыми, при этом необходимо подсчитать коэффициент совпадений ценностей для каждого из высказываний (K_{cqi}), значение которого свидетельствует о наличии противоречий или непротиворечивости последних:

$$K_{cqi} = \frac{\sum \text{отмеченных положительных ответов}}{\sum \text{опрошенных работников}}. \quad (1.2)$$

Высказывания, характеризующие фирму и деятельность ее управленческой системы, можно признать полностью разделяемыми, если с ними согласны не менее 75 % участвующих в опросе респондентов. С учетом существования описанной выше взаимосвязи считаются непротиворечивыми ценности, если соответствующие им значения K_{cqi} находятся в диапазоне от 1 до 0,75, то есть если не менее 75 % опрошенных отметили их как значимые.

Если значение K_{cqi} находится в интервале от 0,6 до 0,4, то отношение членов коллектива к ценностям, для которых он рассчитан, можно считать взаимоисключающим.

²⁵ Культура и поведение в организации: российский опыт: Сборник научных трудов / Под ред. д.с.н. С.П. Дырина, д.пс.н. А.Л. Журавлева, д.э.н. Т.О. Соломанидиной. – М.; Набережные Челны: ИП РАН: Изд-во Института управления: РЭА им. Г.В. Плеханова, 2012. – С. 7-9.

Значение K_{cui} , попавшее в интервал от 0 до 0,4, свидетельствует том, что данная ценность значения для членов коллектива не имеет и противоречит сложившейся на фирме культуре.

Значения K_{cui} , расположенные в интервале 0,75 – 0,6, можно рассматривать как промежуточные, свидетельствующие о том, что данная ценность постепенно становится более значимой, либо, наоборот, потеряла свою актуальность.

Следует подчеркнуть, что ценности, противоположные тем, значение K_{cui} для которых попало в интервал 0 – 0,25, следует также рассматривать как значимые и непротиворечивые.

Организационная культура может быть признана сформировавшейся и непротиворечивой, если в ее структуре доминирующие ценности относятся к одной группе. Если же доминирующие ценности являются противоположными по значению, то это свидетельствует об отсутствии общего мнения по ключевым вопросам, разобщенности интересов, отсутствии общепризнанной культуры.

Результаты анализа организационной культуры производственного предприятия ЗАО «Электромагнит» (г. Пенза) представлены во втором разделе бакалаврской работы.

2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ЗАО «ЭЛЕКТРОМАГНИТ», г. ПЕНЗА

В данной бакалаврской работе проводилось исследование организационной культуры производственного предприятия ЗАО «Электромагнит». Юридический адрес организации: 440600, г. Пенза, ул. Антонова, 1д. Генеральный директор – Баканов Александр Трофимович.

Компания ЗАО «Электромагнит» основана в 2003 году. С первых дней основным видом выпускаемой продукции стали электропневматические вентили и клапаны. В настоящее время номенклатура выпускаемой на предприятии продукции насчитывает более 180 видов и ориентирована на оснащение подвижного состава железнодорожного транспорта, применяемого в РФ и странах СНГ (рис. 2.1).

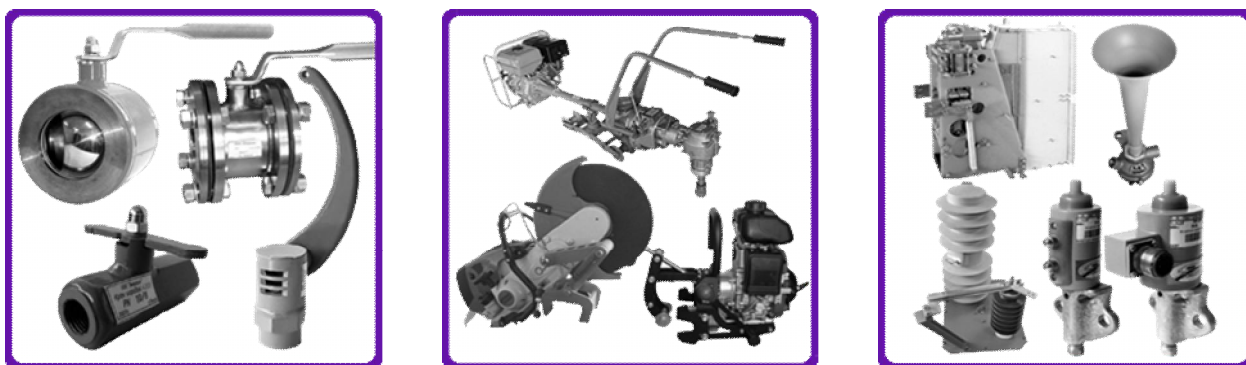


Рис. 2.1. Номенклатура выпускаемой ЗАО «Электромагнит» продукции

Списочная численность работников предприятия – 248 чел. Из них: мужчин – 168 чел. (67,7%), женщин – 80 чел. (32,3%). Организационно-функциональная структура управления ЗАО «Электромагнит» представлена в приложении Е.

2.1. Выявление типа организационной культуры

В соответствии с предложенной в п. 1.3 методикой проведения исследования, в основу которой был положен опросник ОСАИ К. Камерона и Р. Куинна (см. приложение Г), было осуществлено выявление типа организационной культуры ЗАО «Электромагнит».

Данные авторы выделяют два базовых ценностных измерения, определяющих организационную культуру. В этой двухмерной системе координат одна из осей отражает направленность внутрь (на персонал и другие внутренние проблемы) или вовне компании (на внешнее окружение). Вторая ось описывает структурные переменные: ориентацию на гибкость и изменение или на стабильность и контроль. В результате образуется четыре кластера, каждый из которых соответствует определенному типу организационной культуры: клан, адхократия, рынок и иерархия.

Построение реальных и предпочтительных профилей организационной культуры ЗАО «Электромагнит» с помощью опросника ОСАІ позволило выявить следующие особенности.

В таком реальном профиле корпоративной культуры ЗАО «Электромагнит», как «Важнейшие характеристики» доминирующим является рыночный тип (см. рис. 2.2).

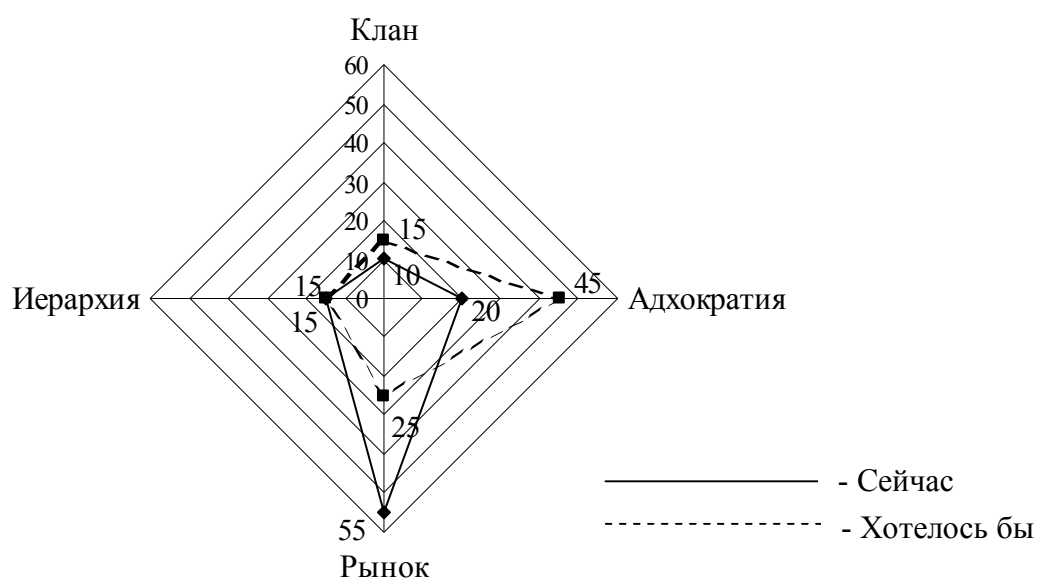


Рис. 2.2. Профиль «Важнейшие характеристики организации»

Это позволяет говорить о том, что в настоящее время в организации акцентируется внимание на конкурентных действиях и достижениях. Сотрудники ориентированы на соперничество на рынке. Руководители выступают за персональную ответственность каждого, поддержку перспективных людей,

поэтому стимулируют активность работников, стремление прилагать дополнительные усилия и желание энергично трудиться. Основной ценностью является успех в конкурентной среде.

В то же время в перспективе опрошенные сотрудники организации хотели бы иметь по данному профилю адхократический тип организационной культуры, при котором организация является лидером и новатором в своей области, а также динамичным и творческим местом работы, где поощряется свобода принятия решений и риск.

Существующий общий стиль лидерства в организации, по мнению респондентов, тоже соотносится с рыночным типом: служит примером деловитости, напористости, ориентации на конкретные результаты (см. рис. 2.3).

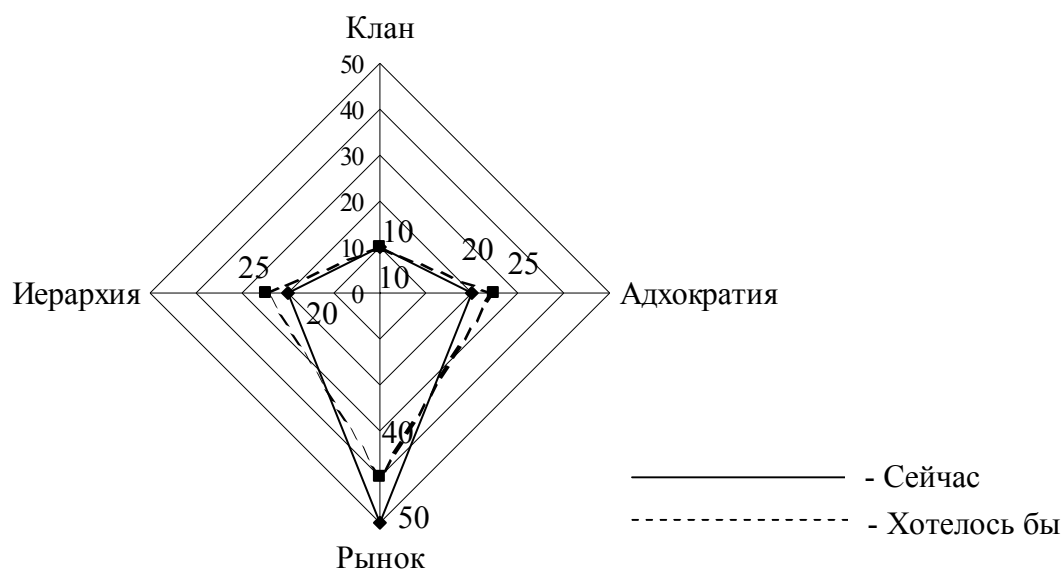


Рис. 2.3. Профиль «Общий стиль лидерства в организации»

Он же (рыночный тип) является предпочтительным и в перспективе, хотя при этом наблюдается увеличение позиций адхократического и иерархического типов. Для лидеров первого из них характерна высокая предприимчивость и гибкость, поощрение личной инициативы, творческого подхода к делу, активности сотрудников. Стиль лидерства иерархического типа характеризуется координацией, организованностью, последовательностью, ведением дел с учетом рентабельности.

Черты, отличающие организацию при управлении персоналом, в настоящее время также соответствуют рыночному типу организационной культуры (см. рис. 2.4), как и в двух других предыдущих случаях.

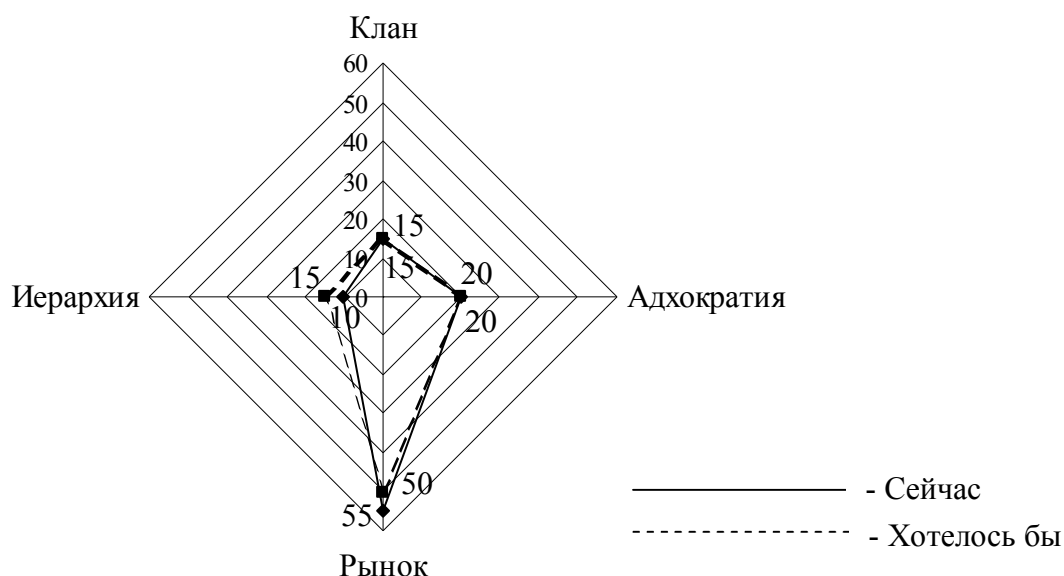


Рис. 2.4. Профиль «Управление наемными работниками»

При этом руководство характеризуется высокой требовательностью, поощрением достижений, конкуренции.

Предпочтительным в перспективе (на ближайшие 5 лет) по данному профилю также является рыночный тип, хотя происходит и небольшое увеличение значений иерархического типа организационной культуры, при котором стиль управления характеризуется гарантией занятости и требованием подчинения, предсказуемостью и стабильностью в отношениях. В условиях, когда организации переживают последствия экономического кризиса, это вполне объяснимо.

Что касается такого существующего профиля организационной культуры ЗАО «Электромагнит», как «Связующая сущность организации», то доминирующим является иерархический тип (см. рис. 2.5).

Его отличительными чертами являются: формальные правила и официальная политика. При этом важным является обеспечение рентабельного, надежного, плавно текущего функционирования организации.

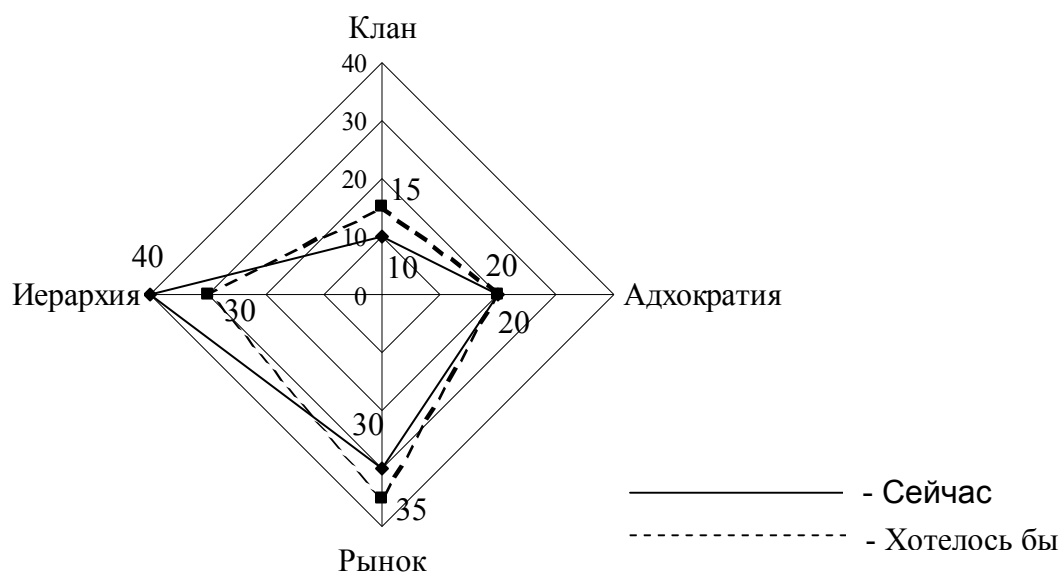


Рис. 2.5. Профиль «Связующая сущность организации»

Вместе с тем по данному профилю в перспективе предпочтительным становится рыночный тип, для которого свойственны: напористость, конкурентоспособность и стремление к победе на рынке. Также наблюдается увеличение значений кланового типа организационной культуры, которая нацелена на развитие человеческих ресурсов, профессионализма и сплоченности. При этом организация становится похожа на большую семью, преданную своим традициям, а лидеры воспринимаются как воспитатели или даже как родители.

Существующие в настоящее время стратегические цели ЗАО «Электромагнит» акцентируются на поддержании стабильности деятельности организации. Ценятся контроль, рентабельность и жесткая последовательность всех операций, что позволяет соотнести данный профиль с иерархическим типом организационной культуры.

В перспективе респонденты отмечают ослабление позиций иерархии и увеличение значений адхократического типа организационной культуры по данному профилю (см. рис. 2.6).

Для адхократического типа фокус перспективы в плане стратегии настроен на необходимости быть первыми, на обретение новых ресурсов и решении возникающих проблем; также ценится апробация всего нового и изыскание возможностей для этого.

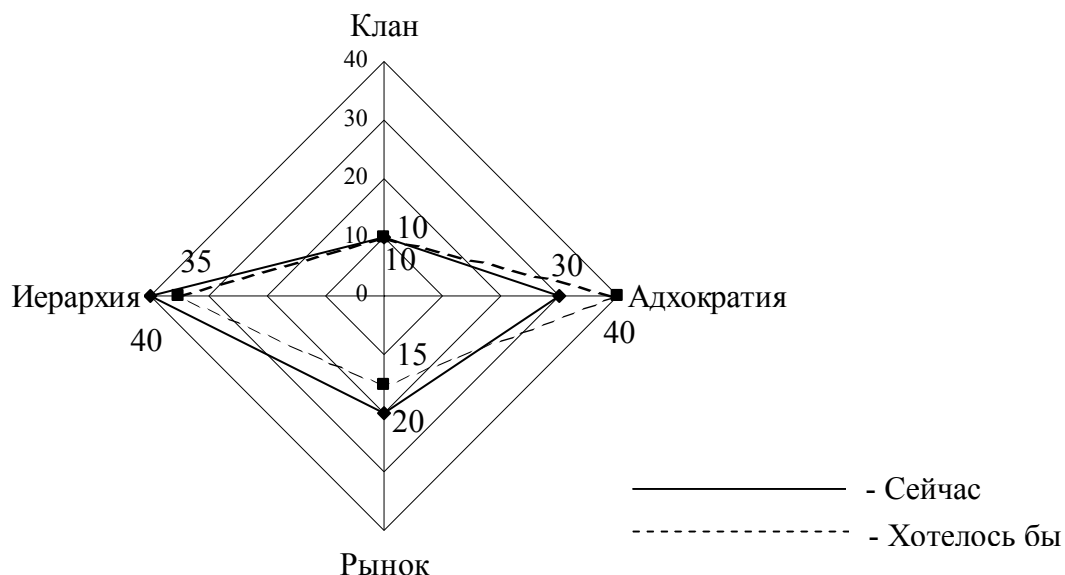


Рис. 2.6. Профиль «Стратегические цели организации»

В таком реальном профиле организационной культуры ЗАО «Электромагнит», как «Критерии успеха» доминирующим является рыночно-иерархический тип, а предпочтительным, по мнению респондентов, – иерархический тип организационной культуры, который ориентирован на точное выполнение планов и графиков, рентабельность, низкие производственные затраты (см. рис. 2.7).

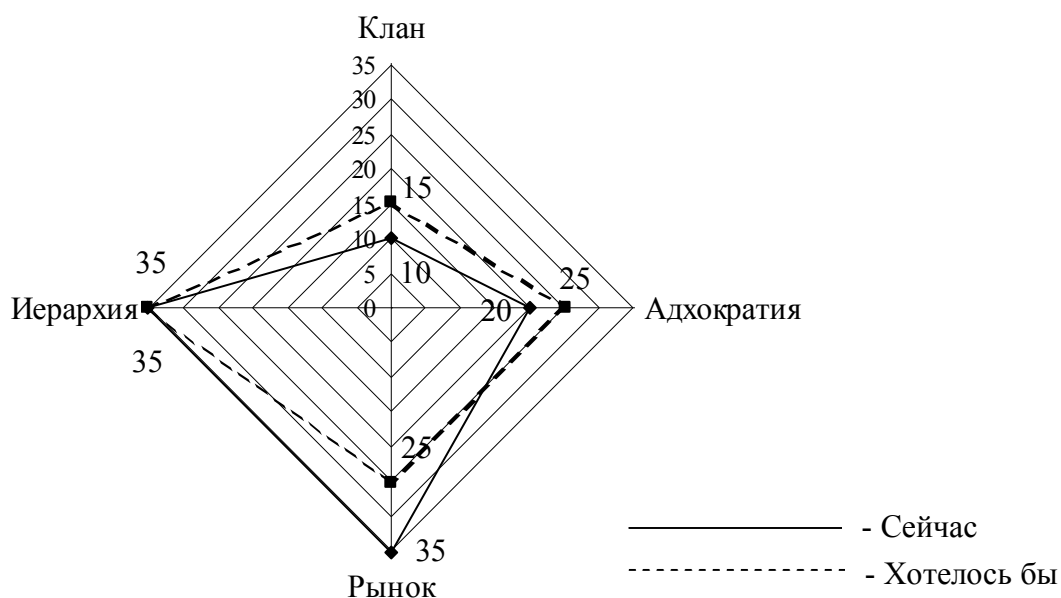


Рис. 2.7. Профиль «Критерии успеха»

Также по данному профилю в перспективе отмечается усиление позиций клановости и адхократии. При этом первое связывает успех организации с человеческими ресурсами компании, командной работой и заботой о клиентах, второе – с новой технологией производства работ.

Результаты вышеизложенного, можно представить в виде таблицы 2.1.

Таблица 2.1

Доминирующие типы организационной культуры ЗАО «Электромагнит» по шести ключевым профилям (в реальности и на перспективу)

Профиль организационной культуры	Реальный	Предпочтительный
1. Важнейшие характеристики организации	Рыночный	Адхократический
2. Общий стиль лидерства в организации	Рыночный	Рыночный
3. Управление наемными работниками	Рыночный	Рыночный
4. Связующая сущность организации	Иерархический	Рыночный
5. Стратегические цели организации	Иерархический	Адхократический
6. Критерии успеха	Рыночно-иерархический	Иерархический

Квадрант, имеющий наивысшие оценки в усредненном реальном профиле организационной культуры ЗАО «Электромагнит», соответствует рыночному типу оргкультуры (см. рис. 2.8) и определяет преобладающие базисные допущения, стили и ценности.

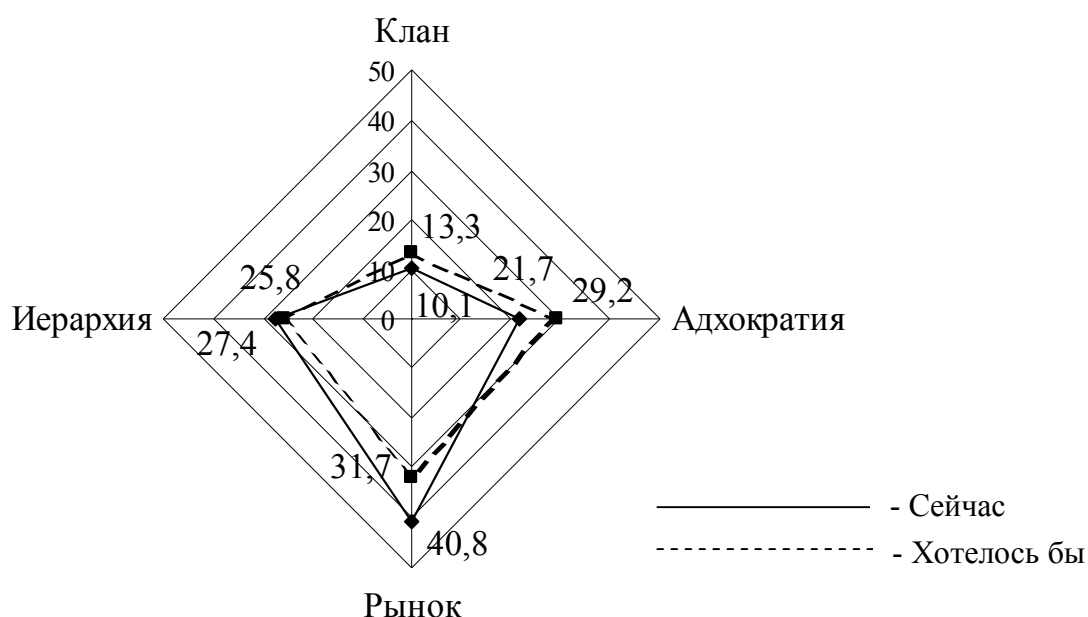


Рис. 2.8. Усредненный профиль организационной культуры ЗАО «Электромагнит»

Стержневыми целями и ценностями, которые доминируют в организациях с культурой рыночного типа, являются конкурентоспособность и продуктивность, которые достигаются благодаря сильному акценту на внешних позициях и контроле.

Рыночный тип является доминирующим не только в усредненном реальном профиле организационной культуры ЗАО «Электромагнит», но и, как видно из таблицы 2.1, в таких реальных профилях, как: «Важнейшие характеристики организации», «Общий стиль лидерства в организации», «Управление наемными работниками». Безусловным подтверждением доминирования рыночного типа организационной культуры являются декларируемые и реальные ценности компании: профессиональная компетентность, ответственность, а также стремление побеждать. Главная задача менеджмента – вести организацию к производительности, результатам и прибылям. Лидеры являются твердыми хозяевами и суровыми конкурентами. Они неколебимы и требовательны. Долгосрочная забота концентрируется на конкурентных действиях и достижении растянутых во времени целей. Успех определяется в терминах рыночной доли и проникновения на рынки. Важным считается опережение соперников по конкурентной борьбе и лидерство на рынке.

Квадрант, имеющий наивысшие оценки в усредненном предпочтительном профиле организационной культуры ЗАО «Электромагнит», также соответствует рыночному типу оргкультуры. Также рыночный тип является доминирующим в таких предпочтительных профилях организационной культуры ЗАО «Электромагнит», как (см. табл. 2.1): «Общий стиль лидерства в организации», «Управление наемными работниками», «Связующая сущность организации».

Также надо отметить, что в перспективе в усредненном профиле организационной культуры ЗАО «Электромагнит» происходит усиление кланового и адхократического типов.

Для клановой культуры характерно поощрение бригадной работы, доверие и предоставление относительной автономности командам. В задачи управления входит забота о подчиненных, формирование комфортного окружения, формирования максимальной ценностной мотивации и наилучших условий для

эффективного участия в бизнесе. Клановый коллектив сплочен и дружен, руководители воспринимаются как воспитатели или даже родители, компания делает ставку на долгосрочное развитие личности, и успех в ней определяется как забота и хорошее отношение к потребителям.

Критериями эффективности адхократической культуры являются: гибкость, инновации, индивидуальность, децентрализация власти, творческий подход к решению проблем, стремление к риску, динамичность, выход на новые сегменты рынка.

2.2. Степень разделяемости ценностей организационной культуры

Для начала остановим своё внимание на влиянии национально-культурных особенностей на формирование организационной культуры. Национальная культура со своей системой ценностей и традициями формирует национальную деловую культуру (нормы и традиции деловой этики, нормативы и правила делового этикета и протокола). Она является своего рода «слепок», «отражением» ценностей, норм и правил, принятых в данной национальной культуре. Национальная деловая культура в свою, очередь, формирует организационную культуру. Данные, представленные в таблице 2.2, подтверждают влияние национальной культуры на организационную.

Таблица 2.2

Сравнительный анализ особенностей корпоративной культуры американских, японских и российских компаний²⁶

Характеристики корпоративной культуры	Основные значения, особенности и образы		
	США	Япония	Россия
1	2	3	4
Образ компании	Спортивная команда	Семья	Семейная команда
Цель бизнеса	Прибыль	Длительное существование	Длительное прибыльное существование

²⁶ Культура и поведение в организации: российский опыт: Сборник научных трудов / Под ред. д.с.н. С.П. Дырина, д.пс.н. А.Л. Журавлева, д.э.н. Т.О. Соломанидиной. – М.; Набережные Челны: ИП РАН: Изд-во Института управления: РЭА им. Г.В. Плеханова, 2012. – С. 62.

1	2	3	4
Мотивация к получению прибыли	Любыми средствами	Средство достижения целей организации	Средство существования и развития
Ценности	Ориентация на материальные ценности	Ориентация на человека	Ориентация на материальные ценности
Работники	Подход к человеку как к рабочей силе	Подход к человеку как к личности	Подход к человеку как к рабочей силе
Человеческие отношения	Функциональные Индивидуализм	Эмоциональные Коллективизм	Эмоциональные Коллективизм
Конкуренция	Сильная конкуренция, победа сильного над слабым	Сотрудничество, гармония, сосуществование	Конкуренция и сотрудничество
Гарантии для работников	Низкие (краткосрочные контракты, узкие специалисты)	Высокие (долгосрочные контракты, пожизненный найм, универсалы)	Очень низкие (часто никаких гарантий)
Принятие решений	Индивидуальные решения сверху-вниз	Коллективные решения снизу-вверх	Индивидуальные решения сверху-вниз
Продвижение	По способностям, деловым качествам	В соответствии с выслугой лет	Изменяется от семейственности и знакомства к продвижению по деловым качествам
Оплата	В зависимости от результата	В зависимости от стажа	Минимальная оплата, но в зависимости от рыночной стоимости, прибыли, индивидуальных результатов

Как видно из таблицы 2.2, российская организационная культура имеет значительные расхождения с американской по таким параметрам, как коллективизм – индивидуализм, эмоциональность – рациональность, авторитаризм – демократия, полиактивность – моноактивность. Сходство организационной культуры российских и японских компаний можно проследить по таким параметрам, как коллективизм, сотрудничество, неформальные отношения, образ семьи. Однако следует отметить, что в России в настоящее время происходят значительные перемены, что не может не сказаться на характеристиках российской организационной культуры: наряду с

сотрудничеством усиливается конкуренция, индивидуализм начинает преобладать над коллективизмом.

В последнее время происходят существенные сдвиги в шкале ценностей работников. Такие из них, как долг, дисциплина, повиновение, утрачивают свое большое значение. Зато возрастают ценности, связанные с самовыражением индивида. Поэтому в практике менеджмента методы мотивации персонала и стиль управления должны в качестве критериев эффективности учитывать творческую деятельность, свободу действий и ответственность, расширение контактов с руководством и коллегами, повышение квалификации.

В связи с этим можно определить традиционные ценности организации, к ним относятся: дисциплина; послушание; иерархия; достаточность; власть; достижение; надежность.

Современные ценности организации отличают: самореализация; участие; коллективная инициатива; творчество; децентрализация; самостоятельность; гибкость.

Для оценки степени разделяемости организационной культуры и преобладающих в ее структуре ценностей был разработан опросный лист (см. приложение Д). Сводные результаты опроса сотрудников ЗАО «Электромагнит» представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Ценности, разделяемые сотрудниками ЗАО «Электромагнит»

Ценность	Высказывание	Кол-во положит. ответов	Кол-во отрицат. ответов	Значение
1	2	3	4	5
Профессионализм	Компетентность и профессионализм – основа авторитета в нашем коллективе	58	7	0,90
Саморазвитие	Каждый работник должен развивать свой трудовой потенциал	55	10	0,85
Результаты труда	Мы ценим практический результат своей работы	55	10	0,85
Материальное вознаграждение	Каждое достижение должно материально вознаграждаться	51	14	0,78
Авторитет руководства	Наше руководство авторитетно и уважаемо	49	16	0,75
Общественное признание	Для нас значимо общественное признание	48	17	0,74

1	2	3	4	5
Власть	У нас ценят авторитет и силу власти	46	19	0,71
Авторитаризм	Хороший руководитель сам принимает решение	45	20	0,70
Риск	Мы не боимся реализовывать радикальные идеи	44	21	0,67
Качество работы	Завтра больше, чем сегодня	44	21	0,67
Сплоченность	У нас ценится работа в команде	42	23	0,65
Участие	Успех фирмы – мой успех	42	23	0,65
Самостоятельность	Исполнительность – основа достижений	41	24	0,63
Интересы работника	У нас заботятся об удовлетворении интересов работников	40	25	0,62
Качество работы	Каждый заинтересован в качественной работе	40	25	0,62
Участие	Мы гордимся своим местом работы	39	26	0,60
Статус	У нас ценят не место, а человека	38	27	0,58
Ответственность	Мы не боимся ответственности	36	29	0,56
Самостоятельность	У нас приветствуется самостоятельность и инициативность	33	32	0,51
Риск	Следовать проверенным путем – залог успеха	31	34	0,47
Моральное вознаграждение	Лучший стимул в работе – забота об интересах работника	29	36	0,44
Карьера	Продвижение по служебной лестнице – символ успеха	27	38	0,42
Интерес фирмы/ Интерес личности	Главное – личный успех	27	38	0,42
Партнерство	К сотрудникам организации относятся как к рабочей силе	26	39	0,40
Отношение с внешней средой	Клиент всегда прав	23	42	0,35
Партнерство	К сотрудникам организации относятся как к партнерам	22	43	0,34
Сплоченность	У нас соперничают за личную власть и выгоду	21	44	0,33
Равноправие	Ключевые должности должны занимать мужчины	19	46	0,30
Демократия	Отношения в коллективе строго регламентированы	19	46	0,30
Коллективизм	Мнение каждого значимо	16	49	0,25
Наказание	Боязнь наказания – лучший стимул продуктивной работы	16	49	0,25
Информация	Каждый информирован о состоянии дел на фирме	13	52	0,20
Трудовая деятельность	Жизнь ради работы	10	55	0,15

На основе приведенных в таблице 2.3 результатов, можно заключить, что основными ценностями организационной культуры ЗАО «Электромагнит»

являются: профессионализм, авторитет руководства, сила власти и влияния руководителя, а также ответственность, результаты труда и качество работы.

Причем культура относительно устойчивая, поскольку попавшие в группу «значимых» ценности не являются взаимоисключающими, а тесно взаимосвязаны друг с другом. Тем не менее, не все организационные ценности, осознаваемые и даже принимаемые сотрудниками в качестве таковых, действительно становятся их личными ценностями. Осознание той или иной ценности и положительного отношения к ней явно не достаточно. Более того, это не всегда оправдано. Необходимым условием принятия этой ценности является практическая включенность сотрудника в деятельность организации, направленная на реализацию этой ценности. Только действуя ежедневно в соответствии с организационными ценностями, соблюдая нормы и правила поведения, сотрудник может стать представителем организации. Полная идентификация сотрудника с организацией означает, что он не только соблюдает нормы и правила поведения, но и внутренне полностью принимает ценности организации.

Также в рамках исследования было предложено респондентам сформулировать девизы, под которыми должна работать организация. Эта процедура позволяет не только определить правильность понимания смысла существования фирмы и ее миссии, но и наглядно представить ожидания сотрудника и преобладающие ценности, которые он закладывает в ее формулировку.

Сформулированные работниками девизы были сгруппированы по трем категориям, которые продемонстрировали, что в работе организации не устраивает сотрудников и какие пути способны привести к достижению успеха.

1. Материальное вознаграждение за выполняемую работу:

- «Высокое поощрение за качественно сделанную работу»;
- «Справедливая и достойная оплата труда работников»;
- «Работник должен оцениваться по знаниям и опыту»;
- «Хорошо поработали – хорошо заработали!»;
- «За качественную высокооплачиваемую работу»;

- «Честно заработал – получил сполна!»;
- «Работать, чтобы жить!»;
- «Труд должен достойно оцениваться»;
- «Высокое благосостояние каждого работника организации»;
- «Достойная оплата – за выполненный труд».

2. Качество, конкурентоспособность продукции:

- «Качество и конкурентоспособность – на первое место!»;
- «От конкурентоспособной продукции – к высокой прибыли»;
- «Качество продукции (работ) – наш престиж»;
- «Качество продукции (работ) – залог процветания организации!»;
- «Большая отдача при меньших затратах»;
- «Вперед и вверх».

3. Отношение к работе и учет интересов работников:

- «Работать, а не подрабатывать»;
- «Кадры решают все!»;
- «Наше благосостояние – в наших руках!»;
- «Заинтересуй работника – получишь результат!»;
- «Делай – как себе!»;
- «Стабильность организации – успех работника!»;
- «Профессионализм и инициатива – залог успеха»;
- «Качественная и ответственная работа – успех организации!»;
- «Чтобы хорошо жить – надо хорошо работать».

Девизы, связанные с материальным вознаграждением за выполняемую работу, – по сути дела, скорее можно рассматривать как внутренние лозунги, поскольку они не отражают специфики организации и значимы лишь для ее работников, а не для клиентов и потребителей. Помимо желания получать стабильную и высокую зарплату, в них отражена и необходимость соотнесения последней с опытом, знаниями работников, а также с тем трудовым вкладом и качеством исполнения заданий, которые обеспечиваются ими.

Девизы второй группы показывают, что работники гордятся своей организацией, хотят, чтобы их продукция и услуги были качественными, надежными, конкурентоспособными, повышая тем самым престиж организации и создавая возможности ее дальнейшего роста и развития.

Третья группа девизов демонстрирует стремление работников к качественной, надежной работе, улучшению имиджа компании, отождествлению собственного успеха с благополучием и успехами организации.

Анализируя культурное пространство ЗАО «Электромагнит» (см. рис. 2.9), необходимо отметить, что в теории²⁷ выделяют четыре сектора культурного пространства организации, каждый из которых характеризуется тремя наиболее актуальными параметрами:

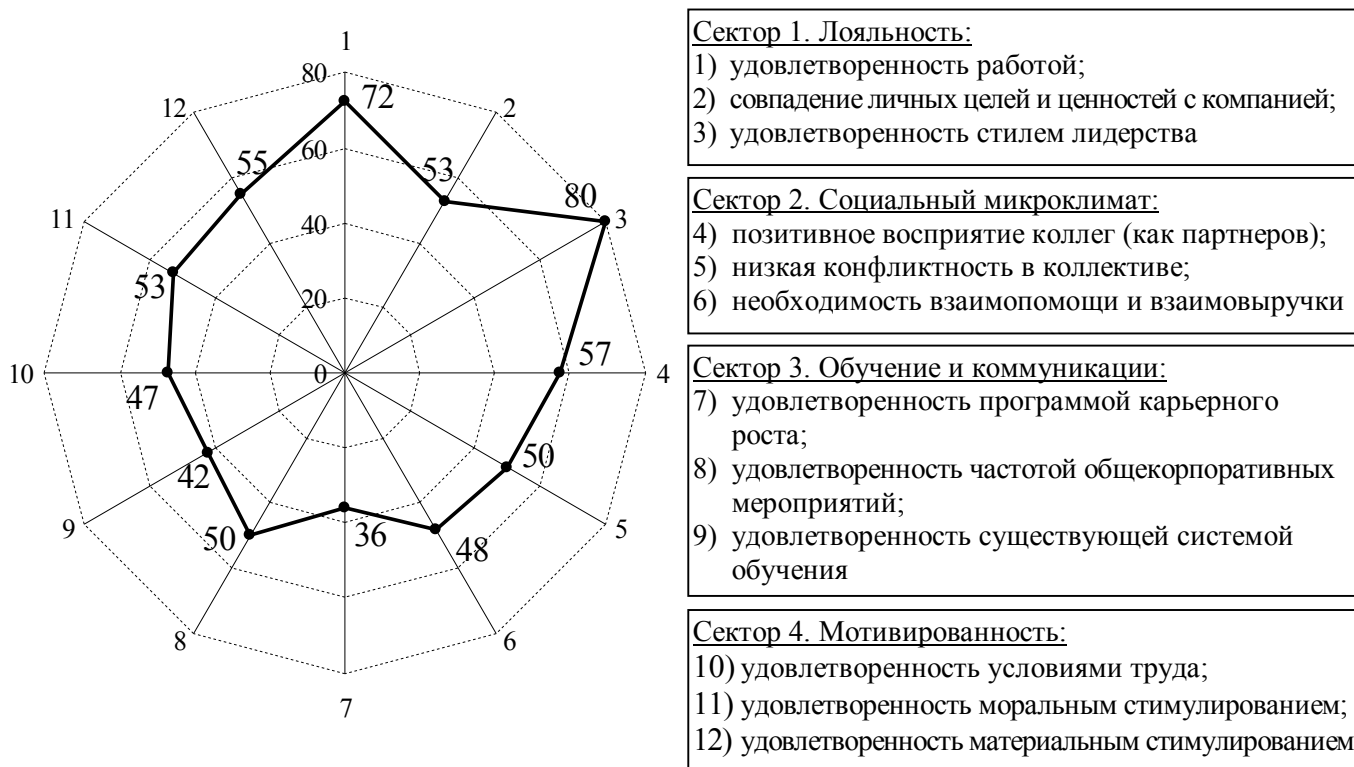


Рис. 2.9. Культурное пространство ЗАО «Электромагнит»

- сектор 1. Лояльность – эмоционально окрашенное отношение к компании;
- сектор 2. Социальный микроклимат – ощущение общего единства и взаимопонимания;

²⁷ Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 624 с.

- сектор 3. Обучение и коммуникации – обмен информацией, поведенческими моделями, характеризующими принадлежность к определенной организационной культуре;
- сектор 4. Мотивация как основной путь вхождения работника в организационную культуру компании и адаптации к ней, осознание своего места и роли в этой культуре, определение своего вклада в ее укрепление.

Как видно из рисунка 2.9, персонал ЗАО «Электромагнит» демонстрирует высокую степень лояльности (сектор 1), которая связана с одобрением работниками целей компании и способов их достижения, а также с признанием и уважением авторитета фирмы и ее руководителей. Также можно отметить удовлетворительный социальный микроклимат (сектор 2).

Отличительной чертой является низкая мотивация труда. Следовательно, для повышения эффективности работы компании необходимо обратить внимание на создание условия отождествления организации и работника, ликвидацию или уменьшение влияние демотивационных факторов.

2.3. Сформированность организационной культуры

Рассмотрим основные показатели сформированности организационной культуры ЗАО «Электромагнит».

1. Понимание персоналом организационных целей. Организационные цели соотносятся с корпоративной культурой предприятия достаточно многообразно. С одной стороны, организационная культура должна содействовать достижению целей компании. С другой стороны, организационные цели можно рассматривать и в качестве важнейшего, основополагающего компонента корпоративной культуры, поскольку для их достижения они должны быть поняты и приняты большинством членов организации.

Проведенное исследование позволяет констатировать тот факт, что 79,5 % респондентов заявили о том, что знают базовую цель организации. Вместе с тем вряд ли эти данные можно назвать точными. Ведь цели организации, как правило,

не транслируются по официальным каналам, представления о них формируются у работников на основе косвенных наблюдений за поведением руководителей, собственного жизненного опыта и т.д.

В полной мере лишь каждый третий респондент разделяет организационные нормы поведения (34%) и цели организации (38%), что позволяет характеризовать уровень интеграции установок (ценностей) и норм поведения как относительно невысокий. Более того, в определении базовых целей организации можно проследить определенные расхождения среди различных категорий персонала.

По двум позициям (справедливая прибыль и неуклонный прогресс) мнения руководителей и рядовых сотрудников в целом совпадают.

Существенные же различия между управленческим и производственным персоналом наблюдаются при оценке позиции «благосостояние работников, уважение к работнику». Если у руководителей данная цель находится на 2-м месте в общем списке базовых целей, то у работников – на 4-м (причем разрыв в оценке достигает 20%). Подобное расхождение свидетельствует о высокой степени декларированности позиций, касающихся состояния персонала и говорит о вторичности вопросов социального порядка (по сравнению с экономическими и техническими).

2. Вовлеченность персонала в принятие решений. Организуя данное направление деятельности, зарубежные компании руководствуются двумя основными принципами: во-первых, сотрудник, выполняющий данную работу, знает лучше другого, как ее выполнить, и поэтому лучше других способен ее усовершенствовать. Во-вторых, сотрудник больше всего привержен своим собственным идеям (если идея или часть ее принадлежит нам, трудно не проникнуться любовью к этой идее). Япония, первая в национальном масштабе реализовавшая идею вовлеченности персонала в принятие решений, с меньшими затратами добилась более высоких результатов, чем конкуренты на новейшем оборудовании, но со старыми командными методами управления, не использующими потенциал коллектива.

Вовлеченность персонала предполагает момент передачи ответственности, а это означает, что сотрудники разделяют ответственность за положение дел на предприятии. К сожалению, практика участия персонала ЗАО «Электромагнит» в управлении организацией выражена достаточно слабо. Лишь 36% опрошенных заявили, что руководство организации часто учитывает позицию персонала при разработке управленческих решений. Здесь же стоит заметить, что стремление к управлению у сотрудников также является слабовыраженным.

3. Степень информированности работников о текущем положении дел и о стратегии развития предприятия. С точки зрения информированности персонала коммуникации ЗАО «Электромагнит» сложно назвать эффективными. С состоянием дел на предприятии хорошо знакомы 43,2% работников, а со стратегией развития предприятия – 28,8%.

Исследование зафиксировало следующие формы информирования персонала в ЗАО «Электромагнит»:

- общеорганизационные собрания (обычно они проводятся по итогам года);
- собрания для отдельных категорий сотрудников (встречи с бригадирами, мастерами), производственные совещания (оперативки);
- приемные часы у менеджеров организации (прием работников по личным вопросам);
- неформальные встречи руководителя с работниками.

90% респондентов из категории руководителей и специалистов отмечают, что работник имеет возможность заходить в кабинет руководителя организации по мере необходимости и без предварительной записи. В целом также считает и большинство работников (68,6%).

Следующей особенностью информационной политики является ее отклонение от основных принципов. Наиболее распространенными являются отклонения от трех принципов: оперативности, достоверности подаваемой информации и доступности языка подачи информации.

Подаваемая информация, по мнению персонала, в большинстве случаев является достоверной (63,6%) и понятной (65,3%). В меньшей степени выдерживается принцип оперативности (48,3%). Складывается достаточно парадоксальная ситуация – коммуникации происходят регулярно, однако обсуждаемая в процессе взаимодействия информация часто, по мнению персонала, является неактуальной (запоздалой).

Достаточным уровнем информированности обладает в среднем лишь каждый третий опрошенный работник (31,8%). Наибольшие «провалы» наблюдаются в знании стратегических моментов деятельности предприятия (особенно экономической и технологической стратегий). Достаточно серьезным (в 2 раза) является «разрыв» в уровне информированности персонала и руководителей. Хотя подобная ситуация не является уникальной, «отсев» информации – явление естественное и достаточно распространенное и в других организациях. Таким образом, внутриорганизационные коммуникации осуществляются, как правило, по текущим проблемам.

4. Ценностные ориентации персонала. Как уже отмечалось, организационная культура обычно понимается как совокупность организационных ценностей, разделяемых большинством членов организации. Как было отмечено в п. 2.2, основными ценностями корпоративной культуры ЗАО «Электромагнит» являются: профессионализм, авторитет руководства, сила власти и влияния руководителя, а также ответственность, результаты труда и качество работы.

Исследование позволяет отметить некоторые различия в ценностных ориентациях в зависимости от возраста работников. Система ценностных ориентаций существенно различается среди различных возрастных групп. Наиболее существенные различия проявляются по ценности «престижное место работы», где разрыв в значениях между старшей и младшей возрастными группами составляет 41%. Можно отметить, что система ценностных ориентаций работников старше 40 лет в целом существенно отличается от остальных возрастных групп, для нее характерно менее выраженное значение таких ценностей, как «престижное

место работы», «самоутверждение», «реализация своих возможностей». Одновременно для данной возрастной группы характерно более высокое значение ценности «хорошая заработная плата». Возрастные особенности работников необходимо, таким образом, учитывать при организации их мотивации.

5. Традиции, ритуалы, организационные праздники. Только третья часть респондентов отметили, что организация, в которой они работают, богата на коллективные праздники. Еще меньше (21%) тех, кто считает, что организация богата на традиции и ритуалы. Интересным при этом представляется специфика ритуалов, – по мнению подавляющего большинства респондентов, ритуалы связаны с теми или иными праздниками, в меньшей мере они связаны непосредственно с трудовым процессом. Отметим также, что специфика праздников во многом зависит от специфики коллектива (т.е. отмечается праздник на уровне всей организации или на уровне подразделения). На уровне всей организации приоритетными являются общепринятые праздники (Новый год, 8 Марта и т.д.), на их долю приходится 66,1% всех организационных праздников. На уровне же подразделения приоритет остается за личными (45,6%) и общепринятыми (42,7%) праздниками. Невысоким является удельный вес организационных и профессиональных праздников (на уровне организации – 19,9%; на уровне подразделения – 11,7%).

6. Идентификация персонала со своим предприятием. Наряду с признанием сотрудника внутри организации (через вовлеченность в принятие решений, совместное участие в праздниках и т.д.) действенным элементом в формировании организационной культуры является признание сотрудника (его организации) во внешней среде. Речь идет об идентификации образа предприятия в глазах персонала и внешнего мира.

Между отношением сотрудников к организации и отношением клиентов к этой же самой организации существует прямая зависимость. Логика подобной зависимости достаточно понятна. Вместе с тем проведенное исследование выявило определенную степень расхождения между осознанием работником места предприятия во внешней среде и его отношением к своему предприятию.

В заключении необходимо отметить, что представление об организации как культурном феномене позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется в организационной среде совместная деятельность людей. С помощью культурных методов управления людьми возможно показать, «как можно формировать организационную действительность и влиять на нее через язык, нормы, традиции, церемонии и т.д. В рамках культурного подхода возникает понимание того, что эффективное организационное развитие – это не только изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, лежащих в основе совместной деятельности людей»²⁸.

Еще в середине 80-х годов прошлого столетия Т. Питерс и У. Уотерман, авторы известного бестселлера «В поисках эффективного управления» отметили: «Мы обнаружили, как очевидный факт, что отдельное человеческое существо в производстве и в управлении все еще что-то значит. Формирование организаций, в которых учитываются слабости отдельного человека и его сильные качества, являются для новой школы хлебом насущным». Результаты исследования, представленного в данной работе, являются очередным подтверждением значимости управления организационной культурой для повышения эффективности кадрового менеджмента на предприятии и успешного развития компании в целом.

²⁸ Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. – М.: Дашков и К, 2014. – С. 92.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ И МЕРОПРИЯТИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ПОВЫШЕНИЮ НА ЭТОЙ ОСНОВЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Об управлении процессом формирования и развития организационной культуры можно говорить только в случае, когда высшее руководство демонстрирует и утверждает определенную систему взглядов, норм и ценностей, прямо или косвенно способствующих выполнению стратегических задач организации.

Другим субъектом управления процессом формирования и развития организационной культуры является менеджер по управлению персоналом. Служба управления персоналом оказывает непосредственное влияние на внутриорганизационную культуру через функции подбора и отбора персонала, выстраивание систем мотивации, развития, повышения квалификации, оценки персонала, консультационно-методической поддержки топ-менеджмента и функции обеспечения эффективной коммуникации между персоналом и руководителями высшего и среднего звена.

Третьим субъектом формирования и развития организационной культуры является сам персонал. Персональная культура каждого сотрудника оказывает то или иное воздействие на организационную культуру. Чем выше значимость данного человека для организации, тем выше уровень влияния на организационную культуру. При этом значимость в данном случае определяется не столько статусом, сколько лидерскими качествами, опытом, возможностью влиять на лицо, принимающее решения.

3.1. Модель формирования и развития организационной культуры.

Рекомендации менеджерам по управлению организационной культурой

Как правило, организационная культура сознательно создается ее руководителями – формальными лидерами. Высший менеджмент формирует организационную культуру, и тем самым развивается культура социально-

трудовых отношений, что формирует стиль организационного поведения работников, определяющий их отношение к трудовым обязанностям, управляющим, трудовой деятельности²⁹.

Кроме того, она формируется произвольно с течением времени под влиянием различных внутренних и внешних факторов. Из этого следует, что организационная культура существует в организации независимо от того, занимается ли кто-то специально ею. Но чтобы организационная культура была положительной, работала на создание конкурентноспособного имиджа организации, привлекала потенциальных клиентов и высококвалифицированные кадры, была мотивирующим механизмом для всех сотрудников, ее формированием необходимо заниматься целенаправленно и планомерно³⁰.

Источниками формирования организационной культуры выступают³¹:

- система личных ценностей и индивидуально-своеобразных способов их реализации;
- способы, формы и структура организации деятельности, которые объективно воплощают некоторые ценности, в том числе и личные ценности руководителей предприятия;
- представление об оптимальной и допустимой модели поведения сотрудника в коллективе, которые отражают систему стихийно сложившихся внутригрупповых ценностей.

Механизм формирования организационной культуры заключается во взаимном воздействии ее источников. Взаимопересекаясь, они ограничивают область реально возможных на данном предприятии способов реализации личных ценностей и тем самым определяют их доминирующее в коллективе содержание и иерархию. Иерархическая система выделенных таким образом ценностей порождает наиболее адекватную уже именно ей совокупность способов их реализации, которые, воплощаясь в способах деятельности, формируют внутригрупповые нормы и модели поведения.

²⁹ Гринько Т.В., Смирнов С.А. Организационная культура как современный инструмент управления предприятием // Проблемы экономики (Харьков). – 2016. – № 1. – С. 147.

³⁰ Никитин А.А. Формирование корпоративной культуры – эффективное средство мотивации сотрудников. URL: http://www.psdev.psu.ru/files/0011/Nikitin_04.doc (дата обращения 23.05.2018).

³¹ О понятии «корпоративная культура». URL: <http://www.c-culture.ru/news/stati/377/> (дата обращения 23.05.2018).

К формированию организационной культуры необходимо подходить индивидуально, учитывая общую специфику организации, а также ее назначение (миссию, цели, задачи); операционные средства, включающие не только технологию, но и стиль деятельности участников, систему стимулирования, контроль, информационное обеспечение и т.д.; критерии достижения целей и оценки результатов; средства внутренней интеграции, к которым относятся язык, приемы включения новых членов в организацию, способ распределения власти, стиль взаимоотношений, система поощрений и наказаний, церемонии (чествование выдающихся работников, воздание почестей символам организации), ритуалы (символические мероприятия, призванные напоминать работникам о поведении, которое от них требуется) и др.

Основные задачи формирования (развития) организационной культуры представлены на рисунке 3.1, из которого видно, что задачи формирования (развития) организационной культуры организации должны быть решены по трем основным направлениям:

- создание условий для эффективного труда работников;
- создание условий для социального партнерства;
- соблюдение интересов общества и государства.

Реализация задач первого направления сопряжена с необходимостью грамотной организации труда персонала: чтобы у работников не было перерывов в работе по организационно-техническим причинам, чтобы поручаемая работа соответствовала профессиональной подготовке и уровню квалификации работников, чтобы были созданы нормальные санитарно-гигиенические условия труда, обеспечивающие и нормальный уровень интенсивности труда и т.д. Важным представляется также надлежащее выполнение работником своих производственных и служебных обязанностей, строгое соблюдение им дисциплины (трудовой, производственной, технологической), трудовая активность и творческая инициатива. Большую роль играет и социально-психологическая обстановка, способствующая взаимодействию исполнителей в процессе работы, появлению стимулов к высокопроизводительной и эффективной работе.



Рис. 3.1. Задачи формирования (развития) организационной культуры

Реализация задач второго направления связана с тем, что основные субъекты трудовых отношений – работодатели и наемные работники не могут реализовать свои интересы друг без друга, без взаимодействия. Главное при этом – учет и сбалансированность интересов сторон, т.е. социальное партнерство.

Реализация задач третьего направления нацелена на внешнее окружение организации – клиентов, партнеров, конкурентов и, в целом, общество, т.е. при формировании (развитии) культуры изменяются отношения как внутри предприятия, так и за его пределами.

В каждой организации задача формирования и развития организационной культуры решается разными средствами. В частности, если организация находится в стадии формирования, организационная культура создается

естественно, без каких-либо специальных усилий. В таких условиях инициатором культуры становится владелец или управляющий организации. С переходом организации на более высокий уровень развития, во время усложнения ее организационной структуры участки ответственности делятся между гораздо большим количеством сотрудников. Кроме того, в ходе увеличения численности персонала происходит создание различных субкультур, которые оказывают воздействие на организационную культуру в целом. На этапе зрелости компании, когда численность сотрудников компании измеряется тысячами, а география – регионами и странами, вопрос развития организационной культуры переходит на уровень стратегических задач. Без нее эффективное функционирование организации не только затруднено, но часто и вообще невозможно³². В основу разработанной модели формирования и развития организационной культуры (рис. 3.2) лег принцип взаимовлияния.

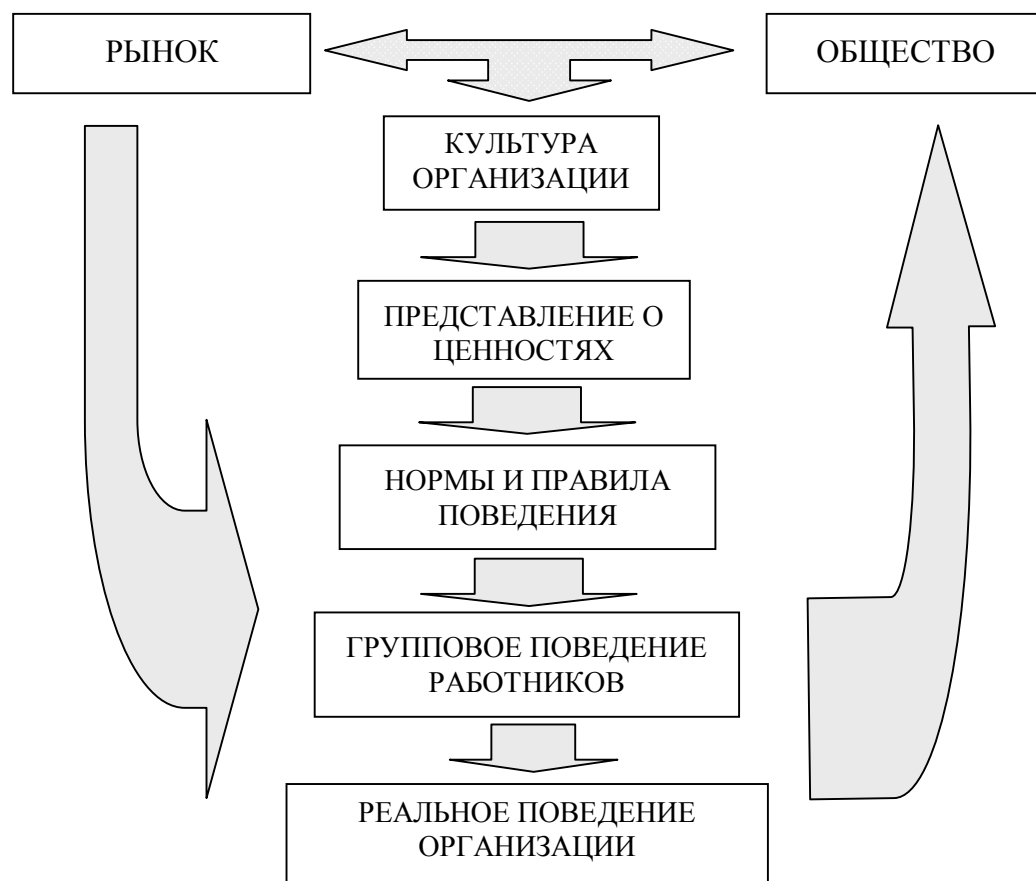


Рис. 3.2. Модель формирования и развития организационной культуры

³² Басиев А.О. Организационная культура как фактор стабилизации социально-психологического климата коллектива предприятия: Автореферат дис. ... канд. социол. наук: 22.00.03. – СПб., 2011. – С. 15.

В частности, в условиях конкуренции рынок активно воздействует на структуру организационной культуры компании, которая, в свою очередь, обуславливает качественные изменения и в самом обществе в целом.

Таким образом, различные организационные культуры являются одними из основных субкультур для общества, прямо влияют на формирование новых ценностей, норм и правил поведения в нем.

Далее необходимо остановить внимание на технологии и обозначить этапы формирования и развития организационной культуры:

- определение стратегии, основных долгосрочных целей, стоящих перед организацией;
- определение ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм и желательных образцов поведения), которые поддерживали бы миссию организации и ее стратегию;
- изучение уже существующей организационной культуры и доминирующих в ней ценностей;
- определение степени соответствия сложившейся организационной культуры выбранной руководством стратегии развития организации;
- проектирование новой организационной культуры (ценности, управленческие установки, правила, обыкновения, нормы);
- разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения;
- целенаправленное воздействие на организационную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии.

В таблице 3.1 представлены три основных этапа формирования сильной организационной культуры. Сильный тип организационной культуры подразумевает восприятие ее ценностей большинством членов организации и максимальное соответствие ценностей организационной культуры системе ценностей отдельного человека в организации.

Основные этапы формирования сильной организационной культуры³³

Этапы	Содержание и значимость этапа
1. Выявление ценностей организационной культуры, максимально соответствующих особенностям организационной технологии, возможностям и ограничениям внешней среды организации, уровню профессионализма персонала и особенностям национального менталитета	Относится к сфере стратегических разработок, в ходе которых выявляются организационные ценности, в максимальной степени соответствующие целям организационного развития и особенностям персонала организации. К мерам по реализации задач первого этапа относятся следующие: изучение особенностей национального менталитета с точки зрения определенных принципов управления организацией; выявление особенностей организационной технологии; анализ возможностей и ограничений внешней и внутренней среды организации (по типу SWOT-анализа)
2. Закрепление ценностей сильной организационной культуры на уровне персонала организации	Реализация второго этапа относится к тактическому менеджменту, разрабатывающему систему конкретных мероприятий и процедур по укреплению выявленных на первом этапе ценностей. Второй этап реализуется посредством выделения ключевых фигур и творцов организационной культуры, которые призваны формировать необходимые организационные ценности культуры. Основными факторами формирования организационной культуры в менеджменте являются следующие: философия основателей организации; процедура отбора; деятельность менеджеров высшего звена; методы социализации
3. Поддержание определенной доли персонала, являющегося устойчивым носителем данной организационной культуры	Относится к сфере стратегического планирования развития кадрового потенциала компании на основании сбалансированной кадровой политики

Из таблицы 3.1 ясно следует тот факт, что формирование (развитие) организационной культуры должно осуществляться в соответствии с долговременными целями, стратегией организации, т.е. акцент должен быть смещен с вопроса о том, что может позволить организационная культура на вопрос о том, какой она должна быть, чтобы выполнить задачи компании (см. рис. 3.3), а в матрице переменных организационной культуры (см. рис. 1.2) это значит планирование не только поддерживающих переменных, но и определяющих.

³³ Алиханов А.А. Управление издержками на развитие организационной культуры компании: Автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2012. – С. 9.

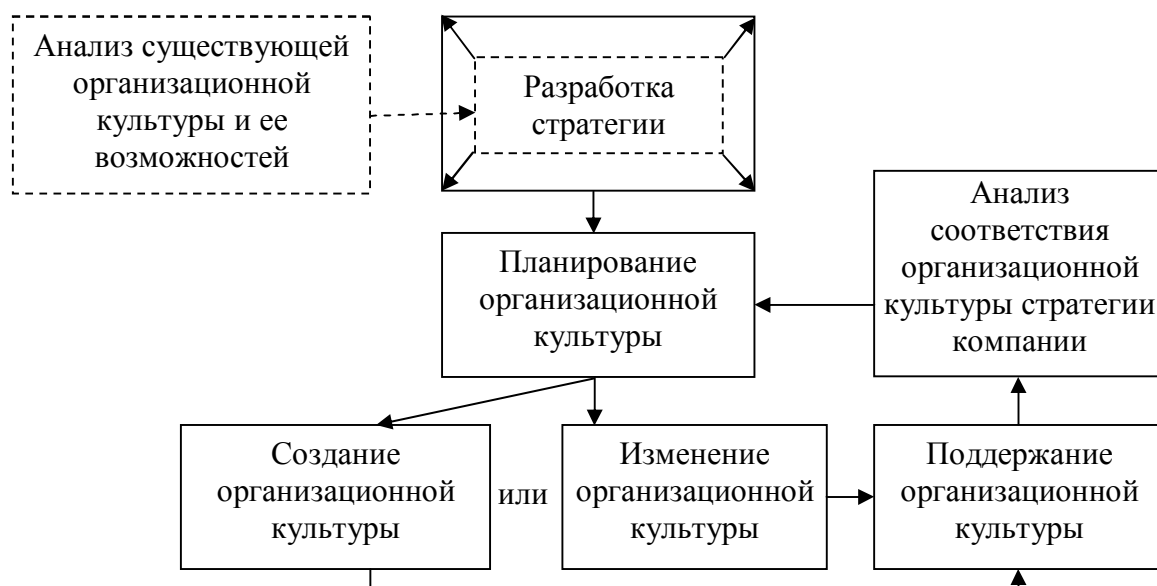


Рис. 3.3. Технология формирования (развития) организационной культуры

Формирование организационной культуры пройдет эффективнее, если исходить от реальных бизнес-процессов именно своей организации, строить индивидуальную модель. Для этого полезно ответить на вопросы: «Что есть?», «Чего не хватает?» и «Что хотели бы иметь в результате?».

Наиболее важным этапом является подключение к разработке модели организационной культуры всех сотрудников компании: от руководящих до рядовых. Дело в том, что процесс разработки и внедрения всегда идет в двух направлениях: «сверху вниз» и «снизу вверх». С одной стороны, тон компании задает руководитель. С другой – носителем культуры является каждый сотрудник. И, как правило, «сверху» идут изменения, а «снизу» сопротивление – естественная человеческая реакция на все новое. Ее нужно не бояться, а учитывать. Именно поэтому необходимо спланировать участие топ-менеджмента в разработке, а сотрудников – в обсуждении проекта модели организационной культуры (табл. 3.2). Это может дать гарантию того, что модель организационной культуры будет принята и станет работать как сегодня, так и на перспективу.

Важно, чтобы мероприятия, представленные в таблице 3.2, носили публичный характер. Коллективная деятельность, причастность к созданию будущего своей компании, созидание сплачивают команду, работают на

лояльность сотрудников, являются основой для формирования самой организационной культуры.

Таблица 3.2

Рекомендованные формы участия сотрудников в разработке модели организационной культуры организации

Для топ-менеджмента	Для сотрудников
Обсуждение целей и базовых ценностей	Анкетирование персонала и обсуждение полученных результатов в коллективе
Совместная разработка миссии компании	Обсуждение проектов разработанных документов
Разработка проекта документа (Кодекса компании, Положения о корпоративной культуре, Кодекса корпоративной этики и т.п.)	«Открытые часы» руководителя – возможность для любого сотрудника высказать мнение по обсуждаемому вопросу
«Мозговые штурмы» по поиску новых идей (создание символики компании, внедрение проектов, идей по разработке новых направлений)	Колонки «Свобода слова» в корпоративной прессе
Презентация «фантастических проектов»	Тренинги изменений

Основными показателями сформированности организационной культуры организации являются³⁴:

- понимание персоналом организационных целей;
- вовлеченность персонала в принятие решений;
- степень информированности работников о текущем положении дел и о стратегии развития организации;
- степень соответствия ценностных ориентации работников целям организации, уровень интеграции ценностей и норм поведения;
- наличие в организации корпоративных праздников, традиций;
- идентификация персонала со своей организацией.

Таким образом, организационная культура требует грамотных подходов к своему формированию и развитию. И в идеале она представляет собой тот фундамент, который позволяет коллективу двигаться к единой цели. Создать

³⁴ Культура и поведение в организации: российский опыт: Сборник научных трудов / Под ред. д.с.н. С.П. Дырина, д.пс.н. А.Л. Журавлева, д.э.н. Т.О. Соломанидиной. – М.; Набережные Челны: ИП РАН: Изд-во Института управления: РЭА им. Г.В. Плеханова, 2012. – С. 150.

целостную систему корпоративной культуры с завтрашнего дня или сразу перейти на другой уровень невозможно. Изменять надо постепенно, планомерно, вовлекая в процесс как можно больше сотрудников.

При изменении культуры предприятия очень важно соблюдать постепенность и поэтапность нововведений, кроме того, не менее важно, чтобы элементы новой культуры не вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей компании. Нужно, чтобы новую культуру принимали и поддерживали все высшие руководители. Только в этом случае совершенствование культуры в дальнейшем будет способствовать процветанию предприятия.

Управление организационной культурой не является простым делом. Ценностные ориентации должны быть не только заявлены, но и стать неотъемлемой частью внутренней жизни высшего руководства и передаваться на нижние уровни организации во всех своих деталях.

Управляя культурой, следует иметь в виду, что она может служить своего рода «клеем», скрепляющим части организации. Вместе с тем необходимо помнить, что если части плохие, то даже лучший в мире «клей» не сделает целое достаточно крепким. Унификация ценностей и ежедневная работа менеджеров по их внедрению в жизнь могут привести организацию к успеху.

На рисунке 3.4 представлены рекомендуемые менеджерам шаги по управлению организационной культурой.

Основными инструментами целенаправленного формирования и развития организационной культуры предприятия являются: формализация миссии, видения и ценностей организации, распространение корпоративных «ходячих историй», «легенд и мифов» с их «героями» и «антигероями», создание и поддержание традиций и ритуалов, совместная разработка и внедрение правил и стандартов поведения и деятельности сотрудников. Корпоративный кодекс, который вручается каждому новому сотруднику, корпоративное радио, Интернет, корпоративная газета, фирменный стиль, одежда – все это и проявления, и факторы формирования организационной культуры.



Рис. 3.4. Рекомендуемые менеджерам шаги по управлению корпоративной культурой

Сильными инструментами может стать умелое использование поводов для формирования и поддержания организационной культуры, таких как: собеседование при приеме на работу, отбор претендентов с учетом их совместимости с организационной культурой, увольнение, корпоративное обучение, корпоративные праздники, трудности и проблемы, конкуренция.

Управление культурой является достаточно длительным процессом. Базовые предположения, лежащие глубоко в сознании, верованиях и поведении членов организации, невозможно изменить за короткий срок. Данный процесс предусматривает постоянную социализацию новых членов организации, бесконечное выяснение того, во что они верят и что ценят в организации, неустанное внимание как к общему абстрактному взгляду на вещи, так и к конкретным деталям быта организации, и, наконец, правильного планирования всей этой работы. Приведенные ниже рекомендации могут помочь менеджерам повысить эффективность управления культурой в организации³⁵:

- обращайтесь особое внимание на нематериальные, внешне не воспринимаемые аспекты организационного окружения. Глубоко укоренившиеся в людях предположения и ценностные ориентации могут требовать длительных и трудных изменений в системе и структуре управления. Культура – это тот путь, который помогает понять организационное «зазеркалье»;
- скептически относитесь к предложениям, призывающим к быстрой трансплантации или трансформации культур;
- старайтесь понять значимость важных организационных символов (название компании, логотип, лозунги);
- прислушивайтесь к историям, рассказываемым в организации, анализируйте, кто их герои и что эти истории отражают в культуре организации;
- периодически вводите организационные обряды для передачи с их помощью базовых идеалов и усиления культуры;

³⁵ Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 354.

- проводите в жизнь абстрактные идеалы непосредственным и прямым образом в своей повседневной деятельности. От менеджера требуется понимание того, каких идеалов он должен придерживаться какими действиями следует передать эти идеалы вниз по уровням организации.

Таким образом, понимание роли и значения организационной культуры для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей и умение «выстраивать», выращивать, формировать и развивать желательную организационную культуру является важнейшим условием успешных организационных изменений и эффективного кадрового менеджмента на предприятии.

3.2. Пути повышения лояльности персонала

Лояльность персонала – характеристика персонала, определяющая его приверженность организации, одобрение целей компании и способов их достижения, открытость своих трудовых мотивов для организации. Лояльность сотрудников предполагает благожелательное, корректное, уважительное отношение к компании, к руководству и коллегам, соблюдение существующих правил, норм, предписаний даже при несогласии с ними³⁶.

В рамках нашего исследования встречались такие термины, как «любовь к организации», «надежность», «устойчивость», «благонадежность», «сплоченность».

Организационная культура включает ценности, нормы и поведенческие модели. Значимым фактором формирования общности между компанией и сотрудниками, а вследствие этого – и высокого уровня мотивации и лояльности, является совпадение индивидуальных ценностей сотрудников и ценностей, принятых и культивируемых в компании. Организационная культура позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации. Она формирует общее культурное пространство, а

³⁶ Соловейчик А.В. Лояльность персонала и факторы, характеризующие организацию. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/loyalnost-personala-i-factory-harakterizuyuschie-organizatsiyu> (дата обращения: 25.05.2018).

значит, и повышает лояльность сотрудников, так как совпадение, принятие целей организации – одна из составляющих высокого уровня лояльности.

Природа лояльности кроется в признании и уважении авторитета фирмы и ее руководителей. Причем эти чувства основаны на вполне конкретных надеждах и убеждениях персонала. Сотрудники должны быть уверены, что их лояльность будет по достоинству оценена сверху. Иными словами, достаток, социальная защита и карьерные перспективы персонала должны быть адекватны уровню его ответственности и уважения к фирме.

Формальными показателями уровня лояльности персонала являются стаж (чем он выше, тем лояльнее сотрудник), «текучесть» кадров и профессиональная эффективность работников.

Отсутствие лояльности сотрудников (несогласие работника с поступившим приказом, с принятым решением, с происходящим в организации процессом) может быть выражено несколькими способами. Это может быть как прямое, так и скрытое неповиновение. И если в первом случае проблему легко разрешить путем увольнения такого сотрудника, то во втором ее даже не всегда возможно выявить, что чаще всего приводит к попыткам препятствовать функционированию системы в целом. Вред от скрытого неповиновения почти всегда гораздо больше, чем от прямого. Существует еще один способ для сотрудников проявлять отсутствие лояльности к компании – нейтральная позиция, равнодушие, когда при малейшем ослаблении контроля полностью прекращается исполнение непосредственных обязанностей.

Есть несколько неперенных условий, без которых лояльность либо не возникает, либо она настолько нежизнеспособна, что постоянно находится в процессе реанимации. Вот некоторые, наиболее важные условия³⁷.

1. Справедливое вознаграждение. Закон справедливого вознаграждения гласит: материальное вознаграждение за проделанную работу должно быть

³⁷ Соломанидина Т.О. Организационная культура компании и лояльность персонала. URL: <http://www.penza-job.ru/view/73.html> (дата обращения 26.05.2018).

пропорциональным вложенным усилиям и пропорции должны быть примерно равны для работников того же уровня.

2. Удовлетворение важных потребностей. Человек проводит на работе не менее трети своей взрослой, активной жизни. Кто-то может довольствоваться малым и кроме зарплаты его ничто не интересует, но для большинства важно чувствовать себя необходимым, находиться на пути личной реализации и т.д.

3. Честные взаимоотношения, выполнение условий контракта. Когда человек соглашается приступить к работе, то в первую очередь он опирается на известные ему условия контракта. Очень важно, чтобы реальность не расходилась с тем, что говорили до поступления на работу. Многие изменения контракта воспринимаются людьми, как несправедливые, особенно если они принимаются в одностороннем порядке.

4. Благоприятная экологическая обстановка на рабочем месте. Все большее количество людей осознают, что приятно быть и здоровым и богатым одновременно. Теперь становится важным уровень излучения монитора, освещенность рабочего места, шумность, чистота воздуха.

5. Удовлетворенность руководством. Это один из важнейших факторов в появлении лояльности. Преданность возникает при взаимном уважении. Уважение способно вызвать многое: справедливость оценок, отсутствие любимчиков, соблюдение правил самим руководителем, последовательность в достижении цели, ясность при постановке задач, известность критериев оценки труда, способность конструктивно критиковать, способность выразить благодарность и многое другое.

Создание системы управления удовлетворенностью и лояльностью – это долгий процесс, который позволяет убедить сотрудника в ясности и справедливости принципов награждения, подчеркнуть возможность равноправного участия и включает в себя следующие этапы³⁸.

³⁸ Как повысить лояльность сотрудников? URL: http://klass-shestakova.ru/povyshenie_loyalnosti_ (дата обращения 26.05.2018).

1. Определение актуальных показателей лояльности: анонимный опрос, исследование методом фокус-групп, интервью с топ-менеджерами, наблюдение, психологическая диагностика, аттестация, анкетирование, изучение документов, экспертные оценки, определение по «косвенным признакам», таким как «степень или частота несогласия» с решением руководства или корпоративными нормами, «текучесть кадров». На данном этапе важно выявить отношение человека к внутренней структуре, руководству, а также нелояльность персонала или отсутствие лояльности.

2. Определение ключевых способов повышения лояльности: материальное стимулирование (справедливая политика вознаграждения, отсутствие явных «любимчиков», зависти коллег); нематериальное стимулирование (признание коллегами и руководством, понимание важности деятельности, ответственность и ощущение компетентности, возможность профессионального развития, престижность работы, социальные пакеты, различные виды страхования, льготный отдых, оплата спортклубов). К факторам, способствующим повышению лояльности, можно отнести также: понимание сотрудником своего места в компании и личной важности для нее; личный участок ответственности, в рамках которого сотрудник может принимать собственные решения; осознание перспектив профессионального и карьерного роста; удовлетворенность системой оплаты труда.

3. Оценка внутренних и внешних факторов мотивации трудовой деятельности, включая личностные потребности работников, организацию управления, стимулирование и систему оплаты труда, особенности условий труда, трудовых отношений, кадровой работы, социальной инфраструктуры предприятия.

4. Установление влияния трудовой мотивации на различные показатели трудовой деятельности, в том числе производительность, качество и безопасность труда, трудовую дисциплину, «текучесть» кадров, заболеваемость, квалификацию, ответственность, инициативу, творчество, коллективизм работников.

5. Разработка и внедрение системы организационных, кадровых и социально-психологических мероприятий, направленных на повышение мотивации трудовой деятельности и удовлетворенности работой различных групп сотрудников.

6. Определение принципов и оптимизация системы оплаты труда, ее согласование с целями предприятия, результатами экономической эффективности предприятия, подразделений и работников и т.д. с целью повышения трудовой мотивации.

7. Оценка и контроль эффективности системы управления мотивацией работников предприятия с использованием, как объективных критериев трудовой деятельности, так и показателей действительного уровня мотивации персонала.

8. Выявление мотивирующих факторов, как профессиональных, так и жизненных, для каждого сотрудника. Для руководителя очень важно знать наиболее весомые факторы, личные приоритеты и цели, от которых зависит уровень мотивации сотрудника, и уметь эффективно управлять ими с целью повышения производительности и качества трудовой деятельности. Люди значительно различаются по степени выраженности у них разных потребностей, а их деятельность обусловлена личными мотивами. Кроме того, потребности постоянно меняются в зависимости от многих факторов. Поэтому нельзя надеяться, что методы мотивации, которые однажды сработали в одних условиях, будут эффективными в дальнейшем в другой ситуации, поскольку у каждого человека существует своя иерархия мотивов и, соответственно, потребностей.

9. Проведение «диалога с начальством» для получения обратной связи и установления взаимовыгодных отношений.

С учетом рассмотренных выше результатов можно предложить ряд направлений деятельности руководства организации по повышению лояльности персонала. К ним можно отнести:

- формирование у сотрудников чувства справедливости. Положительный эффект в этом направлении могут дать: построение эффективных систем обратной связи подчиненный – руководитель, максимально возможное

привлечение сотрудников к управлению, гласность применения в организации поощрений и взысканий, разработка и продвижение среди сотрудников объективных и понятных критериев оценки деятельности, преодоление субъективизма при принятии решений, обязательность реакции на успехи и неудачи сотрудников;

- внимательное отношение к проблемам сотрудников и формирование у сотрудников чувства защищенности (обеспечиваются доступностью руководства, динамическим контролем за проблемами сотрудников (начальники подразделений, служба персонала) и их посильным разрешением);
- интеграция сотрудников в коллектив путем повышения тесноты положительных эмоциональных связей и формирования положительного группового мнения в отношении совместной профессиональной деятельности (культивирование положительных традиций и обычаев в коллективе, организация совместного досуга, team building, профадаптационные мероприятия для вновь принятых сотрудников, информирование о достижениях подразделения и организации, формирование осознания социальной значимости деятельности, профилактика и разрешение конфликтов, использование групповых форм стимулирования);
- повышение эффективности профессионального отбора с учетом диагностики личностных факторов потенциальной лояльности и психокоррекция личных качеств сотрудников, повышающих риск нелояльности.

В заключении необходимо отметить, что лояльность персонала позволяет избежать таких проблем, как протесты сотрудников и «текучесть» кадров, и, как следствие, помогает добиться большей эффективности их работы. Для лояльных сотрудников работа является значимой ценностью, они думают о ней непрерывно, и, кажется, процветание фирмы заботит их больше, чем собственное благополучие. Лояльный сотрудник имеет сильное желание оставаться членом

данной организации, несмотря на возникающие проблемы и сложности в ее работе. В соответствии с этим, лояльные сотрудники «экономически выгодны» компании: они хорошо работают за небольшие деньги, не ожидая за это премии, в отличие от нелояльных, которые нуждаются в постоянном контроле, стимуляции, мотивации и т.п.

3.3. Определение влияния развития организационной культуры на повышение эффективности функционирования предприятия

Как ученые, так и консультанты в области бизнеса пришли к выводу о том, что организационная культура оказывает непосредственное влияние на производственные показатели трудового коллектива³⁹.

Наличие в трудовых коллективах слабой организационной культуры вызывает, как правило, появление депрессивных настроений, чувства беспомощности и даже бессмысленности существования персонала, низкой оценки профессиональной компетентности, что, в конечном счете, сказывается на работоспособности человека и приводит к снижению продуктивности деятельности. Синдром слабой организационной культуры провоцирует нарушения трудовой дисциплины, а также часто приводит к иным негативным последствиям для функционирования предприятий.

Процессы деструктуризации и децентрализации, возникновение самоуправляемых бригад на различных организационных уровнях, уменьшающих необходимость ежедневного контроля руководством, увеличивают значимость организационной культуры.

На предприятиях с сильной организационной культурой нужда в развитой бюрократической иерархии и системе контроля снижается, когда люди имеют единые ценности и нормы поведения. Организация может быть уверена, что ее члены примут правильное решение, руководствуясь своими уникальными культурными нормами и ценностями. В условиях рынка организационная

³⁹ Гуськова Н.Д., Ерастова А.В., Малясова М.М. Организационная культура и эффективность деятельности промышленного предприятия: Монография. – Саранск: Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва, 2014. – 128 с.

культура выступает мощным конкурентным преимуществом предприятия, повышая его эффективность функционирования во внешней среде, как правило, за счет увеличения внутренней эффективности.

Эффективная организационная культура позволяет повысить уровень управляемости и мобильности компании; эффективно использовать главные ресурсы компании – человеческие – для полной реализации стратегии и политики компании; усилить сплоченность компании и создать благоприятный морально-психологический климат; использовать стратегические мотивирующие факторы, направляющие сотрудников для достижения глобальных целей компании; сократить текучесть кадров; повысить производительность труда; ориентировать отдельные лица на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников; обеспечить лояльность и облегчить процесс общения внутри коллектива; создать цельную команду единомышленников⁴⁰.

Эффективным организациям свойственны высокие показатели таких социально-психологических факторов организационной культуры как: «вовлеченность», «согласованность», «адаптивность» и «миссия».

На рисунке 3.5 показано действие организационной культуры на показатели поведения и деятельности экономического субъекта в виде модели взаимовлияния социально-психологических и социально экономических детерминант (основных факторов).

Вовлеченность – эффективные компании делегируют полномочия, формируют команды и развивают персонал. Руководители, менеджмент и работники проявляют лояльность в отношении компании и обладают чувством собственности. Работники всех уровней ощущают причастность к процессу принятия решений, они привержены целям организации.

Согласованность – эффективные организации, как правило, имеют «сильную» культуру, которая является достаточно прочной, хорошо координируемой и интегрированной. Нормы поведения заложены в базовых ценностях, а лидеры и работники способны достигнуть консенсуса даже при

⁴⁰ Кожемякин В.А. Экономическая успешность и организационная культура предприятия // Управленческое консультирование. – 2016. – № 8 (92). – С. 135.

значительных расхождений во мнениях. Согласованность – источник устойчивости и внутренней целостности, основанный на общем видении.

Адаптивность – компании с высокой степенью адаптивности ориентируются на потребителя, идут на риск, учатся на своих же ошибках и имеют способности и возможности для генерирования изменений.

Миссия – эффективным компаниям свойственны четкое понимание своего предназначения и направления развития, определяющих целей и стратегических задач, а также видение будущего. В случае, когда миссия компании меняется, изменения претерпевают и прочие аспекты корпоративной культуры.



Рис. 3.5. Модель взаимовлияния социально-психологических и социально-экономических факторов⁴¹

Марченко Н.В., Мубаракшина О.А. Оценка экономической эффективности организационной культуры // Вопросы новой экономики. – 2017. – № 2 (42). – С. 92.

Среди социально-экономических факторов эффективности деятельности предприятия, выделены такие как: рыночная доля, прибыльность, рост объема продаж, качество товаров и услуг, разработка новых видов продукции и общая результативность деятельности. Их можно взять из анализа экспертного опроса и получить усреднением оценок, сделанных по пятибалльной шкале, а также получить из анализа бухгалтерских отчетов.

Основная выгода эффективной организационной культуры заключается в том, что она⁴²:

- является признаком зрелости бизнеса и стратегической мудрости руководителя;
- является инструментом управления поведением сотрудников компании, более того – инструментом внутреннего самоуправления. Сотрудник, искренне разделяющий ценности, убеждения и принятые нормы, сам регулирует свое поведение;
- формирует имидж компании на рынке и влияет на прибыль организации.

Вкладывая деньги в развитие организационной культуры, получаем преданных сотрудников. Они формируют лояльных, постоянных клиентов. А от тех, в свою очередь, зависит реакция рынка, измеряемая доходностью организации (рис. 3.6).

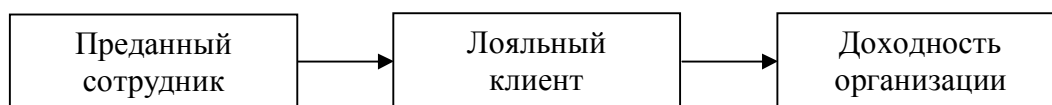


Рис. 3.6. Влияние развития организационной культуры на эффективность деятельности организации

Затраты на организационную культуру можно рассматривать как инвестиции в развитие нематериальных активов компании. Такие затраты считаются оправданными, т.к. корпоративная культура становится эффективным инструментом управления, за счёт сплоченности коллектива, установления

⁴² Мубаракшина О.А., Марченко Н.В. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2017. – №. 1 (57). – С. 109.

эффективных типов отношений, поддержания ценностей организации и сотрудников. Развитая организационная культура способствует сокращению расходов на подбор персонала, уменьшает потери в результате утечки конфиденциальной информации, снижает затраты на маркетинг и PR в силу того, что коллектив сам транслирует положительный имидж компании во внешнюю среду.

По сути, созданная, управляемая, постоянно обогащаемая и гибко меняющаяся организационная культура может являться значительным конкурентным преимуществом организации.

С другой стороны, организационная культура может быть слабой и разобщенной, если существует множество субкультур в компании, нет общих ценностей и правил поведения, отсутствуют традиции. В этом случае члены коллектива, как правило, не принимают близко к сердцу заботы компании, а рассматривают ее как место работы, дающее средства к существованию. Хотя они могут быть лояльными по отношению к своему отделу, коллегам, и своему руководству, обычно миссия компании и ее задачи не вызывают у них эмоционального подъема. Организация с разобщенной организационной культурой ежедневно тратит дополнительные средства на:

- контроль и координацию поведения сотрудников;
- дополнительное материальное стимулирование вследствие того, что формальные цели, задачи, ценности компании не соответствуют с тем, как привыкли работать люди.

Чтобы оценить влияние организационной культуры предприятия на эффективность его производственной деятельности, необходимо диагностировать состояние её структурных элементов, характеризующих реальные возможности формирования культурного пространства – определённого порядка осуществления производственной деятельности предприятия, способствующего повышению целеустремленности социальной системы и тем самым повышению эффективности функционирования.

Экономическая эффективность организационной культуры может описываться следующими тремя группами показателей: основными, дополнительными и вспомогательными.

Основные показатели характеризуют общую эффективность работы предприятия (ресурсоотдача). Дополнительные показатели отражают социально-психологическую специфику работы личности, структурного подразделения по выполнению определенной функции управления (качественные показатели). Вспомогательные показатели характеризуют уровень организационной культуры. Они определяются по документам оперативной отчетности, организационного обеспечения, по документам, нормирующим ценности и традиции предприятия.

Исходя из целей развития строительных предприятий и принятой трактовки эффективности, эффект от работы предприятия находит свое выражение в следующих обобщенных показателях: рост производства и реализации продукции, направленной на удовлетворение общественных потребностей и предусмотренной договорами с потребителями; увеличение суммы прибыли, создаваемой в данном производстве; рост жизненного уровня сотрудников, занятых на данном предприятии, выраженный в повышении их заработной платы, включая премии и поощрения.

Вторая сторона эффективности – затраты – измеряются суммой издержек производства или приведенных затрат; объемом средств, выделенных на развитие организационной культуры предприятия.

Именно с величиной производственных ресурсов и характером использования связано действие факторов, влияющих на элементы системы управления и обеспечивающих эффект проводимых организационных преобразований.

Поэтому показатель ресурсоотдачи как обобщающий показатель эффективности, может быть использован для оценки эффективности, т.к. является наиболее обоснованным в теоретическом и методологическом плане формирования развитой организационной культуры.

Его теоретические достоинства обоснованы доктором экономических наук, профессором Л.М. Чистовым⁴³ и представлены следующей формулой:

$$\mathcal{E}^y = \mathcal{U}^y / \mathcal{Z}^y, \quad (3.1)$$

где $\mathcal{E}^y$ – показатель эффективности управления;

$\mathcal{U}^y$ – общий результат управления, выраженный в виде суммы стоимости выполнения управленческих функций, руб.;

$\mathcal{Z}^y$ – общая величина управленческих ресурсов данной организации, руб.

При использовании этого показателя для оценки эффективности организационной культуры с определенными преобразованиями, учитывающими сущность и основы концепции формирования производственно-хозяйственных систем, его можно исчислять через эффективность организационной системы управления в целом, по формуле:

$$\begin{aligned} \mathcal{E}^y_{орг.к} = (\mathcal{U}_n / \mathcal{Z}) \cdot K_{инф} &= \frac{\mathcal{U}(1 + C_{\phi} - C) - \Phi - \Pi \cdot O}{\mathcal{Z}_{об\phi} \cdot K_1 + \mathcal{Z}_{он\phi} \cdot K_2 + \mathcal{Z}_{тр}} = \\ &= \frac{[\mathcal{U}(1 + C_{\phi} - C) - \Phi - \Pi \cdot O]}{\mathcal{Z}_{об\phi} \cdot K_1 + \mathcal{Z}_{он\phi} \cdot K_2 + (\mathcal{Z}_p + \mathcal{Z}_{ку})}, \end{aligned} \quad (3.2)$$

где $\mathcal{U}_n$ – обобщающий показатель результата производства на уровне предприятия, руб.;

$\mathcal{Z}$ – затраты на воспроизводство ресурсов на уровне предприятия, руб.;

$K_{инф}$ – коэффициент инфляции, характеризующий ее уровень в анализируемом периоде;

$\mathcal{U}$ – непосредственно собственная продукция предприятия, реализованная на рынке, руб.;

C_{ϕ} , C – текущие затраты (себестоимость реализованной на рынке продукции) на единицу непосредственно собственной продукции, реализованной на рынке в базисном и анализируемом периодах;

Φ – фиксированные платежи предприятия, руб.;

⁴³ Чистов Л.М. Теоретическое обоснование обобщающего критериального показателя эффективности функционирования социально-экономической системы (эффективности производства) // Экономическое возрождение России. URL: <http://mybrary.ru/users/personal/read/ekonomicheskoe-vozhrojdienie-rossii-24/> (дата обращения 26.05.2018).

- Π – уровень средней ставки процента, выплачиваемой предприятием по собственным займам;
- O – общее количество займов, которое получает предприятие, руб.;
- $Z_{об}^{\phi}$; $Z_{он}^{\phi}$; $Z_{тр}$ – затраты на воспроизводство, соответственно: вещественных оборотных фондов (руб.); основных производственных фондов (руб.); трудовых ресурсов, включая кадры управления (руб.);
- K_1 – уровень кооперирования (доля покупных изделий, полуфабрикатов, материалов в себестоимости продукции);
- K_2 – уровень технической оснащенности производства;
- Z_p ; $Z_{ку}$ – затраты на воспроизводство, соответственно: производственных кадров (руб.) и кадров управления (руб.).

Анализируя существующие исследования по проблемам оценки экономической эффективности, можно предложить и другую модель исчисления эффективности организационной культуры предприятия⁴⁴, которая выражает достижение конечной цели Π_K управления объектом в целом $O_{ц}$ к концу определенного периода времени T_K , что в общем виде можно выразить следующей формулой:

$$\Pi_{\mathcal{O}} = (\Pi_K \cdot O_{ц} \cdot T_K), \quad (3.3)$$

где $\Pi_{\mathcal{O}}$ – принцип и критерий эффективности управления;

Π_K – достижение конечной цели в процессе управления объектом в целом $O_{ц}$ к концу периода времени T_K .

При этом должен сохраняться принцип экономичности управления, который можно выразить как:

$$\Pi_{\mathcal{E}K} \min Z \min(Z_1 Z_2 Z_3 Z_4 Z_5), \quad (3.4)$$

где $\Pi_{\mathcal{E}K}$ – принцип экономичности управления;

$\min Z$ – наименьшие ресурсозатраты на достижение конечной цели;

Z_1 – материальные затраты;

⁴⁴ Амутинов М.А. Развитие организационной культуры в контексте повышения эффективности функционирования строительных предприятий: Автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Махачкала, 2011. – С. 20.

- Z_2 – моральные затраты;
- Z_3 – временные затраты;
- Z_4 – финансовые затраты;
- Z_5 – трудовые затраты.

Организационная культура определяет степень сплочения сотрудников, создает условия возникновения чувства общности всех членов организации, обеспечивает присущие ей стандарты поведения, придает сотрудникам организационную идентичность, определяя представление о компании; влияет на уровень вовлеченности работников в дела фирмы и преданности (лояльности) ей, стимулирует ответственность работников; формирует у сотрудников чувство уверенности и гордости за фирму, предопределяет вероятность ухода из нее, влияет на уровень текучести кадров⁴⁵.

Сильная организационная культура способствует созданию стабильного трудового коллектива и снижению текучести кадров.

Коэффициент текучести кадров (коэффициент увольнений или потерь) показывает число увольнений за период (как правило, за один год) в процентах от среднего числа занятых в тот же период. Таким образом, текучесть кадров = (количество уволившихся из компании за определенный период) / (среднесписочную численность за тот же период) $\times 100$ %.

Естественной считается текучесть 3-5 % в год.

Для стоимостной оценки экономического результата (P_{y1}) от снижения текучести работников воспользуемся следующими формулами⁴⁶:

$$P_{y1} = P * \left(1 - \frac{K_2^T}{K_1^T} \right), \quad (3.5)$$

$$P = Z_o * \varphi_o * K_c * K_o, \quad (3.6)$$

где K_1^T , фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, % (5,5 % и 5 %
 K_2^T – соответственно);

⁴⁵ Значимость организационной культуры и области ее влияния. URL: <http://www.hr-culture.net/content/view/52/48/> (дата обращения 15.05.2018).

⁴⁶ Алиханов А.А. Управление издержками на развитие организационной культуры компании: Автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2012. – С. 25.

- Z_{∂} – среднедневной заработок одного работника, руб. (1000 руб.);
- $Ч_{\partial}$ – количество неотработанных человеко-дней в связи с увольнением или обучением вновь принятого работника (14 чел./дн.);
- K_c – коэффициент, учитывающий отчисления в государственные социальные фонды: ОПС – 22%, ОСС – 2,9%, ОМС – 5,1%. Итого – 30%. Значит $K_c = 1,3$;
- K_{∂} – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату (1,07).

Выполним расчеты:

$$P = Z_{\partial} * Ч_{\partial} * K_c * K_{\partial} = 1000 * 14 * 1,3 * 1,07 = 20073,2 \text{ (руб./день)}.$$

$$\text{Отсюда: } P_{y1} = P * \left(1 - \frac{K_2^T}{K_1^T}\right) = 20073,2 * \left(1 - \frac{5}{5,5}\right) = 1806,5 \text{ (руб./день)}.$$

Следовательно, снижение текучести работников после внедрения предложений по развитию организационной культуры может принести 1806,5 руб. в день, соответственно в год эта сумма может составить: $1806,5 * 249 \text{ (рабочих дней в году)} = 449818,5 \text{ (руб./год)}$.

В заключение следует отметить, что организационная культура – не единственный элемент, способствующий повышению эффективности производственной деятельности. Возможны ситуации, когда предприятие обладает высокоэффективной организационной культурой и в то же время терпит поражение на рынке, или же фирма с низкой организационной культурой демонстрирует высокую эффективность (по крайней мере, в течение некоторого времени). Однако в достижении долгосрочной эффективности предприятия сильная организационная культура является одним из определяющих факторов.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное в рамках бакалаврской работы исследование позволяет сделать следующие выводы и рекомендации.

1. Установлено, что, несмотря на разнообразие подходов к моделированию и описанию организационной культуры, большинство исследователей сходятся на том, что под культурой организации понимается набор важнейших представлений, разделяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, которые передаются индивидами через символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

2. Доказано, что применение на практике новейших технологий управления персоналом невозможно без изучения основ формирования и развития организационной культуры, дающее комплексное понимание эволюции и функционирования предприятий с учетом особенностей формирования трудового коллектива.

3. Проанализирована организационная культура производственного предприятия ЗАО «Электромагнит» (г. Пенза), в соответствии с заказом на разработку бакалаврской работы (приложение Ж). В ходе выявления типа организационной культуры согласно методике, в основу которой был положен опросник Кима Камерона и Роберта Куинна, было установлено, что:

– рыночный тип является доминирующим в таких реальных профилях организационной культуры ЗАО «Электромагнит», как: «Важнейшие характеристики организации», «Общий стиль лидерства в организации», «Управление наемными работниками», «Критерии успеха». Это позволяет говорить о том, что в настоящее время основной ценностью организации является успех в конкурентной среде. Руководители выступают за персональную ответственность каждого, поддержку перспективных людей, поэтому стимулируют активность работников, стремление прилагать дополнительные усилия и желание энергично трудиться. Для таких реальных профилей, как:

«Связующая сущность организации», «Стратегические цели организации» – характерен иерархический тип организационной культуры, который ориентирован на точное выполнение планов и графиков, рентабельность, низкие производственные затраты;

– адхократический тип является доминирующим в таких предпочтительных профилях корпоративной культуры ЗАО «Электромагнит», как: «Важнейшие характеристики организации», «Стратегические цели организации». Для адхократического типа фокус перспективы настроен на необходимости быть первыми, на обретение новых ресурсов и решении возникающих проблем; также ценится апробация всего нового и изыскание возможностей для этого. Для таких предпочтительных профилей, как: «Общий стиль лидерства в организации», «Управление наемными работниками», «Связующая сущность организации» – характерен рыночный тип организационной культуры;

– усредненные реальный и предпочтительный профили организационной культуры ЗАО «Электромагнит», соответствуют рыночному типу оргкультуры, при котором главная задача менеджмента – вести организацию к производительности, результатам и прибылям. Лидеры являются твердыми хозяевами и суровыми конкурентами. Они неколебимы и требовательны.

4. Выявлено, что персонал ЗАО «Электромагнит» демонстрирует высокую степень лояльности, которая связана с одобрением работниками целей компании и способов их достижения, а также с признанием и уважением авторитета фирмы и ее руководителей. Также можно отметить удовлетворительный социальный микроклимат. Отличительной чертой является низкая мотивация труда. Следовательно, для повышения эффективности работы компании необходимо обратить внимание на создание условия отождествления организации и работника, ликвидацию или уменьшение влияние демотивационных факторов.

5. Сформулированы девизы, под которыми должна работать организация, позволяющие не только определить правильность понимания смысла существования фирмы и ее миссии, но и наглядно представить ожидания сотрудника и

преобладающие ценности, которые он закладывает в ее формулировку. Девизы были сгруппированы по трем категориям: 1) связанные с материальным вознаграждением за выполненную работу, 2) связанные с качеством и конкурентоспособностью продукции, 3) связанные с отношением к работе и учетом интересов работников.

6. Определены основные задачи формирования/развития организационной культуры, которые должны быть решены по трем основным направлениям. Реализация задач первого направления сопряжена с необходимостью грамотной организации труда персонала и созданием условий для эффективной совместной деятельности. Реализация задач второго направления связана с созданием условий для социального партнерства работодателей и наемных работников. Реализация задач третьего направления нацелена на внешнее окружение организации и связана с соблюдением интересов общества и государства.

7. Разработана модель формирования и развития организационной культуры, в основу которой лег принцип взаимовлияния, в частности: в условиях конкуренции рынок активно воздействует на структуру организационной культуры компании, которая, в свою очередь, обуславливает качественные изменения и в самом обществе в целом, формируя новые ценности, нормы и правила поведения в нем.

8. Разработана технология и определены основные этапы формирования сильной организационной культуры, при этом акцент смещен с вопроса о том, что может позволить организационная культура на вопрос о том, какой она должна быть, чтобы выполнить задачи компании.

9. Представлены рекомендуемые менеджерам шаги по управлению организационной культурой, заключающиеся в том, чтобы добиться от людей в организации принятия новых верований и ценностей; включить и социализировать новых людей в организации и уволить людей, не удовлетворяющих требованиям культуры. О результатах внедрения решений, разработанных в данной работе, имеется соответствующая справка (приложение 3).

10. Предложены направления деятельности руководства организации по повышению лояльности персонала, определяющей его приверженность организации, одобрение целей компании и способов их достижения.

11. Определено влияние развития организационной культуры на повышение эффективности функционирования предприятия. В частности, показано действие организационной культуры на показатели поведения и деятельности экономического субъекта в виде модели взаимовлияния социально-психологических и социально экономических факторов.

12. Осуществлен расчет экономической целесообразности наличия сильной организационной культуры, соответствующей выбранной стратегии развития предприятия, преимуществом которой является создание стабильного трудового коллектива и снижение текучести кадров: экономический эффект после внедрения предложений по развитию организационной культуры от снижения текучести работников составит 449818,5 рублей в год.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алешина Л.А., Заглада Т.П. Исследования организационной культуры предприятия // Молодой ученый. – 2016. – № 18 (122). – С. 222-227.
2. Алиханов А.А. Управление издержками на развитие организационной культуры компании: Автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2012. – 26 с.
3. Амбарцумян К.А., Лымарева О.А. Организационная культура как фактор конкурентоспособности современного предприятия // Символ науки. – 2017. – Т. 1. – № 4. – С. 24-26.
4. Амутинов М.А. Развитие организационной культуры в контексте повышения эффективности функционирования строительных предприятий: Автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Махачкала, 2011. – 22 с.
5. Баканкова Е.М. Эволюционные аспекты понятия «организационная культура предприятия» // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2014. – № 6. – С. 102-104.
6. Баландина Т.М. Социальные коммуникации в системе организационной культуры предприятия // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. – 2017. – Т. 17. – № 2. – С. 166-169.
7. Барбарская М.Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе // Основы экономики, управления и права. – 2014. – № 4. – С. 118-122.
8. Басиев А.О. Организационная культура как фактор стабилизации социально-психологического климата коллектива предприятия: Автореферат дис. ... канд. социол. наук: 22.00.03. – СПб., 2011. – 22 с.
9. Белинская Д.Б. Управление «организационной культурой» предприятия // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 3-2 (80-2). – С. 908-913.

10. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: Учебник. – М.: Проспект, 2017. – 688 с.
11. Виханский О.С., Наумов А.М. Менеджмент: Учебник. – 6-е изд. – М.: ИНФРА-М, Магистр, 2017. – 656 с.
12. Ганиева З.Ф. Культура как регулятор организационного поведения персонала предприятия // Вестник ВЭГУ. – 2015. – № 1 (75). – С. 212-219.
13. Грошев И.В. Менеджмент организационной культуры. – М.: Palmarium Academic Publishing, 2013. – 640 с.
14. Гуськова Н. Д., Малясова М. М. Формирование системы этики управления, направленной на развитие организационной культуры промышленного предприятия // Креативная экономика. – 2013. – № 11. – С. 75-82.
15. Гуськова Н.Д., Ерастова А.В., Малясова М.М. Организационная культура и эффективность деятельности промышленного предприятия: Монография. – Саранск: Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва, 2014. – 128 с.
16. Гончарова Н.А., Сладкова Е.А. Инновации и организационная культура на предприятии // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2015. – Т. 1. – С. 92-94.
17. Гринько Т.В., Смирнов С.А. Организационная культура как современный инструмент управления предприятием // Проблемы экономики (Харьков). – 2016. – № 1. – С. 146-153.
18. Долгая А.А. Организационная культура как фактор построения системы управления предприятием // Бизнес. Образование. Право. – 2015. – № 1 (30). – С. 19-22.
19. Дырин С.П. Характеристики организационной культуры современных российских предприятий // Вестник торгово-технологического института. – 2016. – № 10. – С. 70-78.
20. Как повысить лояльность сотрудников? URL: http://klass-shestakova.ru/povyshenie_loyalnosti_ (дата обращения 10.12.2017).

21. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры. – 3-е изд. – Jossey-Bass, 2011. – 288 с.
22. Капитонова В.В. Мотивационный аспект управления развитием промышленного предприятия: Автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Ижевск, 2013. – 22 с.
23. Карпович Ю.В. Организационная культура как элемент устойчивого развития предприятия // Приоритетные научные направления: от теории к практике. – 2016. – № 23. – С. 212-216.
24. Киган Р, Лейхи Л. Культура для каждого. Как стать организацией осознанного развития. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 320 с.
25. Кизян Н.Г., Мелякова Е.В. Управление организационной культурой предприятий малого и среднего бизнеса в условиях кризиса // Проблемы современной экономики. – 2014. – № 4 (52). – С. 153-155.
26. Коваленко С.В., Коваленко А.В., Мубаракшина Э.Р. Роль корпоративной культуры как фактора человеческого капитала в повышении эффективности деятельности организации // Интернет-журнал Науковедение. – 2016. – Т. 8. – № 6 (37). – С. 75.
27. Кожемякин В.А. Экономическая успешность и организационная культура предприятия // Управленческое консультирование. – 2016. – № 8 (92). – С. 133-139.
28. Колесникова А.С. Организационная культура как важнейший элемент антикризисного управления предприятием // Economics. – 2017. – № 7 (28). – С. 34-37.
29. Коновалова В.Г. Управление организационной культурой: Учебно-практическое пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2017. – 72 с.
30. Корпоративная этика как инструмент социального менеджмента. URL: <http://www.psycho.ru/library/2626> (дата обращения 10.12.2017).
31. Мартыненко Н.В. Организационная культура как фактор управления человеческими ресурсами: Дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08. – Волгоград, 2009. – 167 с.

32. Марченко Н.В., Мубаракшина О.А. Оценка экономической эффективности организационной культуры // Вопросы новой экономики. – 2017. – № 2 (42). – С. 91-95.
33. Менеджмент: бакалаврская работа: Учебное пособие / Под ред. С.Д. Резника. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 260 с.
34. Михненко П.А. Методика углубленного анализа организационной культуры предприятия // Вопросы управления. – 2016. – № 5 (23). – С. 187-198.
35. Мубаракшина О.А., Марченко Н.В. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2017. – №. 1 (57). – С. 108-118.
36. Непомнящий А.В. Организационная культура как фактор повышения эффективности деятельности организации: Автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Новосибирск, 2011. – 19 с.
37. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Организационная культура: возможности реализации // Управление корпоративной культурой. – 2010. – № 2. – С. 146-155.
38. Первакова Е. Е. Корпоративная культура как фактор роста инновационной активности персонала организации // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2014. – Вып. 2. – С. 87-91.
39. Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 464 с.
40. Резник С.Д. Менеджмент. Книга 6. Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах. Избранные статьи. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 357 с.
41. Резник С.Д., Черниковская М.В., Чемезов И.С. Управление изменениями: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 384 с.
42. Резник С.Д., Черниковская М.В. Организационная культура российского студенчества в условиях изменений социально-экономической среды: Монография. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 176 с.

43. Романцов А.Н., Сидорова Е.Ю. Направления развития корпоративной культуры в производственной организации // Вестник Поволжского института управления. – 2015. – № 6 (51). – С. 54-60.
44. Сазонов В.Г., Лебедева А.В. Становление понятия «Развитие организационной культуры» // Известия Томского политехнического университета. Социально-гуманитарные технологии. – 2014. – Т. 325. – № 6. – С. 61-67.
45. Самойлова А.А. Особенности организационной культуры российских предприятий // Экономика и социум. – 2016. – № 10 (29). – С. 871-875.
46. Сарова Э.А., Кунашева З.А. Организационная культура как нематериальный фактор повышения конкурентоспособности предприятий // Успехи современной науки и образования. – 2016. – Т. 3. – № 12. – С. 49-51.
47. Скрыпий В.А. Методы диагностики организационной культуры на предприятии // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. – 2017. – № 1-1 (123). – С. 270-275.
48. Снисаренко И.М. Организационная культура как социальная детерминанта саморазвития персонала // Государственное управление. Электронный вестник. – 2017. – № 60. – С. 298-311.
49. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 624 с.
50. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании и лояльность персонала. URL: <http://www.penza-job.ru/view/73.html> (дата обращения 10.12.2017).
51. Столяренко А.В., Подколзина М.В. Организационная культура как механизм повышения эффективности деятельности предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – № 1. – URL: <http://e-koncept.ru/2017/170017.htm> (дата обращения 03.12.2017).
52. Тихомирова О.Г. Организационная культура. формирование, развитие и оценка: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 152 с.

53. То Т.Ч., Арутюнов Ю.А. Анализ организационной культуры компании с учетом факторов её формирования // Интернет-журнал «Науковедение». – 2017. – Том 9. – №1. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/86EVN117.pdf> (дата обращения 03.12.2017).
54. Тугушев Р.Ф. Организационная культура и управление качеством на предприятии / Экономическая безопасность России: вызовы XXI века: материалы международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 622-630.
55. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 704 с.
56. Устаев Р.М., Устаева М.М. Инновационная организационная культура как важнейший элемент повышения кадрового инновационного потенциала предприятия // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2015. – № 5 (50). – С. 133-137.
57. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Под ред. Ю.Г. Одегова. – М.: КноРус, 2017. – 222 с.
58. Цыпин П. Как сделать корпоративную культуру совершеннее? URL: <http://planetahr.ru/publication/2210/24/79> (дата обращения 10.12.2017).
59. Черниковская М.В. Управление изменениями в организационной культуре предприятия // Russian Journal of Management. – 2015. – Т. 3. – № 6-18. – С. 562-570.
60. Шапиро С.А. Организационная культура. Учебное пособие для бакалавров. – М.: КноРус, 2017. – 252 с.
61. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. Т. Ковалевой. – 3-е изд. – СПб: Питер, 2012. – 336 с.
62. Ячменева В.М., Тарасюк В.Д. Морфологический анализ понятия «организационная культура»: история и современность // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2016. – № 5 (61). – С. 152-160.

ГЛОССАРИЙ

Адхократическая культура – это культура организаций, которая проявляется через внимание к внешним позициям на рынке, к потребителям в сочетании с высокой гибкостью в решении задач.

Брендинг – процесс, нацеленный на создание и позиционирование уникального «лица» компании, ее продуктов и услуг.

Групповое поведение – действия группы, которые являются результатом взаимодействия всех ее членов.

Иерархическая культура – это культура организаций, которые фокусируют внимание на внутренней поддержке сотрудников и регламентированной упорядоченности всех процессов, высоким уровнем контроля.

Имидж – искусственный образ, формируемый в общественном или индивидуальном сознании средствами массовой коммуникации и психологического воздействия.

Клановая культура – фокусирует свое внимание на заинтересованном участии в общем деле всех членов организации и на быстро изменяющихся ожиданиях окружающей среды.

Корпоративная культура – специфический продукт жизнедеятельности и развития организации, проявляющийся в системе используемых ценностей, разделяемых членами организации благодаря целенаправленным действиям субъекта управления по привитию работникам единых культурных стереотипов поведения.

Корпоративный кодекс – свод норм и правил, описывающий те модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности, которые существуют в компании.

Корпоративная этика – система ценностей, этических норм и принципов делового общения не только внутри компании, но и в работе с клиентами.

Лояльность персонала – благожелательное отношение к кому-либо или чему-либо, соответствующее предъявляемым требованиям.

Миссия организации – выражение ее философии и смысла существования. Миссия обычно декларирует статус предприятия, принципы его работы, намерения руководства. Она устремлена в будущее и не должна зависеть от текущего состояния организации.

Организация – сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общей цели.

Организационная культура – это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

Организационное поведение – систематическое изучение и применение на практике знаний о том, как люди (индивиды и группы) взаимодействуют внутри организации.

Организационные ценности – это предметы, явления и процессы, направленные на удовлетворение потребностей членов организации и признающиеся в качестве таковых большинством членов организации.

Оценка персонала по принципу «360 градусов» («круговая оценка») – заключается в том, что оценку сотрудника проводит все его рабочее окружение: руководители, подчиненные, коллеги и клиенты. Но это обязательно должны быть люди, которые реально видят рабочее поведение оцениваемого.

Производительность труда – характеризует эффективность, результативность затрат труда и определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, либо затратами труда на единицу произведенной продукции или выполненными работ.

Рентабельность – относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов.

Репутация компании – это развернутый комплекс оценочных представлений целевых аудиторий о компании, сформированный на основе объективных

параметров компании (факторов репутации), имеющих значение для целевых аудиторий.

Рыночная культура – характеризуется как место работы, ориентированной на результаты. Лидеры организации являются жесткими руководителями внутри коллектива и жесткими конкурентами во внешней среде. Основная цель коллектива – стремление побеждать. Успех организации определяется опережением конкурентов и лидерством на рынке.

Слоган – краткая рекламная фраза, формирующая эмоциональное впечатление о продукте или о компании в целом.

Толерантность – терпимость по отношению к другим людям, отличающимся по их убеждениям, ценностям и поведению.

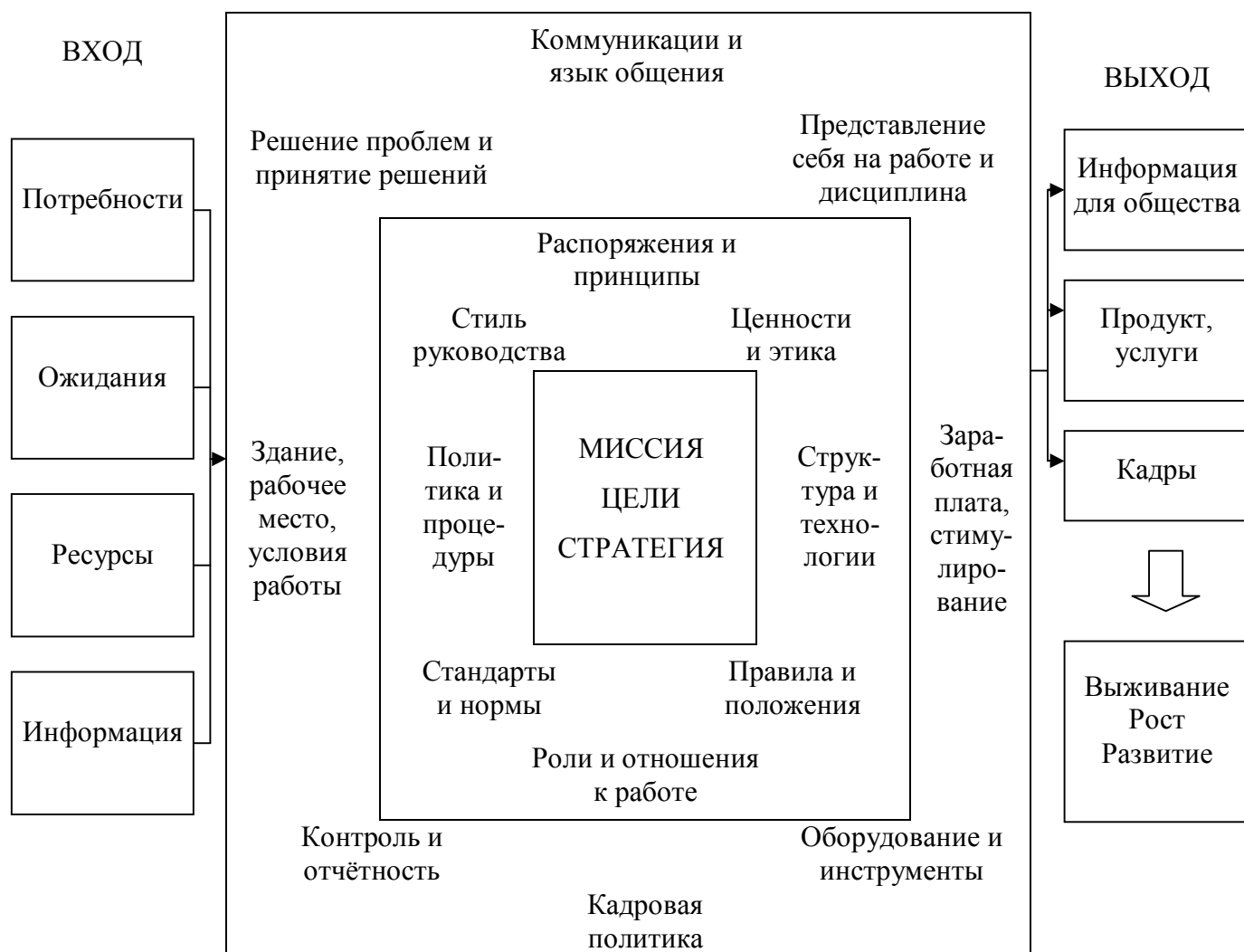
Философия организации – это совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, система ценностей и убеждений, воспринимаемая всем персоналом и подчиненная глобальной цели организации.

Ценности – абстрактные совместно используемые и разделяемые большинством членов культуры идеи относительно того, что есть правильно и хорошо, позволяющее обосновать и сделать выбор в альтернативной ситуации.

Цель организации – конкретное конечное состояние или искомый результат, которого хотела бы добиться группа, работая вместе.

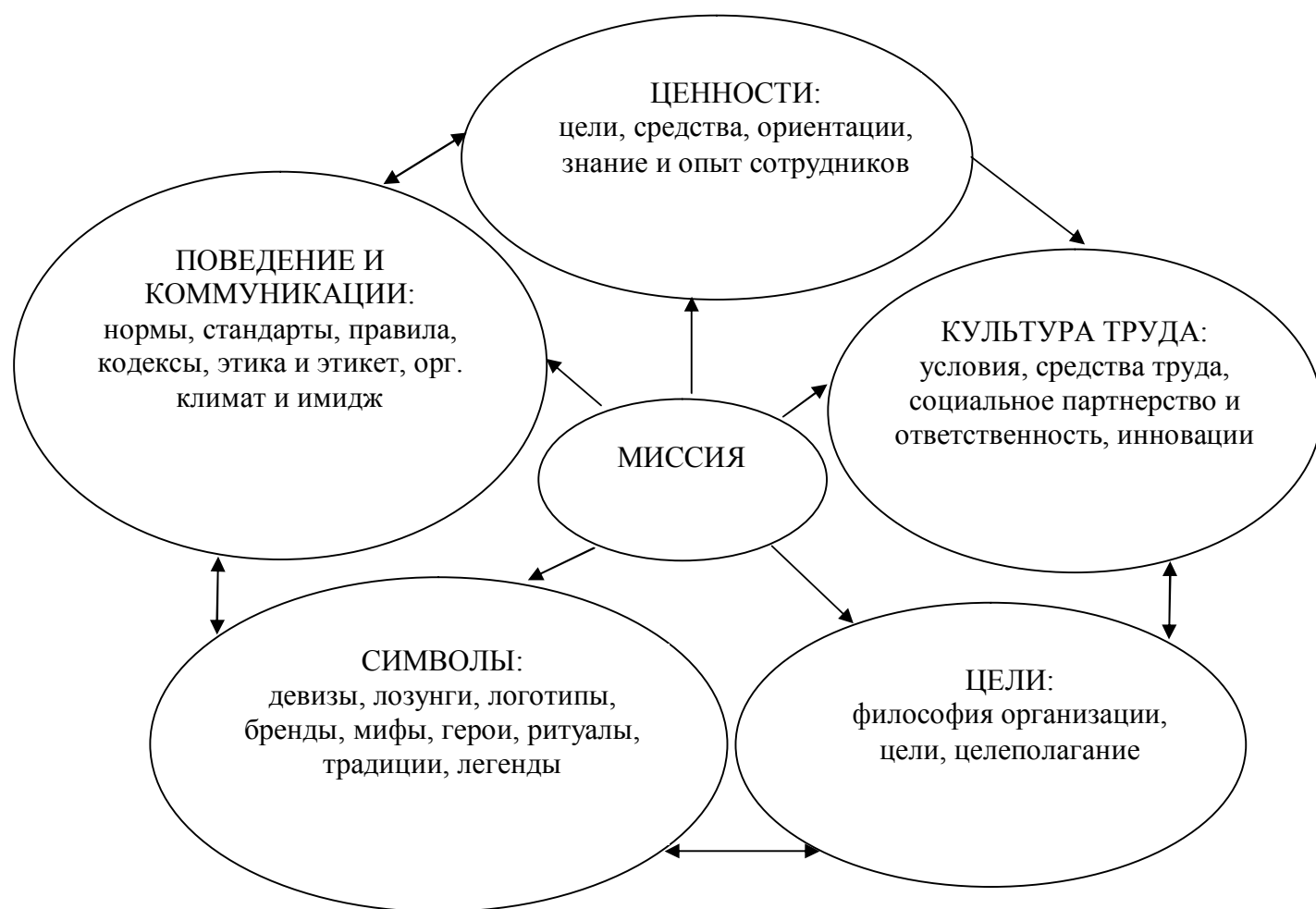
Человеческий капитал – специфическая форма капитала, воплощённого в самом человеке, это имеющийся у человека запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые содействуют росту его производительности труда и приносят ему доход в форме заработной платы или ренты.

Концептуальная иллюстрация множественности аспектов организационной культуры (по Виханскому О.С. и Наумову А.И.)⁴⁷



⁴⁷ Виханский О.С., Наумов А.М. Менеджмент: Учебник. – 6-е изд. – М.: ИНФРА-М, Магистр, 2017. – С. 480.

Основные элементы организационной культуры (по Соломанидиной Т.О.)⁴⁸



⁴⁸ Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – С. 29.

Классификация видов организационной культуры



АНКЕТА

по изучению типа организационной культуры

Просим Вас принять участие в исследовании типа организационной культуры, существующей в Вашей организации.

Краткие рекомендации по заполнению анкеты. Каждый из шести вопросов предполагает четыре варианта ответов. Распределите баллы по 100-бальной шкале оценки между четырьмя вариантами в соотношении, которое в наибольшей степени соответствует Вашей организации. Наибольшее количество баллов давайте тому варианту, который более других подходит Вашей организации. Например, если при ответе на первый вопрос Вы полагаете, что вариант «А» очень напоминает Вашу организацию, а варианты «В» и «С» в чем-то для нее одинаково характерны, тогда как вариант «D» едва ли ей свойственен, то дайте 55 баллов варианту «А», по 20 баллов вариантам «В» и «С» и только 5 баллов варианту «D». Обязательно убедитесь в том, что при ответе на каждый вопрос сумма проставленных Вами баллов равна 100.

1. ВАЖНЕЙШИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ		СЕЙЧАС	ХОТЕЛОСЬ БЫ
1		2	3
А	Организация напоминает большую семью. Люди выглядят так, как будто имеют много общего. В компании настойчиво поддерживается высокое доверие, открытость и соучастие		
В	Организация очень динамична. Люди готовы жертвовать своим временем и другими ресурсами. Поощряется свобода принятия решений и риск. Эта организация – лидер и новатор в своей области		
С	В организации акцентируется внимание на конкурентных действиях и достижениях. Сотрудники ориентированы на соперничество на рынке		
Д	Уровни иерархии жестко разделены и строго контролируются. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами. Важным считается поддержание последовательного хода деятельности		
2. ОБЩИЙ СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ			
А	Стиль лидерства представляет собой пример неформальной заботы о сотрудниках		
В	Служит примером новаторства и готовности рисковать. Для лидеров компании характерна высокая предприимчивость и гибкость		

Окончание приложения Г

1		2	3
С	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, напористости, ориентации на конкретные результаты		
Д	Характеризуется координацией, организованностью, последовательностью, ведением дел с учетом рентабельности		
3. УПРАВЛЕНИЕ РАБОТНИКАМИ			
А	Стиль управления характеризуется поощрением командной работы, единодушием и совместным принятием решений		
В	Характеризуется поощрением индивидуальной инициативы, самобытности, новаторства		
С	Руководство характеризуется высокой требовательностью, поощрением достижений, конкуренции		
Д	Стиль управления характеризуется гарантией занятости и требованием подчинения, предсказуемостью и стабильностью в отношениях		
4. СВЯЗУЮЩАЯ СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ			
А	Преданность делу и взаимное доверие		
В	Приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
С	Напористость, конкурентоспособность и стремление к победе на рынке		
Д	Формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ			
А	Организация делает акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования работника. Большое внимание уделяется высокой сплоченности коллектива и моральному климату		
В	Внимание акцентируется на необходимости быть первыми, на обретение новых ресурсов и решении возникающих проблем. Ценятся апробация всего нового и изыскание возможностей		
С	В организации акцентируется внимание на конкурентных действиях и достижениях. Основная задача - захват рынка и победа в конкуренции		
Д	Основное внимание в организации уделяется стабильности. Ценятся контроль, рентабельность и жесткая последовательность всех операций		
6. КРИТЕРИИ УСПЕХА			
А	Успех организации зависит от человеческих ресурсов, командной работы и заботы о клиентах		
В	Успешность определяется обладанием уникальной или новейшей продукцией		
С	Успехом компании является победа на рынке и опережение конкурентов		
Д	Успешность определяется точным выполнением планов и графиков, рентабельностью и низкими производственными затратами		

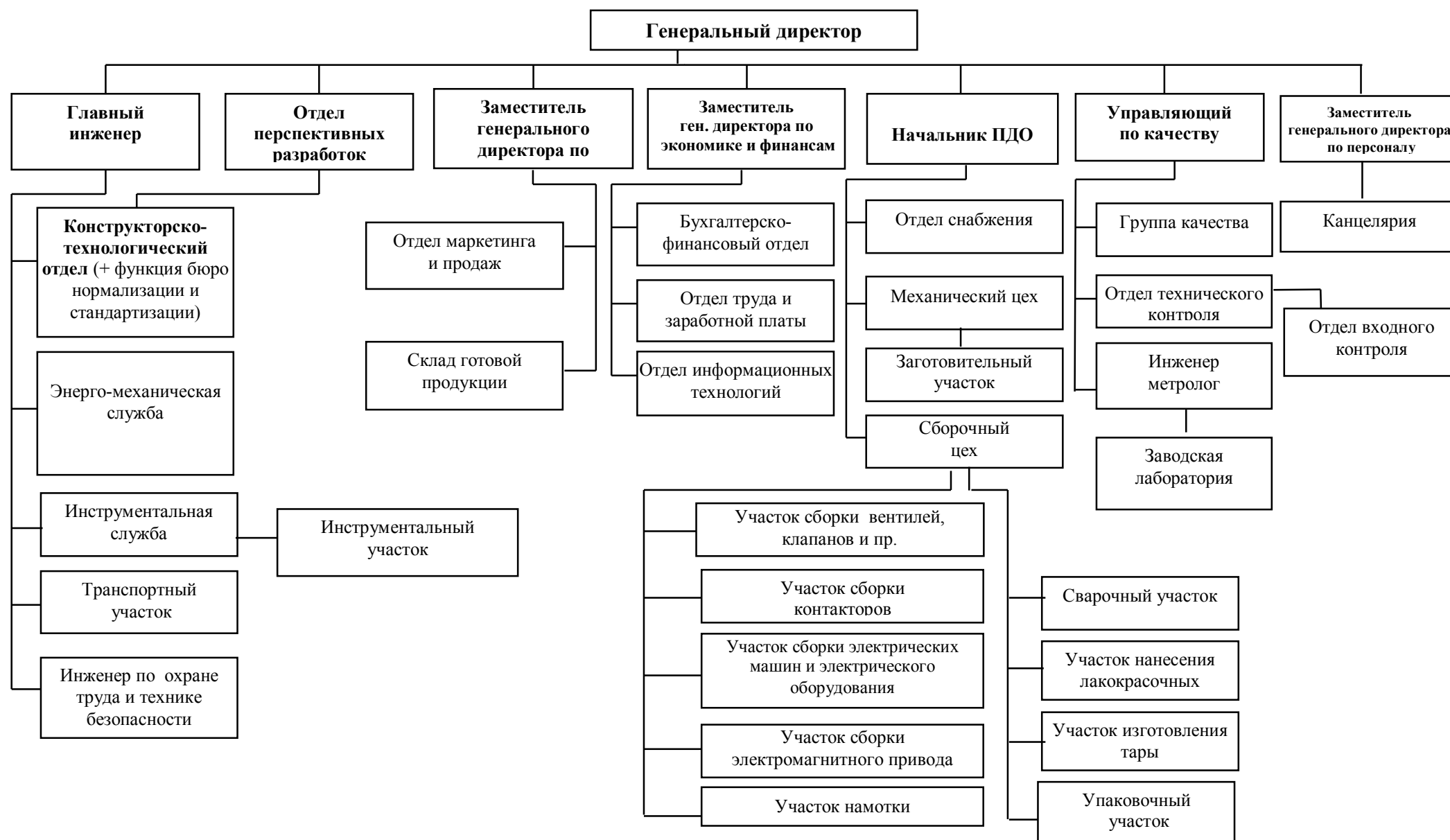
Инструментарий для анализа степени разделяемости ценностей корпоративной культуры организации

Просим Вас принять участие в оценке степени разделяемости корпоративной культуры и преобладающих в ее структуре ценностей.

Внимательно прочтите предлагаемые высказывания и отметьте свою степень согласия с ними.

ЦЕННОСТЬ	ВЫСКАЗЫВАНИЕ	«ДА»	«НЕТ»
Дисциплина	Безделье и прогул - не наша проблема		
Наказание	Боязнь наказания - лучший стимул продуктивной работы		
Интересы фирмы	Главное - личный успех		
Интерес личности			
Общественное признание	Для нас значимо общественное признание		
Трудовая деятельность	Жизнь - ради работы		
Качество работы	Завтра больше, чем сегодня		
Самостоятельность	Исполнительность - основа достижений		
Партнерство	К сотрудникам фирмы относятся как к рабочей силе		
Партнерство	К сотрудникам фирмы относятся как к партнерам		
Материальное вознаграждение	Каждое достижение должно материально вознаграждаться		
Качество работы	Каждый заинтересован в качественной работе		
Информация	Каждый информирован о состоянии дел на фирме		
Саморазвитие	Каждый работник должен развивать свой трудовой потенциал		
Отношение с внешней средой	Клиент всегда прав		
Равноправие	Ключевые должности должны занимать мужчины		
Профессионализм	Компетентность и профессионализм - основа авторитета		
Моральное вознаграждение	Лучший стимул в работе - забота об интересах работников		
Коллективизм	Мнение каждого - значимо		
Ответственность	Мы не боимся ответственности		
Риск	Мы не боимся реализовать радикальные идеи		
Участие	Мы гордимся своим местом работы		
Результаты труда	Мы ценим практический результат своей работы		
Авторитет руководства	Наше руководство авторитетно и уважаемо		
Демократия	Отношения в коллективе строго регламентированы		
Карьера	Продвижение по служебной лестнице - символ успеха		
Риск	Следовать проверенным путем - залог успеха		
Творчество	Творческий подход к работе - залог успеха		
Интересы работника	У нас заботятся об удовлетворении интересов работников		
Самостоятельность	У нас приветствуется самостоятельность и инициативность		
Сплоченность	У нас соперничают за личные выгоды и власть		
Сплоченность	У нас ценится работа в команде		
Власть	У нас ценят авторитет и силу власти		
Статус	У нас ценят не место, а человека		
Участие	Успех фирмы - мой успех		
Авторитаризм	Хороший руководитель сам принимает решение		

Организационно-функциональная структура управления ЗАО «Электромагнит»



Заказ от производства на разработку ВКР

Директору Института
экономики и менеджмента
Пензенского ГУАС
Резнику С.Д.

Предприятие ЗАО «Электромагнит» (440600, г. Пенза, ул. Антонова, 1д),
тел. 8 (841) 269-72-36

(полное название, юридический адрес, телефон)

просит поручить студенту Гавриловой Татьяне Эдуардовне (гр. УП 41)
(фамилия, имя, отчество, № группы)

разработать бакалаврскую работу на тему: «Управление развитием
организационной культуры как фактором эффективного кадрового менеджмента
на предприятии (на примере ЗАО «Электромагнит», г. Пенза).

Руководителем от производства назначается заместитель генерального директора
по персоналу Гришина Екатерина Викторовна
(должность, фамилия, имя, отчество)

Заместитель ген.директора по персоналу
ЗАО «Электромагнит»

подпись

МП

Гришина Е.В.
(фамилия, и., о.)

С П Р А В К А
о результатах внедрения решений,
разработанных в бакалаврской работе студенткой
Пензенского государственного университета
архитектуры и строительства

Гавриловой Татьяной Эдуардовной

(ф.и.о. полностью)

В процессе работы над ВКР бакалавра на тему: «Управление развитием организационной культуры как фактором эффективного кадрового менеджмента на предприятии (на примере ЗАО «Электромагнит», г. Пенза)» студентка Гаврилова Т.Э. приняла непосредственное участие в:

(ф.и.о.)

– выявлении особенностей организационной культуры ЗАО «Электромагнит», а именно:

(перечень разработанных вопросов)

- типа организационной культуры, степени разделяемости ценностей организационной культуры, сформированности организационной культуры;
- разработке модели формирования и развития организационной культуры;
- разработке технологии формирования сильной организационной культуры;
- разработке рекомендаций менеджерам по управлению развитием организационной культурой и повышению на этой основе эффективности кадрового менеджмента на предприятии;
- разработке рекомендаций по повышению лояльности персонала.

В настоящее время методические разработки, включающие результаты данной работы, находятся на стадии рассмотрения о возможности включения в инструктивные документы по регламентации кадровой работы ЗАО «Электромагнит».

Заместитель ген.директора по персоналу
ЗАО «Электромагнит»

подпись

МП

Гришина Е.В.
(фамилия, и., о.)

Резюме автора выпускной квалификационной работы

ГАВРИЛОВА ТАТЬЯНА ЭДУАРДОВНА

Личные данные: д.р. 14.04.1996 г., русская

Семейное положение: не замужем, детей нет

Адрес проживания: г. Пенза, Пр. Строителей 168-168.

Контакты: тел. +7-902-345-17-77 e-mail: Tasha.Hil@mail.ru

Цель: работать руководителем в крупной фирме.



Образование:

2014 – 2018 г.г. ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства». Институт экономики и менеджмента. Направление «Управление персоналом».

2003 – 2014 г.г. МБОУ СОШ №74 г. Пенза.

Опыт работы:

апрель 2018 г. - по настоящее время ЗАО «Электромагнит», г. Пенза. Должность – инспектор по кадрам. Выполняемая работа: сбор данных для аттестации и повышения квалификации, формирование трудового стажа, составление и ведение личных дел, документальное оформление приема и увольнения сотрудников, перевода персонала на другие штатные единицы согласно нормам ТК РФ и распоряжениям руководства.

июль 2017-март 2018 г. Индивидуальный предприниматель. Генеральный директор автомойки «Водолей» (г. Пенза, ул. Клары Цеткин 23В).

январь-февраль, 2018 г. Производственная (преддипломная) практика в ЗАО «Электромагнит», г. Пенза. Должность – помощник начальника отдела кадров. Выполняемая работа: составление и ведение личных дел, документальное оформление приема и увольнения сотрудников.

январь-февраль, 2017 г. Производственная практика в ООО «Промкомстрой» (ул. Дзержинского, 4). Должность – помощник главного бухгалтера. Выполняемая работа: заполнение первичной документации, анализ бухгалтерской отчетности.

июнь-июль, 2016 г. Производственная практика в Пензенском отделении Поволжского банка Сберегательного банка РФ, № 8624 (ул. Суворова, 81). Должность – помощник специалиста Отдела вкладов населения. Выполняемая работа: подготовка информации по запросам органов нотариата и службы судебных приставов, составление сводной ведомости.

август 2015 г. ЗАО «Электромагнит», г. Пенза. Должность – помощник главного бухгалтера. Выполняемая работа: ведение кассовых операций; ведение операций по расчетному счету; ведение книги покупок и продаж; составление и учет первичных документов, заполнение налоговых деклараций.

Научная деятельность:

январь-июнь, 2018 г. Разработка бакалаврской работы на тему: «Управление развитием организационной культуры как фактором эффективного кадрового менеджмента на предприятии (на примере ЗАО «Электромагнит», г. Пенза)». Руководитель – к.э.н., доц. Макарова С.Н. Имею две публикации по проблеме формирования и развития организационной культуры производственного предприятия.

декабрь, 2017 г. Первое место в III Международном интеллектуальном конкурсе студентов, магистрантов, аспирантов, докторантов «University Stars – 2017». Научная работа в форме презентации на тему: «Управление развитием организационной культуры как фактором повышения эффективности кадрового менеджмента на современном предприятии» (по направлению «экономические науки», в номинации «исследовательский проект»).

Дополнительная информация:

Владение ПК: продвинутый пользователь ПК, Internet и компьютерных программ Microsoft Word. Excel, AutoCad, небольшой опыт работы с программами 1С; разбираюсь в современной технике, компьютерах и гаджетах.

Иностранный язык: английский (базовый уровень, чтение и перевод со словарем).

Водительские права: категория В; наличие собственного автомобиля; стаж вождения – 3 года.

Личные качества: предприимчивость, инициативность, трудолюбие, добросовестность.

Эссе о готовности автора выпускной квалификационной работы к реальной практической деятельности

За время учебы в Институте экономики и менеджмента ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства» мной были получены как теоретические знания по направлению «Управление персоналом», так и приобретен соответствующий опыт практической деятельности. Всё это, безусловно, важно для будущего трудоустройства.

Свою готовность к реальной практической деятельности я оцениваю как высокую. Об этом свидетельствуют следующие факты.

В июне – июле 2016 г. проходила производственную практику в должности помощника специалиста Отдела вкладов населения Поволжского банка Сберегательного банка РФ, Пензенское отделение № 8624 (ул. Суворова, 81), (обязанности: подготовка информации по запросам органов нотариата и службы судебных приставов, составление сводной ведомости).

В январе – феврале 2017 г. проходила производственную практику в должности помощника главного бухгалтера ООО «Промкомстрой» (ул. Дзержинского, 4) (обязанности: заполнение первичной документации, анализ бухгалтерской отчетности).

С июля 2017 года и по настоящее время работаю помощником главного бухгалтера, а также работаю в отделе кадров на предприятии ЗАО «Электромагнит» (ул. Антонова, 1Д) (обязанности: сбор данных для аттестации и повышения квалификации, формирование трудового стажа, составление и ведение личных дел, документальное оформление приема и увольнения сотрудников, перевода персонала на другие штатные единицы согласно нормам ТК РФ и распоряжениям руководства).

В январе – феврале 2018 г. проходила производственную (преддипломную) практику в должности помощника начальника отдела кадров на предприятии ЗАО «Электромагнит» (ул. Антонова, 1Д) (обязанности: перевода персонала на другие штатные единицы согласно нормам ТК РФ и распоряжениям руководства, сбор данных для аттестации и повышения квалификации, составление и ведение личных дел, сбор и обработка персональных данных).

С апреля 2018 года официально трудоустроена и работаю в настоящее время инспектором по кадрам ЗАО «Электромагнит» (ул. Антонова, 1Д).

За время обучения в ИЭиМ принимала участие в конкурсах студенческих работ. В частности, научная работа в форме презентации на тему: «Управление развитием организационной культуры как фактором повышения эффективности кадрового менеджмента на современном предприятии» заняла первое место (по направлению «экономические науки», в номинации «исследовательский проект») в III Международном интеллектуальном конкурсе студентов, магистрантов, аспирантов, докторантов «University Stars – 2017» (US-2017-02). Также имею две публикации по проблеме формирования и развития организационной культуры производственного предприятия.

Подводя итог изложенному, считаю, что готова к реальной практической деятельности в сфере управления персоналом, а также в сфере экономической и финансовой деятельности предприятия.



Выпускница 2018 г.

_____/Гаврилова Татьяна Эдуардовна/

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

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография 62 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« » _____ 2018 г.

(подпись)

Гаврилова Татьяна Эдуардовна
(Ф.И.О.)