

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
Кафедра управления персоналом

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА РАЗВИТИЯ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ГОФРОТАРА» Г. БЕЛГОРОД)**

Дипломная работа

**студента очной формы обучения
направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом
4 курса группы 05001241
Камардин Евгений Николаевич**

БЕЛГОРОД 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОЦЕССА РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ.....	8
1.1 Роль и место организационной культуры в управлении человеческими ресурсами организации.....	8
1.2 Принципы и методы развития и поддержания организационной культуры	14
1.3 Методы оценки организационной культуры.....	19
РАЗДЕЛ 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ООО «ГОФРОТАРА»	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	29
2.2 Характеристика системы управления персоналом	34
2.3 Анализ элементов организационной культуры и управления ее развитием.....	43
РАЗДЕЛ 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ООО «ГОФРОТАРА».....	55
3.1 Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию организационной культуры.....	55
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организационной культуры	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	76
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	80
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	88

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Модернизация и реформирование экономики России в настоящее время осложняются кризисными процессами, сопровождающимися целым рядом негативных внешних обстоятельств (низкая цена на нефть, санкции и т.п.). В этих условиях в стране объявлен курс на активное развитие собственного высокотехнологичного производства, импортозамещение и т.д. Для активизации развития производства необходимо не только оборудование, финансовые и иные ресурсы, но и то, что называется «человеческие ресурсы».

Однако и ученые и управленцы-практики во всем мире давно поняли, что человеческие ресурсы не могут администрироваться также как финансовые ресурсы, производственные запасы и т.п. В управлении персоналом, как и во всяком другом человеческом общении, есть «культурная составляющая» - некий неосознаваемый и труднообъяснимый компонент, который, тем не менее, оказывает иногда решающее влияние на успех того или иного предпринимательского проекта. У инновации могут быть все условия для успеха – деньги, технологии, квалификация персонала. Но если этот квалифицированный персонал отторгает предложенную идею, то не помогут уже никакие другие ресурсы.

При этом можно внедрять какие-то отдельные практики, например, разработать специфические меры противодействия сопротивлению изменениям, а можно действовать стратегически и развивать организационную культуру, которая потом сама будет развивать работников в нужном направлении. Это вектор развития постиндустриального общества и сколько бы мы шагов назад не сделали на этом пути, нашей стране неизбежно придется обращаться к проблемам организационной культуры, отказавшись раз и навсегда от все еще живого пока советского наследия административно-командного управления.

Более того, в научной литературе организационную культуру понимают не просто как элемент организации управления персоналом, а шире – как субстрат,

на котором «растет» предприятие, его основа. Как отмечают ученые, «развитая корпоративная культура призвана сглаживать социальное неравенство, снимать социальное напряжение и приводить к социальному миру между бизнесом, населением и государством. В итоге, корпоративная культура играет все более значимую роль в формировании нового социального пространства, воздействуя практически на все сферы его жизнедеятельности и изменяя его ценностную систему» [48, с. 2].

Степень научной разработанности темы исследования.

К проблемам организационной культуры обратились впервые на Западе в связи с изменяющимися условиями рыночной конкуренции, ростом восточных экономик, глобализацией и изменением мышления современного человека в направлении от модерна к постмодерну. В постмодернистском обществе уже не может быть ничего застывшего, сделанного раз и навсегда, необходимо движение, постоянное самообновление, творчество.

Работы западных ученых по данной проблематике многочисленны. В частности, можно назвать таких авторов как М. Альвессон, Д. Грейвс, Т. Дил, Дж. Дистефано, Б. Карлоф, К. Кейси, А. Кеннеди, Т. Питерс, Р. Уотермен, Р. Хизрич, Г. Хофстеде, Э. Шейн и др.

Российские исследователи А.А. Радугин, К.А. Радугин, О.С. Виханский, А.И. Наумов одними из первых обращаются к изучению западного опыта. Одновременно с переосмыслением собственного опыта изучения культуры производства, психологического климата в коллективе, трансформируется и адаптируется западный опыт анализа организационной культуры и появляются достойные российские разработки (О.И. Карпухин, В.Д. Козлов, А.А. Погорадзе, Ю.М. Резник, В.А. Спивак, В. Томилов, С.В. Щербина и др.).

Из отечественных ученых, исследующих организационную культуру, необходимо особо упомянуть Ю.Д. Красовского, Э.А. Капитонова, Н.С. Данакина, Л.В. Карташову, Т.О. Соломанидину, Т.Н. Персикову.

Хотелось бы отметить активность белгородских авторов в разработке проблем организационной культуры. В 2005-2010 годах защищены диссертации Д.П. Анисимовым, Г.Н. Гайдуковой, М.Ю. Козловым, Н.Н. Сулим, Л.Е. Тепловой, О.В. Шагиевой, И.С. Шаповаловой.

Высоко оценивая работы указанных и других авторов, следует отметить, что тема организационной культуры многогранна и все еще недостаточно изучена не только отечественными, но и западными исследователями. Более того, как само понятие культуры, концепт организационной культуры практически необъятен в своей многогранности. Поэтому неудивительно, что ряд проблем данной темы еще недостаточно исследован. Это обуславливает значительную актуальность темы настоящей работы.

Объект исследования: ООО «ГОФРОТАРА».

Предмет исследования – процесс развития организационной культуры в ООО «ГОФРОТАРА».

Цель работы – разработать направления совершенствования развития организационной культуры в ООО «ГОФРОТАРА».

Задачи работы:

- провести теоретический анализ понятия и сущности организационной культуры, роли и места организационной культуры в управлении человеческими ресурсами организации, рассмотреть принципы и методы развития и поддержания организационной культуры;
- проанализировать систему управления персоналом ООО «ГОФРОТАРА»;
- осуществить анализ элементов организационной культуры ООО «ГОФРОТАРА» и управления ее развитием;
- разработать и обосновать рекомендации и мероприятия по совершенствованию организационной культуры ООО «ГОФРОТАРА».

Практическая значимость исследования состоит в выявлении проблем развития организационной культуры в ООО «ГОФРОТАРА» и возможности применения разработанных рекомендаций и мероприятий для целей

совершенствования организационной культуры ООО «ГОФРОТАРА». Предложенные рекомендации и мероприятия могут быть использованы в дальнейшем для разработки стратегии формирования организационной культуры и комплексных программ развития организационной культуры ООО «ГОФРОТАРА» с целью повышения эффективности деятельности предприятия.

Информационную базу исследования составляют материалы статистической отчетности, нормативная и справочная литература, первичные документы, локальные нормативные акты ООО «ГОФРОТАРА» по управлению персоналом.

Методы исследования: теоретические (анализ, синтез, классификация), методы организации исследования – метод срезов; эмпирические (анкетирование, анализ документов предприятия), методы обработки данных – качественный и количественный анализ.

Анализ доков – это эмпирический метод????????????

Я же вам сбрасывала ПРИМЕР:

В дипломной работе использованы следующие **методы** исследования:

- 1) методы организации исследования (метод срезов, сравнительный метод);
- 2) эмпирические методы (интервьюирование, анкетирование);
- 3) методы обработки данных (качественный и количественный анализ данных);
- 4) метод интерпретации результатов исследования (структурный метод).

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОЦЕССА РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

2 ПРОБЕЛА!

1.1 Роль и место организационной культуры в управлении человеческими ресурсами организации

1 ПРОБЕЛ!

В настоящее время, несмотря на то, что анализ проблем организационной культуры остается одним из динамично развивающихся направлений изучения организационного поведения, понятие организационной культуры по-прежнему является одним из наиболее спорных, что может быть объяснено сложностью и многоаспектностью данного понятия.

Термин «культура» возник от латинского «cultura», то есть «возделывание», «воспитание», «образование», «развитие». Это понятие может быть определено в предельно широком аспекте – как устройство жизни вообще. Или как «вторая природа», создаваемая человеком, в отличие от естественной среды. Наиболее близким к теме настоящей работы значением можно считать понимание культуры «как способа существования или совокупного образа жизни, свойственного конкретному народу в определенный исторический период. Культура в таком контексте характеризуется коллективно разделяемыми ценностями, образцами и нормами поведения, общими установками и взглядами на жизнь» [23, с. 133].

В контексте данного определения культуры сформулировано понятие организационной культуры Б.З. Мильнера, возможно, одно из лучших, в чем можно согласиться с мнением ряда авторов: 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» [18, с. 74].

Чтобы очертить границу организационной культуры как объекта научного исследования необходимо определить отношения между понятиями

«корпоративная культура», «организационная культура», «культура организации», «профессиональная культура», «деловая культура», «организационно-управленческая культура» и др.

Деловая культура представляет собой совокупность ценностей и правил, определяющих способы ведения бизнеса, характерные для региона (страны), а организационная культура представляется как комплекс знаний, ценностей, норм и символов, разделяемых сотрудниками конкретной организации. Культура производства, корпоративный имидж, организационная философия и морально-психологический климат являются отдельными проявлениями, элементами организационной культуры.

Не менее важная задача - отграничение понятий «организационная культура» и «корпоративная культура». Анализ научной литературы показывает, что термин «корпоративная культура» может употребляться в трех значениях: 1) как синоним организационной культуры; 2) для обозначения культуры корпорации как одной из форм предпринимательской деятельности - крупной многопрофильной компании; 3) для обозначения системы ценностей, норм, создаваемых руководством целенаправленно, для сплочения членов организации и усиления их приверженности.

Так, Э.А. Капитонов, А.Э. Капитонов являются представителями третьего подхода, определяя корпоративную культуру как «приобретенное, усвоенное и воплощаемое качество позитивного корпоративного поведения и общения работников корпорации на основе коллективно разделяемых профессиональных интересов, ценностей, норм и традиций под контролем органов управления и самой общественности» [34, с. 288]. Уважая авторитет авторов, следует все же отметить, что они говорят о формируемой культуре организации, а культуры как таковой не может не быть. Это в публицистическом плане можно говорить о бескультурном обществе. В научном же смысле и в таком обществе есть своя система разделяемых норм, ценностей и традиций.

Второй подход, надо полагать, непродуктивен, поскольку необоснованно дробит понятие организационной (корпоративной) культуры. Так, З.К. Самайбекова отмечает, что корпоративная культура или «культура соединенных в общество», относится к структуре коммуникативных связей коммерческого предприятия [65, с. 6], т.е. у коммерческого предприятия – корпоративная культура, у иных организаций – организационная. Учитывая, что сейчас в гражданском законодательстве есть легальное определение корпорации, в теории права оно может пониматься иначе, а в теории управления – вовсе не так, как в правовом смысле, придавать понятию «корпоративный» столь узкое значение представляется неоправданным.

Автор настоящей работы считает целесообразным придерживаться первого подхода, поскольку он является более широким, универсальным и наиболее распространенным. В настоящей работе будет употребляться понятие «организационная культура».

Понятие «организация» включает несколько характеризующих ее категорий: «люди», «задачи», «управление», которые являются ее обязательными интегрирующими элементами. С учетом этого, организацию можно определить как систематизированное, сознательное объединение действий людей, преследующее достижение определенных целей [17, с. 74]. В дальнейшем термин «организация» в настоящей работе будет использоваться в значении упорядоченного сообщества людей, объединенных чьей-либо волей для реализации определенных потребностей во имя достижения поставленной цели.

Возвращаясь к анализу понятий «культура», «организация», «организационная культура», отметим, что отсутствие единого подхода к формулировке определений этих понятий дает возможность ряду исследователей интерпретировать организационную культуру как культуру управления, искусство менеджера, руководителя, то есть как организационно-управленческую культуру. Такая многозначность базовых терминов «культура» и «организация»

является причиной расхождения в понимании организационной культуры разными учеными и затрудняет исследование данного социального явления.

Существуют различные точки зрения и на сущность и на содержание организационной культуры. Многие исследователи не дают четкого определения организационной культуры, обозначая составляющие ее компоненты [25, с. 801], или определяют организационную культуру как совокупность некоторых компонент (ценностей, норм, верований, положений этики, правил поведения и общения и др.), выполняющих определенные задачи [68, с. 13]. Некоторые авторы соотносят организационную культуру с деятельностью организации и ее членов [53, с. 66], или воспринимают ее как нечто целостное.

В целом, говоря о подходах к пониманию и изучению организационной культуры, необходимо отметить существование пяти основных подходов. Весьма распространенным является аксиологический («ценностный») подход. Его сторонниками являются, в частности, Р. Килман, М. Сакстон, Р. Серпа, Т. Дил и А. Кеннеди, А. Петтигрю, Э. Шейн.

Так, Э.Х. Шейн определяет организационную культуру как «паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем» [78, с. 22].

В рамках деятельностного подхода, имеющего широкое распространение в России, организационная культура определяется как «способ постановки и ведения Дела, а также взаимоотношений между сотрудниками и внешней средой, придающие организации уникальные черты, ее специфичность» [56, с. 8].

Интегративный подход получил выражение, в частности, в определении организационной культуры как «атмосферы или социального климата в организации» [52, с. 686]. Последнее определение перекликается с

исследованиями социально-психологического климата коллектива, получившими широкое развитие в российской социальной психологии [12, с. 250].

По нашему мнению, большинство из существующих в научной литературе определений включает в содержание понятия «организационная культура» убеждения, ценности, этические нормы, идеи и традиции, стандарты поведения, а также правила и приемы решения проблем, разделяемые персоналом и проявляющиеся в трудовой деятельности.

Теоретико-методологическое поле анализа организационной культуры дополняют еще два научных подхода, которые принято называть феноменологическим и рационально-прагматическим.

В рамках феноменологического подхода (А. Петтигрю и др.) организационная культура предстает некой символической реальностью, управление которой фактически невозможно, тем более, что и влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации является вопросом спорным и сомнительным. В настоящее время уже доказанным является факт, что «эффективность управления современным предприятием определяется достигнутым уровнем его корпоративной культуры» [46, с. 92], поэтому данный подход вряд ли интересен с точки зрения настоящего исследования.

Сторонники рационально-прагматического подхода (И. Ансофф, Т. Питерс, Р. Уотермен и др.), наоборот, рассматривают организационную культуру как неотъемлемый атрибут организации, один из важнейших регуляторов управления поведением персонала. Большинство авторов признают не только возможность и необходимость целенаправленного влияния на организационную культуру с целью повышения эффективности деятельности организации.

Более того, проводятся количественные исследования, демонстрирующие тесную взаимосвязь уровня развития организационной культуры с такими показателями, как рентабельность продаж, рентабельность продукции и другими показателями эффективности предпринимательской деятельности [80, с. 89]. Говорится о влиянии организационной культуры на все аспекты деятельности

организации, в первую очередь на стиль руководства, систему стимулирования, систему работы по подбору и адаптации персонала и др. [21, с. 217].

«Организационная культура может быть важным и мощным инструментом при формировании настроения персонала на высокую производительность труда и высокое качество в работе», - отмечает А.А. Потепнева, - «формирование и поддержка такой культуры, которая повышала бы отдачу от людей, работающих в организации, способствуя повышению ее эффективности и конкурентоспособности, – это одна из важнейших стратегических задач руководства предприятия и службы персонала» [59, с. 102].

Следует отметить, что рассмотренные подходы постоянно развиваются и дополняются. Так, только в г. Белгороде за несколько последних лет состоялись защиты диссертаций на соискание ученой степени доктора экономических наук [71] и доктора социологических наук [77], в каждой из которых разработан собственный подход к анализу организационной культуры. Еще один белгородский автор, М.Ю. Козлов, рассматривает пять оснований классификации и выделяет 10 подходов к пониманию организационной культуры [38, с. 29-30]. И все же в итоге он останавливается на рассмотрении двух основных подходов: феноменологического и прагматического.

Автор настоящего исследования придерживается рационально-прагматического подхода - успешный опыт управления организационной культурой свидетельствует о том, что этот подход имеет под собой серьезные основания и может быть принят в качестве ведущего.

Таким образом, на основе принципов аксиологического, интегративного, рационально-прагматического подходов организационная культура может быть определена как характерная только для данной организации совокупность норм, ценностей, представлений: а) отражаемых в материальных носителях и организационном поведении; б) передающихся новым поколениям сотрудников; в) позволяющих обеспечить эффективность деятельности организации.

1.2 Принципы и методы развития и поддержания организационной культуры

Как было определено выше, организационная культура – это, с одной стороны, сложный, комплексный феномен, не выражаемый напрямую количественно и не имеющий однозначного определения. С другой стороны организационной культурой можно управлять, изменять ее, развивать и поддерживать в заданном состоянии.

Принципы развития и поддержания организационной культуры основаны на понимании ее содержания и структуры. Организационная культура имеет определенную структуру, являясь набором предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами. Наиболее распространенной является структурная модель Э.Х. Шейна [78, с. 25], который предложил рассматривать организационную культуру на трех уровнях. Эта модель используется в качестве теоретического основания для анализа организационной культуры многими авторами [17, с. 329; 44, с. 469; 16, с. 149; 47, с. 6 и др.].

«Верхний» уровень культурной системы («поверхностный») Э.Х. Шейн предложил рассматривать как совокупность непосредственно наблюдаемых, видимых событий, явлений функционирующей организации, с помощью которых организация выполняет свои задачи.

«Срединный» уровень организационной культуры представляют ее нормы, ценности, убеждения, которые не поддаются непосредственному наблюдению, но отражаются в языке и различных символах.

«Нижний» уровень образуют «базовые представления» работников, под которыми понимается общая духовная настроенность работников, совокупность их мыслей, верований, создающих общую картину самой организации и непроизвольно регулирующих их поведение во времени и пространстве, определяя отношения работников друг к другу и к самой работе. Э.Х. Шейн

вводит понятие «культурного ядра», под которым понимает коллективное сознание организации. Оно является первичным, определяющим всю культурную систему организации (см. приложение 1).

Соответственно, в литературе предлагают различать два принципа формирования организационной культуры: «снизу-вверх» и «сверху-вниз». Иначе говоря, в первом случае, организационная культура формируется путем отслеживания менеджерами происходящего в организации в попытке понять содержание «базовых представлений» работников и впоследствии управлять развитием таких представлений. В данном случае есть опасности увлечения наблюдением (упуская управление) и/или неправильной интерпретации наблюдаемого (соответственно, будут сделаны неправильные выводы по развитию и поддержанию организационной культуры).

Принцип «сверху-вниз» реализуется легче – путем установления руководством определенных правил, приказом или путем договоренности, определением символов принадлежности к организации, проведением корпоративных мероприятий и т.п. Такой путь, как отмечается в литературе, хорош для новых организаций [18, с. 74], иначе «насаждаемая» культура может войти в противоречие со сложившейся, что лишь ухудшит ситуацию.

Исследователи говорят также о том, что в реальности необходимо сочетание этих принципов – некий третий путь [18, с. 75]. По мнению автора настоящей работы, таких третьих путей может быть множество, а вначале следует в любом случае идти путем наблюдения, диагностики организационной культуры. Это, в принципе, всем понятно – без оценки состояния системы управление ею невозможно или неэффективно. Тем не менее, часто получается так, что мероприятия по развитию организационной культуры идут только «сверху-вниз», обеспечивая руководство компании иллюзией по поводу того, что они что-то там развивают.

Существуют и другие подходы к определению уровней, структуры организационной культуры [62, с. 197; 73, с. 6], используемые для анализа и

формирования организационной культуры. В частности, несколько более детально, по сравнению с подходом Э.Х. Шейна, представляет элементы организационной культуры Т.О. Соломанидина (см. приложение 2).

Еще более подробным является выделение и сравнение некоторых параметров организационной культуры Ф. Харрисом и Р. Мораном. Они берут за основу 10 категорий, характеризующих культуру: от самоидентификации индивида и его цели, ощущения себя, своего места, миссии, до особенностей и методов работы в организации: фокус, направленность работы, рабочие паттерны и процедуры, управление и лидерство [19, с. 61].

В настоящей работе в качестве теоретической модели для изучения и изменения организационной культуры принимается подход Э.Х. Шейна. При этом могут использоваться не только различные методы исследования и способы анализа результатов, может по-разному строиться сам механизм исследования. Но подход Э.Х. Шейна будет использован в настоящей работе в качестве общей концептуальной схемы диагностики организационной культуры, с необходимостью дополняемой другими показателями.

Что касается методов развития и поддержания организационной культуры, управления ею, то здесь наблюдается еще большее разнообразие подходов, чем в ее изучении, диагностике. При этом отмечается, что необходимо учитывать двойственный характер организационной культуры. С одной стороны, на организационную культуру оказывают влияние цели, ключевые идеи и ценности, лидерство, принятые в обществе (организации) нормы, стандарты и правила; с другой - организационная культура сама формирует систему ценностей организации [7, с. 231].

О.С. Романова выделяет следующие составляющие механизма поддержания организационной культуры: совершенствование стиля руководства; укрепление трудовой дисциплины; формирование корпоративной этики; воспитательная работа в коллективе [63, с. 197].

А.Н. Большакова отмечает, что формирование организационной культуры может быть рассмотрено как реакция на проблемы, характерные для данной организации. При этом могут быть выделены внутренние проблемы, а именно связанные с интеграцией необходимых для существования и развития организации ресурсов и усилий: создание общего языка организации и единой, понятной для всех ее членов терминологии; определение «границ» организации и принципов включения и исключения из нее; разработка механизма распределения власти и прав и т.д.

Внешние проблемы организация решает в ходе взаимодействия с внешней средой. К их числу относятся: определение миссии компании и ее ключевых целей, разработка стратегии, предназначенной для реализации такой миссии; определение перечня задач, решением которых будет достигаться главная цель организации; разработка методов, используемых для достижения цели, а также системы контроля и коррекции [12, с. 275-276].

Э.Х. Шейн выделил пять первичных и пять вторичных факторов, определяющих формирование организационной культуры.

К первичным относятся: основные точки приложения внимания руководства организации; реакция менеджмента на кризисные явления, возникающие в организации; стиль руководства; критерии мотивации работников; критерии отбора персонала, назначения, продвижения по карьерной лестнице и увольнения из организации.

В группу вторичных факторов, по мнению Э.Х. Шейна, входят: структура компании; система информационного обмена между подразделениями и другие процедуры; внешний и внутренний дизайн и оформление помещений, в которых располагается персонал; «мифы и истории» о ключевых событиях и людях, сыгравших важную роль в жизни организации, имеющие хождение среди сотрудников; наконец, «формализованные положения о философии и смысле существования организации» [78, с. 152].

Этапами формирования организационной культуры являются:

1. Выработка миссии организации, определение ее стратегии, основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, образцов поведения).

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

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

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

5. Оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых корректив [22, с. 89].

Таким образом, четкие, научно обоснованные представления о сущности, типологии, функциях организационной культуры являются методологическим основанием ее эмпирического исследования и формирования программ развития организационной культуры. Приведенная последовательность этапов формирования организационной культуры взята нами за основу при разработке проекта развития организационной культуры.

ПОЧЕМУ РАЗРЫВ СТРАНИЦЫ??????

2 ПРОБЕЛА!

1.3 Методы оценки организационной культуры

Предпосылкой успешного изменения организационной культуры является изучение сложившейся культуры организации. А научной литературе «общим местом» является положение о том, что для изменения организационной культуры нужно, прежде всего, выяснить, каково должно быть «идеальное» (желаемое) состояние организационной культуры и каково ее текущее (фактическое) состояние. На основе сравнения желаемого и действительного принимаются решения о направлении формирования организационной культуры.

Исследователи подчеркивают, что в программе изучения организационной культуры должен просматриваться вектор возможного ее изменения. Так, по словам Л.Е. Тепловой, целью изучения сложившейся в организации культуры должно стать решение трех взаимосвязанных задач:

- ясно осознать (сформулировать) ведущие ценности, приоритеты, установки, призванные поддержать перспективную организационную стратегию;
- прояснить, какие культурные ценности будут помогать (или мешать) реализации стратегических целей организации;
- оценить имеющийся разрыв, то есть степень соответствия сложившейся организационной культуры стратегии развития организации (бизнеса), выработанной руководством [71, с. 136].

Выше в настоящей работе отмечалось, что методологическим основанием эмпирического исследования организационной культуры являются четкие, научно обоснованные представления о ее сущности. Однако создание исчерпывающего представления об организационной культуре, в условиях, когда нет согласия даже о ее типологии, вряд ли возможно. Изучение программ исследования организационной культуры [8; 13; 47 и др.] показывает, что каждая такая программа – это сугубо индивидуальная конструкция. Как правило, авторы формируют структуру исследования в соответствии с интересующими их проблемами, разрабатывая собственный инструментарий, хотя в некоторых

случаях используются стандартизованные методики, апробированные в других исследованиях.

Л.Е. Теплова предлагает следующую классификацию методов исследования и анализа организационной культуры [71, с. 137] (рис. 1.1).



Рис. 1.1.(ТОЧКА НЕ СТАВИТСЯ) Методы исследования и анализа организационной культуры

По нашему мнению, включение в данную классификацию общенаучных методов нецелесообразно, НУ-НУ.....поскольку их применение презюмируется в любом случае. Что касается эмпирических методов, то косвенными в контексте изучения организационной культуры следует считать как раз таки опросы, а прямыми - наблюдение за поведением сотрудников организации, изучение их высказываний (повседневных, а не в ответе на специально сформулированный

кем-то вопрос), отражающих традиции, практику управления, коммуникаций в организации и т.п.

Кроме того, у Л.Е. Тепловой наблюдается смешение различных оснований классификации. Так, изучение документов – это отдельный метод эмпирического исследования, а изучение практики управления – это направление исследования и применяться в данном случае могут самые различные методы: включенного наблюдения, интервью и анкетирования, изучения документов, эксперимент.

Наконец, в рассматриваемой классификации не отражены методы из арсенала психологии, применяемые в некоторых работах [70] для изучения организационной культуры, а также ряд других методов [69, с. 94-99].

Как показывает анализ материалов диссертационных исследований, подавляющее большинство их авторов используют интервью и анкетирование (обращение к диссертациям обусловлено тем, что они являются работами, наиболее выверенными в методологическом отношении, в каждой из них обязательно разрабатывается комплексная программа изучения организационной культуры). Включенное наблюдение, эксперименты являются, несомненно, слишком трудоемкими методами для использования одним человеком даже в рамках диссертационного исследования. Кроме того, при применении данных методов возникает проблема проникновения постороннего во внутреннюю среду организации.

Стандартизованных методик для исследования организационной культуры немного. Из наиболее часто упоминаемых и используемых как часть исследовательской программы следует указать методiku, разработанную американским исследователем Л. Константином - опросник «Шкалы организационных парадигм» [40; 50; 61], а также анкету оценки организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну [47; 67; 71; 75].

Последний инструмент наиболее часто применяется для диагностики организационной культуры коммерческих организаций, в т.ч. промышленных предприятий, поэтому «инструмент OCAI» или «средство оценки

организационной культуры» (в терминах К. Камерона и Р. Куинна [33, с. 52-60]) выбран для использования в настоящей работе в качестве одного из методов диагностики (см. приложение 3).

Предназначение данного инструмента оценки организационной культуры, по словам К. Камерона и Р. Куинна, – «оказание помощи в деле идентификации существующей культуры организации. Но это только первый шаг. Тот же инструмент помогает достаточно четко определить культуру, к которой члены организации намереваются прийти, чтобы соответствовать требованиям внешнего окружения и вызовам будущего, перед лицом которых может оказаться компания. Это второй шаг» [33, с. 50].

Инструмент OSAI направлен на оценку шести основных «измерений» организационной культуры. На вопросы анкеты (см. приложение 3) не существует правильных или неправильных ответов, в каждой организации будет свой, присущий только для нее набор ответов. «Поэтому, чтобы ваш диагноз организационной культуры был максимально точным, постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно», - говорят К. Камерон и Р. Куинн [33, с. 51].

Нельзя не сказать, что ответить на вопросы рассматриваемой анкеты максимально объективно – достаточно непростая задача в силу сложности интерпретации формулировок вопросов, тем более, что ответ предполагает выставление оценок в процентах по следующей схеме.

Каждый из шести вопросов, включенных в инструмент OSAI, предполагает четыре альтернативы ответов. При этом следует распределить баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует оцениваемой организации. Наибольшее количество баллов дается той альтернативе, которая точнее других описывает организацию. Например, если при ответе на первый вопрос респондент полагает, что альтернатива А очень напоминает его организацию, альтернативы В и С в чем-то для нее одинаково характерны, тогда

как альтернатива D едва ли вообще свойственна данной организации, то можно дать 55 баллов альтернативе А, по 20 баллов альтернативам В и С, и только 5 баллов альтернативе D. Следует обязательно убедиться в том, что при ответе на каждый вопрос сумма проставленных вами баллов равна 100 [33, с. 52].

Рассматривая данную схему, следует сказать, что она предполагает известную долю условности. В сочетании с не всегда понятными формулировками вопросов это приводит к «росту энтропии». Иными словами, у респондента, по нашему мнению, может возникнуть соблазн расставить проценты как придется, без вдумчивого анализа вопросов. Тем не менее, опросник К. Камерона и Р. Куинна является уже достаточно апробированным инструментом диагностики, чтобы вызвать серьезные сомнения в его прогностической ценности.

Необходимо обратить внимание, что в инструменте оценки, представленном в приложении 3, колонка для ответов имеет шапки «Теперь» и «Предпочтительно». Проставляя ответы в первой колонке, респондент оценивает свою организацию такой, какова она в текущее время. В колонке «Предпочтительно» определяется рейтинговая оценка того, чем, по мнению отвечающего, его организация должна стать в будущем, чтобы оказаться на вершине успеха (в соответствии со стратегическими целями предприятия, о чем уже говорилось выше).

Расчет оценки по ОСАИ требует несложной арифметики. На первом шаге необходимо сложить баллы всех ответов А в колонке «Теперь», а затем полученную сумму разделить на 6, т.е. вычислить среднюю оценку по альтернативе А. Те же вычисления повторяются для альтернатив В, С и D.

Второй шаг состоит в сложении баллов всех ответов А в колонке «Предпочтительно» и делении суммы на 6, т. е., снова рассчитывается средняя оценка по альтернативе А, но для колонки «Предпочтительно». Далее следует сложить баллы всех ответов В и разделить сумму на 6. Повторить эти вычисления для альтернатив С и D.

Можно предложить следующую обобщающую формулу для подсчета ответов по методике (как для реальной ситуации, так и для варианта организационной культуры, предпочтительного для респондента): СНОСКИ НА ВСЕ ФОРМУЛЫ ОБЯЗАТЕЛЬНЫ!

$$K_{OK} = \frac{\sum A}{6} \& \frac{\sum B}{6} \& \frac{\sum C}{6} \& \frac{\sum D}{6} \quad (1.1), \text{ где}$$

K_{OK} – расчетный коэффициент измерения организационной культуры;

$\sum A$ – сумма по альтернативе А, т.е. $1A + 2A + 3A + 4A + 5A + 6A$; то же по другим альтернативам;

& - операнд, показывающий, что показатели не суммируются, а рассматриваются индивидуально.

К. Камерон и Р. Куинн подробно рассматривают толкование смыслового значения оценок А, В, С и D [33, с. 68-79, 106]. Каждая из этих оценок относится к определенному типу организационной культуры: А - клановая; В - адхократическая; С - рыночная; D - иерархическая культура.

Краткая версия описания данных типов представлена в приложении 3.

В составе инструментария по данной методике предлагается также рабочий бланк (приложение 4), на котором полученные при анкетировании оценки можно представить графически, т.е. нарисовать своего рода картину культуры анализируемой организации. Этот график представляет профиль организационной культуры, и его составление - важный начальный этап стратегии изменения организационной культуры.

Имея вычерченную картину профиля общей культуры организации, а также профили каждого из шести атрибутов культуры, можно интерпретировать их с разных точек зрения. Подробнее об этом будет сказано ниже, на конкретном примере диагностики.

Следующий метод диагностики организационной культуры, используемый в настоящей работе, – анкетный опрос. Изучение материалов диссертационных исследований и других источников показывает, что для разработки вопросов анкеты используются самые различные подходы.

Так, О.В. Шагиева выделяет в теоретической части своей работы [76] ряд переменных: факторные, структурные, динамические, типологические. Управление организационной культурой в данном контексте означает: а) целенаправленное использование факторных переменных, б) воздействие посредством факторных переменных на структурные, динамические и, наконец, типологические переменные, в) изменение содержания и направленности функций организационной культуры.

Вместе с тем, отмечая, что оценка содержания организационной культуры весьма затруднительна, О.В. Шагиева в программе эмпирического исследования несколько отходит от стройности изложения, которая была свойственна теоретической части ее работы, не объясняя в программе исследования, насколько те или иные вопросы анкеты охватывают все выделенные в теоретической части аспекты анализа.

А.И. Шукалович, пытаясь отразить в анкете основные элементы структуры организационной культуры, допускает в некоторых вопросах слишком упрощенный подход. Так, раздел анкеты «стиль управления, иерархия, структура компании» содержит вопрос «Стиль управления в организации ближе к демократическому или жесткому (авторитарному)?» [79, с. 167]. Несомненно, и такой вопрос имеет «право на существование», однако злоупотребление подобными прямыми вопросами в попытке охватить все аспекты анализа организационной культуры в одном анкетном опросе может привести к небрежному заполнению анкеты респондентами, незнакомыми, в частности, со стилями управления. Максимальное переразвитие такого подхода можно выразить в такой формулировке вопроса, как, например: «Какой тип организационной культуры свойственен для Вашего предприятия?».

Д.П. Анисимов, для целей проведения диагностики организационной культуры, выделяет объективный и субъективный уровни анализа (это отражено и на схеме в приложении 1). По словам, Д.П. Анисимова, следуя принципам структурно-функционального анализа и рассматривая организацию как систему, а

индивида – как носителя организационной культуры, можно выделить составные элементы уровня проявления организационной культуры, наблюдаемые как в организации, так и в процессе взаимодействия ее членов. Соответственно существует деление организационной культуры на объективную и субъективную. Можно соотнести проявления в организации и объективную организационную культуру, а также взаимодействие индивидов и субъективную организационную культуру. Таким образом, организационная культура представляет собой совокупность ценностей и норм, принимаемых и разделяемых членами организации, которые получают выражение в социальных установках и проявлениях.

Структуру организационной культуры составляют:

1. Объективная оргкультура, которая включает два уровня:

- социальные ценности (ценности и нормы организации);
- объективные проявления (декларируемые принципы и символика);

2. Субъективная оргкультура, включающая два уровня:

- установки сотрудников (ценностные ориентации, базовые социальные установки, социальные фиксированные установки);
- субъективные проявления (представления, образцы поведения, язык членов организации) [9, с. 29-34].

Такой подход, несомненно, продуктивен, однако в анкете, разработанной Д.П. Анисимовым [9, с. 160-165] находят отражение далеко не все элементы объективной и субъективной культуры.

Анкета, разработанная автором настоящего исследования (см. приложение 5), вероятно также не свободна от недостатков. Собственно, анкетный опрос вряд ли вообще может охватить все аспекты диагностики организационной культуры, выявить все ее проявления, особенно глубинного уровня. В то же время именно на это ориентировался автор настоящей работы, пытаясь взять все лучшее из инструментария, разработанного указанными и другими авторами. Кроме того, необходимо было учесть еще одно ограничение. Руководство предприятия, на

котором проводился опрос, не разрешило выделить время специально для заполнения анкеты. Для этого использовался обеденный перерыв и другие паузы в работе. Соответственно, анкета должна была быть краткой, чтобы респондент вовсе не отказался от участия в исследовании.

Кроме указанных основных методов исследования, использовались контент-анализ документации предприятия, включенного наблюдения и неформализованных интервью (в ограниченных пределах). Контент-анализ или анализ содержания - стандартная методика исследования в области общественных наук, предметом которой является содержание текстовых массивов. Для проведения анализа необходимо выявление единиц анализа. Ими могут быть слова или темы. Простейшим элементом сообщения является слово. Тема - это другая единица, представляющая собой отдельное высказывание о каком-либо предмете.

В интервью (беседах) выяснялось мнение работников предприятия по ряду вопросов, сформулированных на основе методологических подходов, рассмотренных в первой части работы. В результате было получено некоторое понимание глубинного уровня организационной культуры.

Таким образом, изучив множество материалов эмпирических исследований организационной культуры (преимущественно на основе диссертаций), автор настоящей работы приходит к выводу о целесообразности следующей структуры диагностики организационной культуры ООО «ГОФРОТАРА»:

1-й этап: выявление типа организационной культуры на основе использования опросника К. Камерона и Р. Куинна.

2-й этап: определение содержания основных элементов организационной культуры на основе использования специально разработанной анкеты.

Выводы по результатам каждого этапа подкрепляются данными, полученными при проведении контент-анализа документации предприятия, включенного наблюдения и неформализованных интервью.

По результатам изучения теоретических основ развития организационной культуры можно сделать следующие выводы:

1. Изучение организационной культуры началось относительно недавно, но уже имеется немало российских исследований высокого научного уровня. Особо отмечается всеми авторами необходимость изучения организационной культуры и управления ею, что является фактором повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия.

2. Управление организационной культурой – это весьма сложный и далеко не одномоментный процесс, он продолжителен во времени, т.к. «базовые предположения», лежащие в основе организационной культуры, принципиально невозможно сформировать в течение небольшого промежутка времени. Этот процесс должен сопровождаться постоянной оценкой ценностей и верований, разделяемых работниками организации, а также формированием таких ценностей у новых сотрудников в процессе адаптации в организации. При этом необходимо изучение разнообразных аспектов жизни организации, связанных как с производственным процессом, так и с различными межличностными отношениями. Для такой диагностики следует использовать в комплексе различные методы получения и анализа информации.

3. Диагностика организационной культуры необходима для выбора наиболее действенных способов ее формирования и изменения, и – что немаловажно с точки зрения предмета исследования в настоящей работе – определения влияния организационной культуры на эффективность деятельности предприятия, его конкурентоспособность.

РАЗДЕЛ 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ООО «ГОФРОТАРА»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Полное наименование предприятия: общество с ограниченной ответственностью «ГОФРОТАРА». В соответствии с Уставом ООО «ГОФРОТАРА» [2] (приложение 6) основными видами деятельности Общества являются:

- производство гофрокартона и гофротары;
- реализация различной гофропродукции: бумаги для гофрирования, гофрокартона, из которого изготавливаются как стандартные 4-х клапанные ящики, так и гофропродукция (поддоны, лотки) простой и сложной высебки с нанесением одно-, двух и трехцветной печати, а также комплектующие изделия (прокладки, решетки, обечайки, вкладыши).

ООО «ГОФРОТАРА» работает изготовителем и поставщиком гофрокартона и гофротары с 1999 года. В 2006 году была запущена бумагоделательная машина «BELLMER», которая позволяет производить ежемесячно до 1200 тонн бумаги, плотностью от 100 до 200 г/м² и форматом до 2100 мм. В 2009 году закончен монтаж цеха для второй бумагоделательной машины производительностью до 1500 тонн в месяц. В 2014 году был введен в строй высокоэффективный гофроагрегат DW22-013 LMC.

В настоящее время предприятие является активно развивающимся производством. Гофроупаковка от ООО «ГОФРОТАРА» - это современная экологически чистая продукция из качественного макулатурного и целлюлозного сырья со сложной высежкой и многоцветной печатью. Процесс производства гофроупаковки на ООО «ГОФРОТАРА» имеет полный цикл, который включает в себя: сбор макулатуры, ее переработку в бумагу для гофрирования; производство трехслойного гофрокартона; изготовление готовой гофроупаковки

(четырёхклапанных ящиков и изделий сложной высечки с нанесением трехцветной флексопечати).

Работая более 15 лет на рынке упаковки ООО «Гофротара» завоевало достойное место среди партнеров, таких как: ОАО «Белгородский хладокомбинат», ООО «Ермакъ», ООО «Белгранкорм», ОАО «Верофарм» и многих других.

В то же время, на рынке гофрокартона и гофротары Белгородской области активно действуют и другие производители. Это как молодые быстрорастущие компании, так и предприятия, имеющие значительный опыт работы на рынке гофропродукции. В частности, клиентами ООО «Фатон» являются более 500 предприятий на территории РФ. Одна из самых молодых и динамично развивающихся компаний - ООО «БУПАК», которая внедряет новые технологии производства сложных изделий из пятислойного гофрокартона. С 2003 года работает ООО «Шебекинский Картон», в активе которого также имеется зарубежное высокоэффективное оборудование.

На рынке Белгородской области местным предприятиям приходится конкурировать также с поставщиками из Москвы, Санкт-Петербурга и других регионов, в числе которых можно назвать компании «Рязанский Картонажник», «Комупак», «ГофроЛайн» и др.

По данным маркетологов ООО «ГОФРОТАРА», предприятие занимает на рынке Белгородской области около 15%, что является недостаточно высоким показателем для обеспечения дальнейшего активного роста компании.

В то же время, наличие постоянного спроса, обуславливающего растущий объем производства, а также достаточно твердых гарантий сбыта продукции, обеспечиваемых заключенными контрактами с постоянными партнерами, определяет стабильную занятость трудового коллектива предприятия, уверенность работников в «завтрашнем дне», что, следует предположить, является одним из существенных факторов формирования организационной культуры ООО «ГОФРОТАРА».

Производственно-экономическая деятельность
ООО «ГОФРОТАРА» в 2013-2015 г.г.

Показатели	2013	2014	2015	2015 в % к 2013
Выручка от реализации продукции, млн. руб.	435,2	549,9	1017,1	233,7
Валовая прибыль (убыток), млн. руб.	6,79	43,55	122,1	1798,2
Чистая прибыль (убыток), млн. руб.	(10,96)	20,01	102,98	10298
Стоимость основных производственных фондов, млн. руб.	221,2	267,2	463,7	209,6
Среднегодовая численность работников, чел.	313	332	383	122,4
Прибыль на одного работника, тыс. руб.	-	60,24	268,88	26888
Среднегодовая величина собственного капитала, млн. руб.	120,4	140,4	239,4	198,8
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	-	4	10	100
Оборачиваемость активов	1,78	1,92	2,17	121
Рентабельность собственного капитала	-	0,14	0,43	43

Финансовое состояние предприятия также стабильно. В частности, в соответствии с бухгалтерской отчетностью ООО «ГОФРОТАРА» (приложение 7), стоимость валовой продукции увеличилась за последние три года более чем в 2,3 раза, стоимость основных производственных фондов – также более чем в 2 раза. Среднегодовая численность работников возросла на 22,4% (таблица 2.1). Это обусловлено заключением новых контрактов, модернизацией оборудования по производству гофропродукции.

Кредиторская задолженность в 2013 г. составляла 49774 тыс. руб., в 2014 г. – 77520 тыс. руб., в 2015 г. – 168518 тыс. руб. При этом дебиторская задолженность на конец соответствующего года составляла в 2013 г. - 69006 тыс. руб., в 2014 г. – 97841 тыс. руб., в 2015 г. – 212403 тыс. руб. Просроченная задолженность отсутствует. Рост кредиторской задолженности обусловлен преимущественно необходимостью вложений в модернизацию производства.

Негативным фактором является существенный рост дебиторской задолженности, связанный со значительным ростом объемов реализации гофропродукции с отсрочкой платежа.

Финансовая нестабильность, имеющая место в России и во всем мире, отразилась и на рассматриваемом предприятии. 2013 год закончился для ООО «ГОФРОТАРА» убытками на сумму около 11 млн. руб. Тем не менее, прибыль за январь-декабрь 2014 года составила 20 млн. руб., за январь-декабрь 2015 года – 103 млн. руб. Из таблицы 2.1 видно, что ООО «ГОФРОТАРА» демонстрирует весьма значительный прирост чистой прибыли по итогам анализируемого периода, динамический рост рентабельности и других показателей.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что финансовые показатели предприятия, свидетельствующие об устойчивом динамичном росте бизнеса, позволяют выстраивать стратегию внедрения инноваций, реализовать проекты дальнейшего расширения производственной деятельности.

Предприятие является монопрофильным, его продукция - производство гофрокартона и гофротары. При этом не имеет значения номенклатура продукции (изделия из трехслойного или пятислойного гофрокартона, гофротара общего или специального назначения, с цветной печатью или без и т.п.), т.к. это изделия, в сущности, одного типа, который можно охарактеризовать как «упаковка».

Таким образом, ООО «ГОФРОТАРА» является узкоспециализированным хозяйством, что отражается на его рыночных перспективах. Однако, в то же время, потребность предприятий-контрагентов в недорогой и экологичной таре из гофрокартона настолько велика и постоянна, что вряд ли имеет смысл говорить о необходимости диверсификации производства.

Руководство предприятием, в соответствии с Уставом ООО «ГОФРОТАРА», осуществляет генеральный директор А.Н. Лагутин.

К компетенции Генерального директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью и определение стратегии развития предприятия.

Генеральный директор ООО «ГОФРОТАРА» без доверенности действует от имени Общества, в том числе:

- осуществляет руководство текущей деятельностью ООО «ГОФРОТАРА»;
- самостоятельно совершает от имени ООО «ГОФРОТАРА» сделки, связанные с приобретением или отчуждением Обществом имущества;
- имеет право подписи под всеми финансовыми документами;
- распоряжается имуществом Общества для обеспечения деятельности в пределах, установленных Уставом;
- утверждает штаты, заключает, изменяет и расторгает трудовые договоры с работниками ООО «ГОФРОТАРА» в порядке и на условиях, установленных Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами и нормативными актами, коллективным договором ООО «ГОФРОТАРА» [3];
- принимает локальные нормативные акты в порядке, установленном коллективным договором ООО «ГОФРОТАРА»;
- выдает доверенности от имени ООО «ГОФРОТАРА»;
- открывает в банках счета ООО «ГОФРОТАРА»;
- организует ведение бухгалтерского учета и отчетности ООО «ГОФРОТАРА»;
- издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками ООО «ГОФРОТАРА» [2].

В целом, организационная структура ООО «ГОФРОТАРА» (см. приложение 8) представляет собой структуру линейно-функционального типа. Отличительной особенностью данной структуры является то, что управление здесь осуществляется как линейными (руководитель предприятия, мастер участка), так и функциональными руководителями (например, технолог, бухгалтер и т.д.) [14, с. 55]. Линейно-функциональная структура реализует принципы единоличия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними, демократического централизма, т.е. рациональное сочетание централизации и децентрализации [26, с. 116].

Основными недостатками линейно-функциональной структуры управления являются: нарушение принципа единоначалия; трудности принятия и реализации согласованных управленческих решений, обеспечение их комплексности; сложность подбора руководителей высших уровней управления [14, с. 55].

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур показал, что наиболее эффективны они там, где аппарат управления решает рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи [26, с. 116]. Между тем, ООО «ГОФРОТАРА» находится в настоящее время в поиске инновационных решений для бизнеса с целью повышения доли рынка, планирует формирование новой системы менеджмента качества, и, хотя и не стремится, по словам руководства, диверсифицировать производство, но в рамках основной деятельности намерено расширить ассортимент выпускаемой продукции.

МЕЖДУ ПАРАГРАФАМИ 2 ПРОБЕЛА!

2.2 Характеристика системы управления персоналом

Ключевой организационно-экономической характеристикой НЕТ для целей настоящей работы является характеристика системы управления персоналом.

Говоря о.....ТЫ ЖЕ НЕ НА ТРИБУНЕ.....А ПИШЕШЬ НАУНЫЙ ТРУД..... службе управления персоналом ООО «ГОФРОТАРА», следует отметить, что данная служба состоит из трех человек (начальник отдела, юрисконсульт и референт) (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Организационная структура отдела управления персоналом
ООО «Гофротара»

ТАК ОТДЕЛ ИЛИ СЛУЖБА.....КАК ПО ДОКАМ?

Начальник отдела....., в соответствии с должностной инструкцией [5] (приложение 9), занимается организацией работы отдела, планированием, отвечает за наличие квалифицированных специалистов на должностях по штатному расписанию. Юрисконсульт занимается преимущественно юридическими вопросами организации приема и увольнения работников, соблюдения трудовой дисциплины, разрешением спорных правовых вопросов по кадровой работе. Референт – документационным обеспечением системы управления персоналом.

В Положении о службе управления персоналом ООО «Гофротара» [4] (приложение 10) закреплён весь спектр функций по управлению персоналом (изучение рынка труда, разработка перспективных и текущих планов по управлению персоналом, подготовка предложений руководству предприятия по планированию карьеры, обучению и повышению квалификации персонала и др.), однако обилие «бумажной» работы предопределяет, что времени на решение таких вопросов у юрисконсульта и референта нет.

Адаптацией, наставничеством, развитием персонала занимаются преимущественно линейные руководители. Кадровой политики, связанной с адаптацией новых работников, развитием персонала, единой для всего предприятия, в ООО «ГОФРОТАРА» не существует.

Решением проблем взаимодействия работников с работодателями, спорных вопросов, связанных с нарушением дисциплины, материальной ответственностью и др., занимается профсоюзный комитет ООО «ГОФРОТАРА», имеющий положительный опыт разрешения производственных конфликтов.

Профсоюзным комитетом ООО «ГОФРОТАРА» руководит весьма квалифицированный специалист Л.В. Алексеева, являющаяся одновременно руководителем службы управления персоналом. Таким образом, вся кадровая работа в достаточно большом коллективе из более чем 400 человек возложена, в значительной степени, на одного человека, который решает, кроме того, множество других вопросов, связанных с защитой прав работников.

Таким образом, анализом таких факторов, как психологический климат в коллективе, организационная культура, осуществляемым на научном уровне, не занимается никто. Любая деятельность в данной сфере осуществляется на основе обыденного понимания категорий организационного поведения и личных контактах. Такое положение не в последней степени обусловило выбор направления исследования в настоящей работе.

Далее рассмотрим конкретные показатели, характеризующие работу системы управления персоналом ООО «ГОФРОТАРА».

Обеспеченность трудовыми ресурсами предприятия характеризуется данными, приведенными ниже в аналитических таблицах.

Таблица 2.2

Структура персонала ООО «ГОФРОТАРА»

Категории персонала	2013 г.	2014 г.	2015 г.	абсолютн. отклонение 2015/2013	относит. отклонение 2015/2013
Персонал, всего в том числе:	313	332	383	70	122,4
1.Руководители	4	4	4	-	-
2. Специалисты	42	42	42	-	-
3. Рабочие	267	286	337	70	122,4

К числу лиц, относящихся к категории «руководители», нами были отнесены генеральный директор, заместитель генерального директора, коммерческий директор и главный бухгалтер. Руководители других подразделений (цехов, отделов) отнесены к категории «специалисты», т.к. не принимают стратегических решений и не представляют предприятие во внешних отношениях (с контрагентами, государственными органами и др.). К этой же категории отнесены все сотрудники, не участвующие непосредственно в производстве продукции.

Как видно из таблицы 2.2, в структуре персонала ООО «ГОФРОТАРА» увеличение числа работников происходило только за счет роста производственного персонала. Очевидно, что кадровая политика руководства предприятия была направлена на некоторую оптимизацию издержек на непроизводственный персонал за счет роста их рабочей нагрузки с увеличением объема производства продукции. Характерным, при этом, является и то, что после убыточного 2013 года руководство не стало оптимизировать издержки за счет сокращения непроизводственного персонала.

Распределение персонала по возрасту и полу показано в таблицах 2.3 и 2.4. Комментируя эти цифры следует в первую очередь отметить, что они основаны на

среднегодовых данных по персоналу за 2013-2015 годы, однако общее количество указано на конец 2015 года, когда число работающих увеличилось до 407 чел.

Таблица 2.3

Распределение персонала по возрасту в 2013-2015 г.г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-		2	4,8	8	2,2
20 – 30	-		21	50,0	96	26,6
30 – 40	2	50	10	23,8	164	45,4
40 – 50	1	25	6	14,3	64	17,7
50 – 60	1	25	2	4,8	26	7,2
Свыше 60	-		1	2,4	3	0,8
Итого		100		100		100

Из таблицы 2.3 можно сделать вполне очевидный вывод о том, что коллектив ООО «ГОФРОТАРА» достаточно молодой, что представляет определенный интерес в плане развития оргкультуры.

Таблица 2.4

Распределение персонала по полу в 2013-2015 г.г.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	3	75	1	25
Специалисты	28	66,7	14	33,3
Рабочие	302	83,7	59	16,3
Итого	333	81,8	74	18,2

Коллектив ООО «ГОФРОТАРА» достаточно представлен преимущественно лицами мужского пола (таблица 2.4), которые абсолютно доминируют в группе «рабочие» и несколько менее – в группе «специалисты». Категорию же

руководителей по демографическим признакам оценивать, в сущности, бессмысленно.

Представим количественный анализ кадровых процессов. Рассмотрим структуру персонала предприятия (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Структура персонала ООО «Авантаж–электромонтаж»

Категории персонала	2013 г.	2014 г.	2015 г.	<u>абсолютн.</u> отклонение 2015/2013	относит. отклонение 2015/2013
Персонал, всего	56	83	76	20	135,7%
в том числе:					
1.Руководители	4	8	8	4	200%
2. Специалисты	23	36	31	8	134,7%
3. Рабочие	29	39	37	8	127,6%

Анализ ТАБЛИЦЫ 2.2. показал, наибольшая категория – это рабочие, вторая по численности – это специалисты, а наименьшее количество сотрудников находится в категории руководителей. Отметим, что в 2014 году по сравнению с 2013 годом количество сотрудников предприятия выросло на 35,7%, но в 2015 году по отношению к 2014 году количество сократилось на 8,5%, наибольшие потери имеются в группе специалистов – 5 человек, а

Таблица 2.6

Распределение персонала по образованию ООО «Авантаж–электромонтаж»

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	0	0	0	0	31	83,8
среднее специальное	0	0	9	29	2	5,4
незаконченное высшее	0	0	7	22,6	4	10,8
высшее	8	100	15	48,4	0	0

Анализируя распределение персонала по образованию, делаем вывод, что в группе руководителей все имеют высшее образование, в группе специалистов почти половина сотрудников также имеют высшее образование, а семеро сотрудников получают высшее образование, в группе рабочих большая часть сотрудников (83,8%) имеет среднее или начальное профессиональное образование. Эти данные в дальнейшем необходимо использовать при разработке образовательных программ для персонала.

Распределение персонала по трудовому стажу в 2015 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	-	-	12	28,6	45	12,5
От 5 до 10	-	-	17	40,5	128	35,5
От 10 до 15	-	-	6	14,3	144	39,9
От 15 до 20	1	25	4	9,5	28	7,8
Свыше 20	2	72	3	7,1	13	3,6
Свыше 30	-	-	-	-	3	0,8

Распределение персонала ООО «ГОФРОТАРА» по трудовому стажу показано в таблице 2.5. При этом взят общий стаж работы по специальности как отражение профессионально-квалификационной структуры персонала

ГДЕ АНАЛИЗ+ВЫВОД.....ВОДА НЕ НУЖНА.

Таблица 2.6

Распределение персонала по образованию в 2015 г.

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее	-	-	2	4,8	129	35,7
среднее специальное	-	-	6	14,3	232	64,3
незаконченное высшее	-	-	4	9,5	-	-
Высшее	4	100	30	71,4	-	-
ученая степень	-	-	-	-	-	-

Я ЖЕ ВАМ ПОД ЗАПИСЬ ДИКТОВАЛА.....С КАКИХ СЛОВ АНАЛИЗИРОВАТЬ И ДЕЛАТЬ ВЫВОДЫ ПОСЛЕ ТАБЛИЦ! ВЫ ЧТО ИЗДЕВАЕТЕСЬ?

Говоря о распределении персонала ООО «ГОФРОТАРА» по образованию (таблица 2.6), необходимо отметить, что большую часть работников предприятия составляют сотрудники категории «рабочие», что приводит к доминированию в структуре персонала лиц со средним и средним профессиональным образованием, занятым на таких должностях, как картонажник, размольщик, сушильщик, слесарь и других, обучение которым осуществляется преимущественно на рабочем месте.

Соответственно, в системе управления персоналом ООО «ГОФРОТАРА» значительное место занимает такая функция, как подготовка персонала, которая осуществляется преимущественно путем наставничества. При этом, однако, не составляется программы адаптации работника на предприятии, не фиксируются формальных показателей подготовленности работника. Работник поступает на обучение к наставнику, через какое-то время (срок формально не определен) наставник сообщает руководству, что ученик «может работать», и стажер приступает к работе (или не приступает в случае отрицательной оценки).

Стабильность коллектива специалистов, в оценке которых большое место занимает определение соответствия профессионального образования и опыта работы по профилю специальности, предопределяет тот факт, что функция подбора персонала задействована в ООО «ГОФРОТАРА» в наименьшей степени среди иных функций управления человеческими ресурсами предприятия.

Основные показатели использования рабочего времени в ООО «ГОФРОТАРА» представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Потери рабочего времени в связи с абсентеизмом

Причины потери рабочего времени	Документы, фиксирующие потери	2013 г. чел.-дн.	2014 г. чел.-дн.	2015 г. чел.-дн.
1. по болезни	листы по нетрудоспособности	368	324	392
2. целодневные/внутрисменные простои организации	табели рабочего времени	-	-	-
3. административные отпуска.	заявления и служебные записки персонала	26	28	32

4. прогулы	служебные записки руководителей подразделений, ответственных лиц	36	24	42
Всего	официальные документы	404	358	426
Коэффициент абсентеизма		0,005	0,004	0,004
в т.ч. по болезни		0,005	0,004	0,004

Количество рабочих дней в 2013-2015 годах составляло 247 раб. дн. Среднегодовое число работников ООО «ГОФРОТАРА» указано выше. Соответственно, коэффициент абсентеизма (число пропущенных дней / число рабочих дней x число работников) показывает крайне низкие величины. Во-первых, немного потерь рабочего времени по больничным. Это может быть связано с тем, что работники стараются не брать больничные. Но обычно такая ситуация связана с неправовыми методами воздействия администрации, а в ООО «ГОФРОТАРА» сильная профсоюзная организация. Наиболее вероятной причиной представляется то, что много работников предприятия работает по срочным договорам и такие работники обычно сами стараются «держаться до последнего», чтобы выполнить работу в срок.

На предприятии полностью отсутствуют простои в связи с тем, что оборудование достаточно новое и обслуживается посменно, при этом предусмотрены регулярные перерывы на обслуживание машин.

Прогулов в ООО «ГОФРОТАРА» относительно немного и они несущественно влияют на общий результат по коэффициенту абсентеизма, но их наличие беспокоит руководство предприятия, которое постоянно говорит о необходимости повышения дисциплины труда. Тем более, что снизившись в 2014 году по сравнению с 2013 годом на величину около 50%, число прогулов вновь выросло в 2015 году почти вдвое.

Наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности предприятия рабочей силой – изучение ее движения. Для анализа движения численности работающих в ООО «ГОФРОТАРА» используем данные таблицы 2.8.

Эта таблица представляет достаточно противоречивые данные. Во-первых, огромное количество принятых и уволенных за период по сравнению со среднесписочной численностью. Это определяется, во-первых, тем, что в связи со спецификой производства часто приходится нанимать работников для обработки поступивших партий сырья на короткий срок.

Таблица 2.8

Показатели основных кадровых процессов

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	313	332	383
Принято всего, чел.	100	175	158
Выбыло всего, чел.	86	103	128
в т. ч.:			
- по собственному желанию	2	3	5
- за нарушение трудовой дисциплины	1	-	-
- в связи с истечением срока трудового договора	83	100	127
Коэффициент текучести кадров	0,009	0,009	0,01
Коэффициент оборота по приему	31,9	52,7	41,2
Коэффициент оборота по выбытию	27,5	31	33,4
Коэффициент постоянства кадров	0,735	0,698	0,679
Коэффициент стабильности коллектива	0,661	0,699	0,825

Во-вторых, в последние годы особенно, в ООО «ГОФРОТАРА» осуществляется большой объем работ по монтажу нового оборудования. В таблице 2.1 был показан быстрый рост стоимости основных фондов. На практике это означает необходимость нанимать монтажников для обустройства цехов, наладчиков оборудования и т.д. Эти люди по выполнению поставленных задач увольняются (все они работают по срочным договорам).

Что же касается текучести среди постоянных работников, то она крайне низкая, постоянно растет число работников, проработавших на предприятии более 5 лет, что видно по увеличению коэффициента стабильности коллектива.

Очень важным вопросом анализа системы управления персоналом является анализ структуры и динамики затрат на персонал (таблица 2.9). Из показанных данных видно, что существенно (почти в половину) с 2013 по 2015 года выросли затраты на заработную плату. В сущности, как и на любом предприятии, это основная часть затрат на персонал. Набор и отбор персонала, обучение и развитие персонала в ООО «ГОФРОТАРА» отдельно не отражаются.

Таблица 2.9

Структура затрат на персонал (тыс. руб.)

	Вид затрат	Год			Отклонение		
		2013г.	2014г.	2015г.	2014/2013	2015/2014	2015/2013
1	Оплата труда	67420	75645	98350	112,2	130,0	145,9
2	Набор и отбор персонала	-	-	-			
3	Обучение и развитие персонала	-	-	-			
4	Питание	219,3	293,6	326,4	133,9	111,2	148,8
5	Спецодежда	601,8	715,6	453,1	118,9	63,3	75,3
6	Охрана труда	122,6	143,3	166,7	116,9	116,3	136,0
7	Медицинское обслуживание	-	-	-			
8	Организация отдыха	97,4	83,3	66,5	85,5	79,8	68,3
	Итого	68461,1			112,3	129,2	145,1

Поскольку на предприятии имеется производство с наличием определенных вредностей, достаточно много затрат осуществляется на спецодежду. Что касается иных мероприятий по охране труда (оборудование рабочих мест, соответствующих требованиям безопасности), то затраты на это существенно ниже, поскольку в ООО «ГОФРОТАРА» используется современное оборудование, отвечающее самым высоким требованиям безопасности. Затраты на организацию отдыха работников несколько снизились в соответствии с общим курсом на снижение издержек.

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что позитивными факторами развития системы управления персоналом ООО «ГОФРОТАРА» являются:

- авторитетный руководитель службы по управлению персоналом;

- устоявшийся стабильный коллектив специалистов;
- низкий коэффициент абсентизма, практически отсутствуют простои и прогулы;
- наличие финансовых ресурсов для повышения заработной платы, организации питания и отдыха работников;
- наличие достаточного числа специалистов и рабочих на рынке труда в связи с высвобождением с других предприятий по причине кризиса;
- наличие постоянного спроса на продукцию, что позволяет сохранять стабильный коллектив.

Наличие этих факторов предполагает следующие возможности:

- наличие «контакта» руководителя службы по управлению персоналом с руководством предприятия и доверие персонала как основа для решения проблем управления персоналом;
- наличие основы для дальнейшего укрепления дисциплины, повышения мотивации персонала, улучшения социально-психологического климата на предприятии;
- возможность повышения материального стимулирования труда.

В качестве негативных факторов можно назвать следующие:

- большинство функций по управлению персоналом сосредоточено в руках одного человека (руководителя службы по управлению персоналом);
- отсутствует стратегия управления персоналом;
- нет формально закрепленных программ адаптации персонала и наставничества;
- часть функций по управлению персоналом (адаптация персонала, наставничество, мотивация) делегирована линейным руководителям без должной их подготовки к выполнению этих функций;
- большая текучесть среди работников цехов.

Действие негативных факторов может привести к следующим эффектам:

- «нарушение управляемости» в связи с концентрацией функций по управлению персоналом «в одних руках»;
- угроза невыполнения отдельных функций по управлению персоналом, либо, наоборот, дублирования функций в отсутствии стратегического видения развития системы управления персоналом;
- снижение мотивации в результате недопонимания работниками их вклада в развитие предприятия;
- снижение производительности труда линейных руководителей в связи с загруженностью непрофильными функциями;
- сезонность некоторых работ как угроза стабильности занятости;
- экономический кризис как причина снижения финансирования развития системы управления персоналом;

Эти данные, однако, недостаточны для целей настоящей работы, их следует сопоставить с результатами анализа организационной культуры.

2.3 Анализ элементов организационной культуры и управления ее развитием

На первом этапе анализа организационной культуры предприятия по программе исследования, описанной выше, осуществлялось определение типа организационной культуры ООО «ГОФРОТАРА» по анкете оценки типа организационной культуры (приложение 3).

Общее число респондентов составило 151 чел. Выборка формировалась следующим образом. В соответствии с оргструктурой ООО «ГОФРОТАРА» было выделено 19 основных подразделений предприятия. Из них путем случайного отбора (методом «первый встречный») было опрошено по 20-30% сотрудников отделов (цехов). В итоге объем выборки составил 37,1% от всех работников предприятия. Результаты первого этапа анализа (таблица 2.10) позволяют построить типологический профиль организационной культуры предприятия (приложение 11).

Графическая модель сложившейся организационной культуры предприятия (приложение 11, синий контур) демонстрирует, что она имеет в большей степени иерархическую (бюрократическую) направленность, чем адхократическую или клановую, при одновременно несколько более выраженной рыночной направленности по сравнению с адхократическим и клановым типами.

Таблица 2.10

Итоговые оценочные коэффициенты для определения преимущественного типа организационной культуры

Тип организационной культуры	Индекс по колонке «теперь»	Индекс по колонке «предпочтительно»
Клановая	6	28
Адхократическая	19	13
Рыночная	23	27
Иерархическая	47	32

В целом организационная культура предприятия может быть отнесена к преимущественно иерархическому типу. Вместе с тем, среди доминирующих ценностей присутствуют структурные элементы рыночного типа организационной культуры.

Организационная культура иерархического типа определяется как формализованное и структурированное место работы. Поведением сотрудников организации руководят процедуры. Эффективные управленцы – это, в первую очередь, хорошие координаторы. Ключевыми моментами являются обеспечение стабильности, предсказуемости и рентабельности. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика.

В производственном процессе ценностью является обеспечение рентабельности, надежности, плавности такого процесса. Новые работники начинают трудовую деятельность только с одной конкретной операции. Почти вовсе отсутствует наделение какими-то полномочиями в процессе выполнения работы. Основное требование, которое принимается во внимание при оценке карьерных перспектив, состоит в знании и строгом соблюдении правил и политики организации [33, с. 69-70].

Предпочтительный тип организационной культуры предприятия трудно охарактеризовать столь же однозначно. На диаграмме в приложении 11 (красный контур) видно, что произошло уменьшение предпочтений по адхократическому типу и некоторое увеличение – по рыночному. Примерно одну треть предпочтений потерял иерархический тип, оставаясь, по-прежнему, доминирующим. В итоге иерархическая, клановая и рыночная культуры (расположены по степени убывания предпочтений) оказались в примерно одинаковом положении, только по адхократической произошло уменьшение предпочтений по сравнению с реальным положением. Наиболее неожиданным результатом оценки желательного для респондентов типа организационной культуры явился весьма значительный рост (более чем в 4 раза) предпочтений клановой культуры.

Таким образом, на диаграмме в приложении 11 показано, что реальная организационная культура ООО «ГОФРОТАРА» ориентирована в большей степени на внутренние процессы в сочетании с требуемой стабильностью и контролем, с определенным вниманием к рыночным аспектам. Объясняется это, вероятно, тем, что организационная культура ООО «ГОФРОТАРА» сложилась в 90-х годах в рамках психологии работников «старого советского образца», ранее работавших на предприятиях, создающих стандартизированную продукцию на рынках, не подверженных серьезным изменениям. Однако сейчас на предприятии довольно молодой коллектив и руководство ООО «ГОФРОТАРА» поставило задачи по повышению инновационности деятельности, расширению рынков сбыта продукции. Для решения этих задач необходимо изменить не только и не столько технологии, сколько организационную культуру.

В литературе имеются соответствующие рекомендации. Так, Т.О. Соломанидина выделяет следующие бизнес-стратегии предприятия, каждой из которых соответствует своя стратегия управления персоналом: инновационная, сокращения издержек, улучшения качества. Наиболее благоприятной организационной культурой для осуществления инновационной стратегии является адхократическая культура, стратегии сокращения издержек - рыночно-иерархическая, стратегии улучшения качества - планово-рыночная [67, с. 40].

Изложенные выше данные, характеризующие объект исследования, позволяют сделать вывод о том, что стратегическими приоритетами ООО «ГОФРОТАРА» являются инновации и улучшение качества и ассортимента продукции для завоевания новых рынков. Соответственно, ни реальный, ни желательный для опрошенных работников предприятия типы организационной культуры не соответствуют данной стратегии. Наилучшей комбинацией в данных условиях должно стать сочетание в примерно равной пропорции адхократической и рыночно-иерархической культур.

Таким образом, на первом этапе настоящего исследования осуществлена типологическая диагностика сложившейся организационной культуры, определен

преимущественный тип культуры предприятия, что позволит в дальнейшем наметить мероприятия и разработать программу по корректировке организационной культуры.

Выявление типологической структуры организационной культуры ООО «ГОФРОТАРА» позволяет наглядно отобразить ее профиль, сделать определенные выводы в плане разработки программы развития организационной культуры предприятия, однако этого недостаточно для оценки общего состояния организационной культуры с точки зрения того, как воспринимают и относятся к сложившейся организационной культуре работники предприятия.

Следовательно, далее переходим ко второму этапу исследования.

На данном этапе были выделены две группы - специалисты и работники цехов. Опрошены все руководители и специалисты (46 чел.), а также сравнимое по количеству число «рядовых» рабочих (персонала основной производственной деятельности) – 52 чел. общее количество респондентов составило 98 чел. По некоторым вопросам анализ проводился в целом по массиву, по ряду других – отдельно по рабочим и отдельно по служащим, с целью определения возможного наличия субкультур.

Вопросы анкеты были направлены на выявление максимального количества компонентов структуры организационной культуры предприятия, объективного и субъективного уровней культуры, некоторые из вопросов являются пересекающимися по смыслу (для повышения валидности исследования).

Первый вопрос направлен на выявление структуры ценностей для работников ООО «ГОФРОТАРА» в целом, в «объективном» аспекте, т.е. определяется, что думают опрошенные о приоритетах всего коллектива.

В ответах респондентов безусловно доминирующими являются такие позиции, как рост бизнеса, профессионализм и качество работы, а также взаимоотношения «по горизонтали» и «по вертикали» (рис. 2.2).

Вопрос о том, каким образом сотрудники информируются о формальных и неформальных правилах поведения работников предприятия вызвал у

опрашиваемых некоторые затруднения. Большая часть респондентов указала ответ «никак не информируются» (74%). В то же время, некоторые отмечали, что узнают о правилах в процессе приема на работу, от других сотрудников и при общении с руководителями. На основании этого можно сделать вывод, что в ООО «ГОФРОТАРА» не существует формальных адаптационных программ, хотя работники получают информацию о правилах поведения от разных лиц.

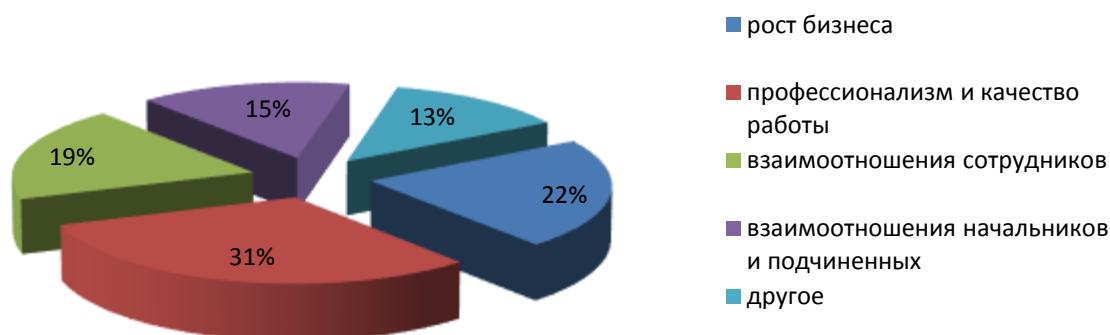


Рис. 2.2. Ценностные приоритеты работников предприятия

У предприятия не существует своего фирменного знака, о котором все работники знали бы, что данный знак на продукции предприятия символизирует качество продукции. Между тем, такой знак в теории организационного поведения считается важным символом, выражающим миссию предприятия – выпуск качественной продукции. Данный знак должен быть на рекламных носителях, документах, элементах интерьера и др. У ООО «ГОФРОТАРА» есть свой сайт, но он также не разработан, представляя из себя одну страницу.

Весьма противоречивы ответы на вопрос «Какой из перечисленных ниже способов деятельности характерен для руководства Вашего предприятия?» (рис. 2.3). В том, что для предприятия характерны преимущественно демократические способы взаимодействия руководства и подчиненных уверены 48% респондентов, однако почти столько же определяют приоритет авторитарных методов руководства (39%). Всего 13% ответивших считают, что руководство использует разные способы в зависимости от ситуации.

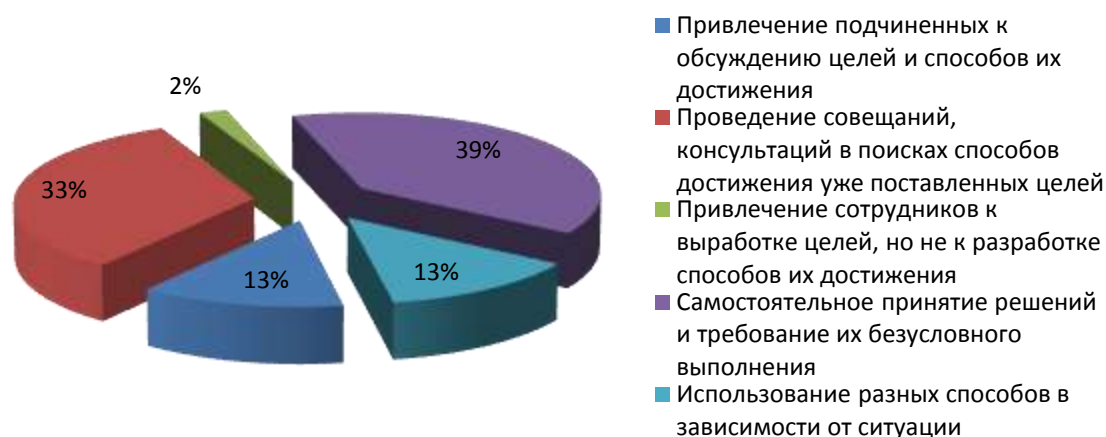


Рис. 2.3. Способы взаимодействия руководства и подчиненных

Определяя тип взаимоотношений среди сотрудников предприятия (отношения «по горизонтали»), более половины респондентов (52%) выбрали ответ «каждый занят своим делом», т.е., по их мнению, ни особо конфликтной, ни «теплой дружеской» атмосфера в их коллективе не является (рис. 2.4). Следует, однако, учесть, что треть ответивших (33%) полагает, что для коллектива предприятия характерны отношения взаимопомощи и поддержки, а указания на неприязнь и конфликтность в коллективе единичны.

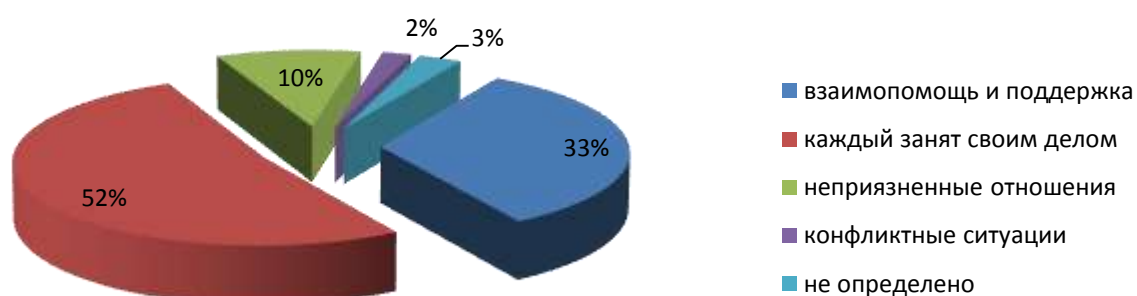


Рис. 2.4. Тип взаимоотношений среди сотрудников предприятия

Вопрос № 6 был сформулирован следующим образом: «Отметьте, какое из следующих утверждений соответствует Вашему мнению о нормальной работе». Ответы были специально сформулированы автором настоящей работы с тем, чтобы они соотносились с рассмотренными выше четырьмя типами

организационной культуры. Удалось ли в столь простые и краткие формулировки вместить характеристики данных типов культуры – это отдельный вопрос, который останется за рамками обсуждения. Но информация в ответах опрошенных была получена весьма интересная.

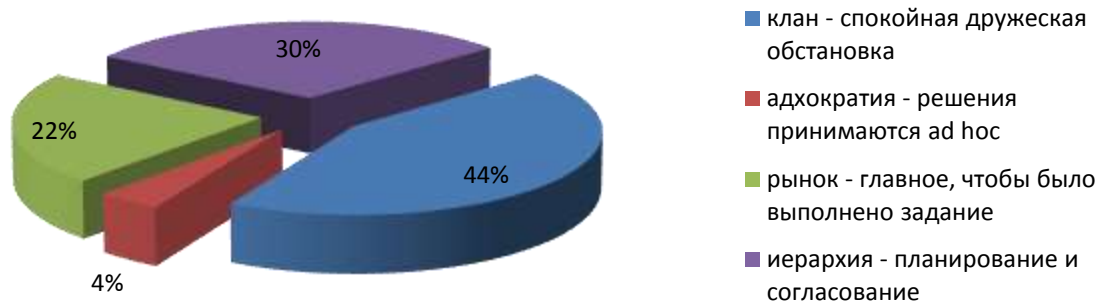


Рис. 2.5. Типологизация оргкультуры на основе мнения респондентов о «нормальной работе», рабочие

Во-первых, следует сказать о том, что были опрошены отдельно рабочие (рис. 2.5) и специалисты (рис. 2.6). На рисунках видно, насколько разительно отличается восприятие организационной культуры указанными группами лиц. Полученные данные следует сравнить с вышеизложенным относительно реального и предпочтительного типа организационной культуры (по К. Камерону и Р. Куинну).

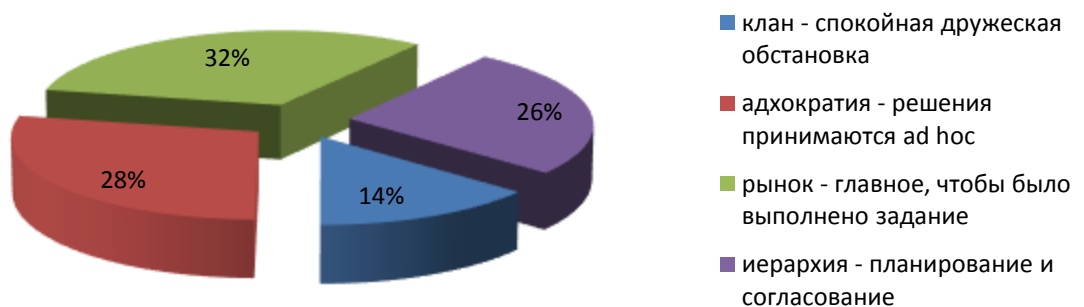


Рис. 2.6. Типологизация оргкультуры на основе мнения респондентов о «нормальной работе», служащие

Предпочтительный тип организационной культуры по опроснику К. Камерона и Р. Куинна в значительной степени совпадает с оценкой «нормальной работы» (в вопросе № 6 также говорится о предпочтении) цеховыми рабочими (рис. 2.5). А оценки служащих (рис. 2.6) весьма напоминают тип организационной культуры, который выше был определен нами как соответствующий стратегии развития предприятия. Однако на первом этапе исследования этого не было видно – мнение служащих (управленцев, офисных работников) «растворилось» в общем подходе (см. приложение 11).

Оценка степени удовлетворенности условиями труда (приложение 12) не несет большой прогностической нагрузки для целей разработки программы развития организационной культуры, однако может быть полезна впоследствии, когда необходимо будет оценить эффективность мероприятий данной программы (ответы по каждому показателю суммировались).

Вопрос № 8 по своей сути имеет сходство с первым вопросом анкеты. Однако в вопросе № 1 внимание фокусируется на объективном уровне организационной культуры (т.е. выясняется, что, по мнению, респондентов, характерно для всех работников). В текущем вопросе оценка личностная («для Вас»). Кроме того, здесь результаты по служащим и рабочим представлены отдельно.

Анализ полученных данных (приложение 13) показывает, что имеются существенные различия в ценностных ориентациях служащих (управленцев) и производственных работников. Так, для служащих главным является интересная и содержательная работа, в то время как цеховые рабочие поставили на первое место по значимости заработную плату. Вместе с тем, выделяются и общие позиции - хорошая атмосфера в коллективе, уверенность в завтрашнем дне. Интересно отметить, что, по сравнению со служащими, персонал основной деятельности более высоко оценивает полезность своей работы для общества.

Большинство работников ООО «ГОФРОТАРА» ощущают себя членами единой команды, судя по ответам на следующий вопрос. Однако распределение

мнений о том, в чем это проявляется, показанное на рис. 2.7, говорит само за себя – 30% ответивших полагают, что быть хорошей командой – это значит просто поддерживать хорошие отношения с коллегами. 20% респондентов и вовсе считают, что коллектив предприятия нельзя считать единой командой.

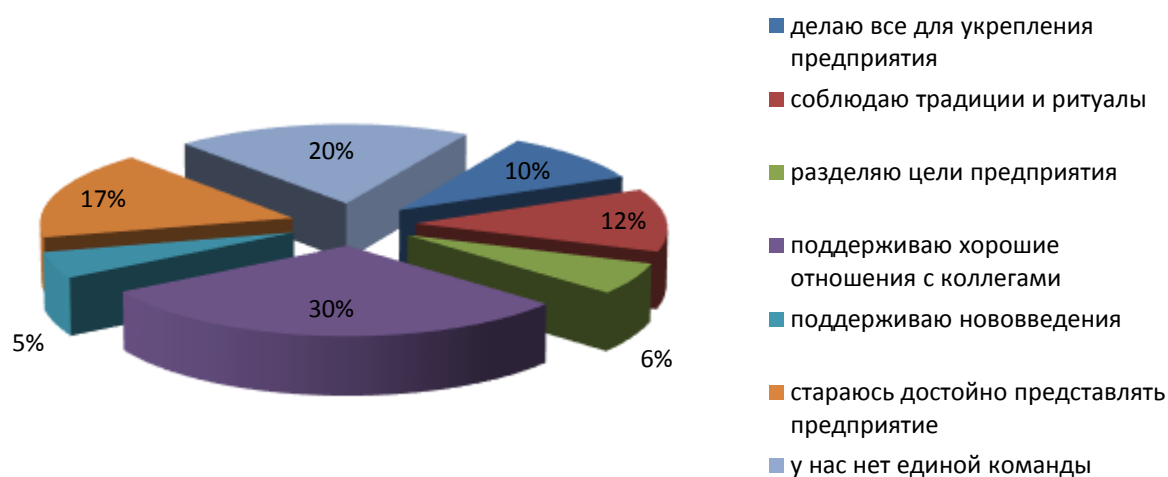


Рис. 2.7. Что подразумевается под ощущением себя членом единой команды?

Ответы на вопрос № 10 (рис. 2.8) показывают, что большинство работников предприятия в той или иной степени участвуют в формировании организационной культуры. Однако определение приоритетов деятельности – это дело немногих (организационная перестройка – 10%, определение норм функционирования предприятия – 8%).

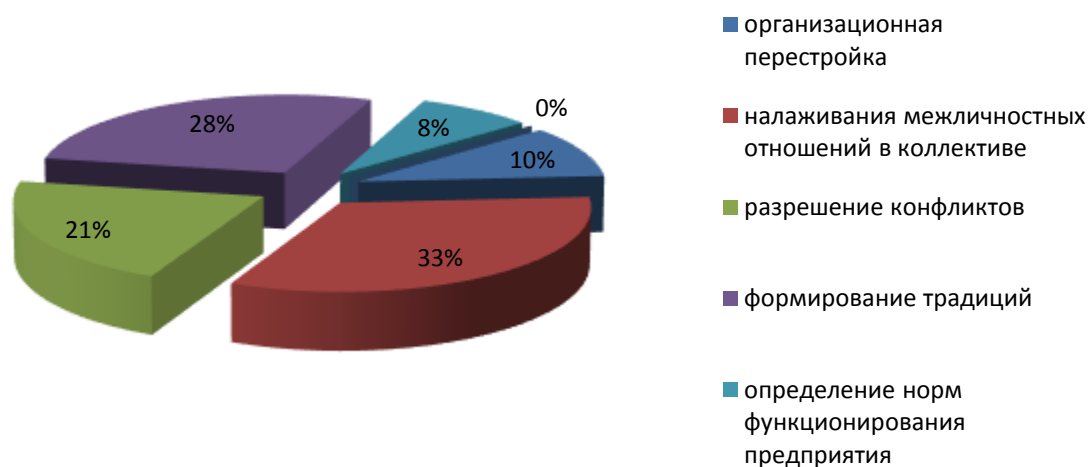


Рис. 2.8. Личное участие работников в решении организационных вопросов

Распределение ответов на следующий вопрос показано на рис. 2.9. Характерно, что довольно значительное число работников (27%) назвали причиной недостаточного участия в делах предприятия препятствие сложившихся традиций и нормы. Здесь определенно есть над чем работать в плане развития организационной культуры. Еще большие возможности в плане развития организационной культуры представляет ответ «не хватает знаний и опыта».

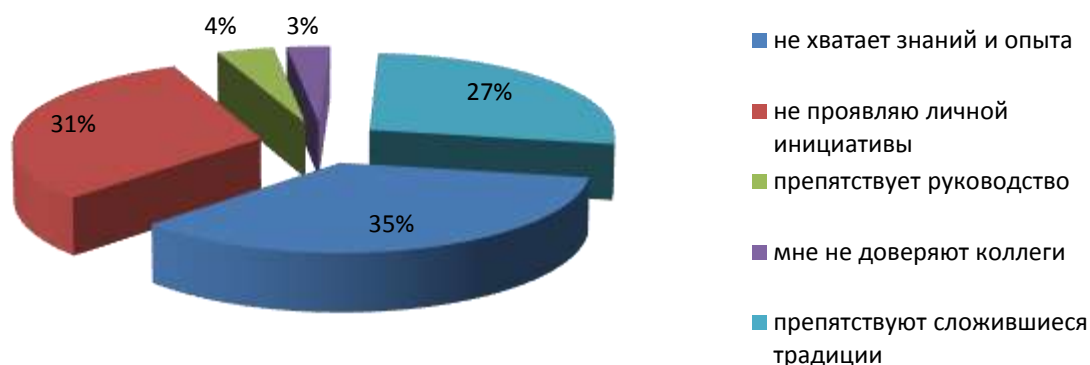


Рис. 2.9. Причины недостаточного участия работников в делах предприятия

По результатам изучения организационной культуры ООО «ГОФРОТАРА» представляется возможным определить положительные и отрицательные аспекты развития оргкультуры предприятия (рис. 2.10).

Позитивные факторы (плюсы) S	Отрицательные факторы (минусы) W
<ol style="list-style-type: none"> Наличие «ядра» постоянного коллектива – специалистов – являющихся носителями организационной культуры. Благоприятная социально-психологическая атмосфера в коллективе. Понимание руководителем службы по управлению персоналом необходимости целенаправленного развития организационной культуры. Наличие финансовых ресурсов для реализации программы развития организационной культуры. 	<ol style="list-style-type: none"> Не осуществляется целенаправленное развитие организационной культуры. У руководства предприятия (генеральный директор, его заместители) нет понимания необходимости целенаправленного развития организационной культуры. Значительные различия организационной культуры специалистов и цеховых рабочих – т.е. наличие фактически обособленных «субкультур». У рабочих отсутствует понимание миссии предприятия, стратегии его развития, возможности вклада каждого в это развитие. Индивидуализм, отсутствие «чувства коллектива», при сохранении благоприятной атмосферы.

Имеющиеся возможности (О)	Возникающие угрозы (Т)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение эффективности работы службы управления персоналом. 2. Усиление сплоченности коллектива. 3. Достижение понимания всеми работниками миссии развития предприятия. 4. Повышение удовлетворенности работников условиями труда. 5. Повышение мотивации к более производительному труду. 6. Повышение стабильности персонала предприятия, трудовой дисциплины. 7. Развитие системы коммуникаций предприятия, улучшение межличностных отношений. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ухудшение эффективности работы службы управления персоналом. 2. Дальнейшая дифференциация руководства предприятия и коллектива, усиление разобщенности между специалистами и рабочими. 3. Нарушение коммуникаций, дублирование функций управления, либо неисполнение отдельных функций. 4. Понижение удовлетворенности работников условиями труда. 5. Несоответствие социально-психологического состояния коллектива, системы мотивации потребностям рыночного развития предприятия.

Рис. 2.10. SWOT-анализ развития оргкультуры ООО «ГОФРОТАРА»

Выделенные аспекты развития оргкультуры ООО «ГОФРОТАРА» относятся именно к сфере организационной культуры, а не к иным сферам: управления персоналом либо управленческого воздействия в целом.

Развитие организационной культуры – это специфическая сфера управленческого воздействия. Точнее, здесь следует говорить о взаимодействии руководства предприятия и работников в целях совершенствования организационной культуры, поскольку традиции невозможно ввести приказом, устоявшиеся образцы поведения не изменяются мгновенно при необходимости проведения той или иной политики руководства предприятия. Поэтому следует отметить целесообразность разработки комплексной программы развития организационной культуры предприятия, с тем, чтобы модернизационные приоритеты ООО «ГОФРОТАРА» были обеспечены соответствующей поддержкой всего коллектива.

По результатам эмпирического анализа можно сделать следующие выводы.

1. В настоящее время управление персоналом ООО «ГОФРОТАРА» не соответствует рассмотренным выше стратегическим целям деятельности предприятия, оставаясь на уровне завода «советского образца». Программы

развития организационной культуры на предприятии нет, формирование оргкультуры происходит спонтанно.

2. В ООО «ГОФРОТАРА» сложились два устойчивых типа субкультур, значительно различающихся по содержанию: «офисная» и «цеховая» субкультуры. Такая ситуация является весьма распространенной в российском бизнесе, однако инновационное развитие предприятия требует преодоления образовавшегося разрыва в восприятии организационной культуры рабочими и управленческим персоналом.

3. В связи со сложившимся положением, отдельные элементы оргкультуры (см. приложение 2) развиваются «сами по себе» (оргкультуры как таковой не может не быть) – нормы поведения, психологическая атмосфера, культура труда, условия труда и др. Однако многие элементы – разделяемые работниками ценности, понимание целей деятельности, ритуалы и традиции и др. – при этом понимаются существенно различным образом представителями субкультур. Ряд элементов отсутствует, т.к. они требуют целенаправленного развития – это понимание миссии предприятия (центральный элемент оргкультуры), философия предприятия, символы, культивируемые традиции и ценности, разделяемые всеми (по крайней мере - большинством) работниками предприятия и соответствующие стратегическим ориентирам его рыночного развития.

4. По результатам двух этапов анализа (с использованием двух анкет) выделены следующие конкретные проблемы, требующие решения:

- отсутствует понимание работниками стратегии развития предприятия;
- отсутствует единая для всего коллектива система ценностей, различаются «офисная» и «цеховая» субкультуры;
- нет формально закрепленных правил адаптации персонала и наставничества;
- требуется улучшение социально-психологической атмосферы в коллективе.

РАЗДЕЛ 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ООО «ГОФРОТАРА»

3.1 Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию организационной культуры

В соответствии с методикой построения данного раздела работы, приведем перечень рекомендаций и мероприятий по совершенствованию организационной культуры в ООО «ГОФРОТАРА» (таблица 3.1). Основные элементы программных мероприятий по развитию организационной культуры предприятия более подробно рассматриваются ниже с привлечением теоретических положений по развитию организационной культуры и на основе эмпирических данных, отраженных во второй части настоящей работы.

Проблема-цель

ГДЕ?

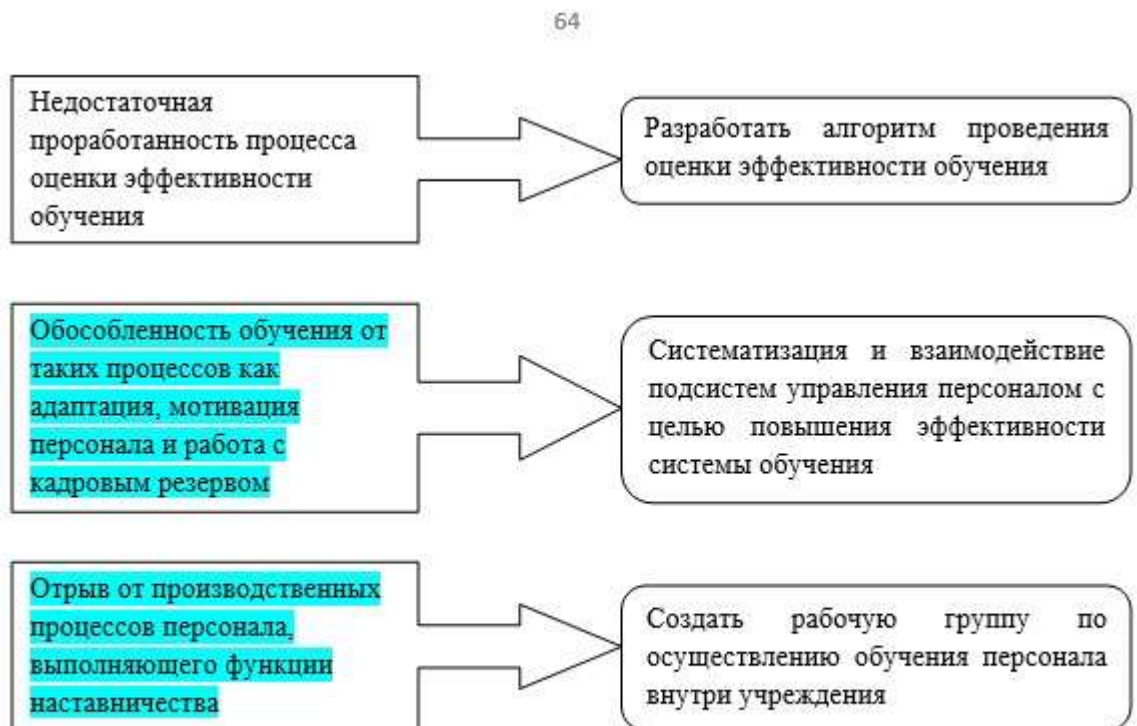


Рис.3.1. Анализ целей проблемного яруса системы обучения персонала в ОАО «Медицина»

Таблица 3.1

Мероприятия по совершенствованию организационной культуры
в ООО «ГОФРОТАРА»

№	Мероприятия	Результаты
	<p>Проблема: Отсутствует понимание работниками стратегии развития предприятия</p> <p>Рекомендации: Необходимо повысить осознание работниками целей деятельности и миссии по инновационному развитию предприятия путем:</p> <p>1) формирования миссии предприятия;</p> <p>2) формирования ценностных ориентаций в процессе адаптации, обучения работников и их самообразования.</p>	
1	<p>1.1. Разработка вариантов девиза предприятия, который будет закреплён на логотипе, и формулировки миссии предприятия, для утверждения руководством предприятия.</p> <p>Практическая реализация:</p> <ul style="list-style-type: none"> - доклад руководства предприятия на общем собрании всего коллектива о планах работы и реформах, необходимых для выполнения планов (проводится в воскресенье как корпоративное мероприятие); - проведение совещаний, консультаций, «мозговых штурмов» в отделах (в рабочее время); - создание инициативной группы из молодых специалистов отдела маркетинга (1 чел.) и отдела инф. технологий (1 чел.) для обсуждения вариантов девиза и, одновременно, разъяснения и популяризации идеи формирования миссии предприятия среди цеховых рабочих (во время технологических перерывов). <p>1.2. Разработка логотипа предприятия, печать визиток сотрудников; календарей, буклетов для раздачи работникам, клиентам и проведения рекламных акций (сторонняя организация – РА «Креатив, г. Белгород»)</p>	<p>Разработаны и утверждены логотип и миссия предприятия</p> <p>Работники понимают и разделяют миссию предприятия, способны достаточно полно ответить на вопрос о стратегических целях предприятия</p>
2	<p>2.1. Разработка единой программы адаптации персонала.</p> <p>Практическая реализация:</p> <p>Этап подготовки (осуществляется референтом службы по управлению персоналом):</p> <ul style="list-style-type: none"> - прохождение тренинга «Технологии обучения сотрудников и наставничество в компании» (г. Москва); - фотография рабочего дня наставника; - фотография рабочего дня практиканта; - подготовка программы адаптации персонала. <p>Этап разработки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ликвидация непроизводительных затрат рабочего времени наставника; - организация рабочего времени практиканта. <p>Программа адаптации персонала:</p> <p>2.1.1. Направление принятого работника для участия в</p>	<p>Разработана единая для всего предприятия программа адаптации персонала, реализуемая линейными руководителями под руководством начальника отдела по управлению персоналом.</p> <p>Осуществлено обучение работников основам развития оргкультуры.</p>

	<p>планируемом ближайшем корпоративном мероприятии (после собеседования с начальником службы по управлению персоналом).</p> <p>2.1.2. Разработка плана-графика прохождения практики (индивидуально, осуществляется референтом службы по управлению персоналом).</p> <p>2.1.3. Разработка материалов по организации рабочего места для самостоятельного изучения практикантом (разрабатывается начальником цеха, бригадиром, тиражируется).</p> <p>2.1.4. Обучение руководителей коллективов (цехов, бригад) методам контроля непроизводительных затрат рабочего времени наставников и практикантов.</p> <p>2.2.1. Инструктирование принятого работника по организации рабочего времени практиканта (начальник службы по управлению персоналом).</p> <p>2.2.2. Выдача практиканту материалов по организации рабочего места (станка, рабочего процесса) для самостоятельного изучения.</p> <p>2.2.3. Контроль знаний об организации рабочего места. Принятие решения о направлении на практику / отказе в принятии на работу (руководитель подразделения - начальник службы по управлению персоналом по отзыву руководителя подразделения).</p> <p>2.2.4. Прикрепление наставника. Контроль потерь рабочего времени наставником (референт службы по управлению персоналом).</p> <p>2.2.5. Оценка баланса «эффективное время наставничества / потери рабочего времени наставника». Принятие решения о прекращении/продолжении наставничества, смене наставника на менее/более квалифицированного работника.</p> <p>2.2. Лекции для работников по основам развития организационной культуры предприятия (время выделяется руководителем подразделения).</p>	
	<p>Проблема: Отсутствует единая для всего коллектива система ценностей, различаются «офисная» и «цеховая» субкультуры</p> <p>Рекомендации: Необходимо сблизить понимание целей и ценностей развития предприятия служащими и рабочими, изменить типологическое соотношение элементов оргкультуры, повысить степень удовлетворенности условиями труда путем:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проведения тренингов командообразования; - реализации мероприятий по улучшению психологической атмосферы в коллективе; - вовлечения работников в процесс принятия решений, демократизации стиля руководства. 	
3	<p>3.1. Разработка плана-графика тренингов командообразования первого этапа (апрель 2016 - июнь 2016 г.).</p> <p>3.2. Формирование инициативной группы волонтеров (представителей подразделений), которые будут проводить тренинги.</p> <p>3.3. Обучение членов инициативной группы (тренинг</p>	<p>Разработана программа тренингов командообразования, тренинги проводятся регулярно во всех подразделениях предприятия</p>

	<p>«Командообразование при помощи актёрских техник и игр», Театр-Школа «Образ», г. Белгород).</p> <p>3.4. Согласование плана-графика тренингов с руководителями подразделений.</p> <p>3.5. Проведение тренингов .</p> <p>3.6. Оценка эффективности тренингов. Принятие решения о прекращении проведения тренингов / расширении программы с направлением референта отдела по управлению персоналом на обучение проведению тренинга командообразования.</p> <p>3.7. Завершение программы / реализация второго этапа проведения тренингов (июль 2016 - апрель 2017 г.)</p>	
4	<p>4.1. Составление плана-графика мониторинга психологической атмосферы в коллективе (на основе анкеты - ПРИЛОЖЕНИЕ 5).</p> <p>4.2. Разъяснение работникам положения о том, что рабочие конфликты разрешаются только с участием медиатора (начальник службы по управлению персоналом – является достаточно квалифицированным специалистом по разрешению конфликтов).</p> <p>4.3. Ведение банка данных конфликтных ситуаций, анализ их причин (референт службы по управлению персоналом).</p> <p>4.4. Создание системы поощрений для активных участников мероприятий по развитию организационной культуры (премии, периодические выплаты, карьерный рост, объявление благодарности руководством).</p> <p>4.5. Участие работников в корпоративных мероприятиях, в т.ч. предусмотренных п.п. 1.1, 2.2, 3.2-3.5.</p> <p>4.6. Проведение акции «Почта для директора» с вывешиванием в общедоступном месте «ящика для предложений» (первичная обработка производится начальником службы по управлению персоналом – с дальнейшим направлением по «подведомственности»).</p> <p>4.7. Проведение совещаний у руководства с приглашением работников, чьи предложения признаны пригодными для реализации. Создание системы поощрений для активных рационализаторов.</p> <p>4.8. Проведение корпоративного мероприятия по итогам года (30/31 декабря 2016 г.).</p>	<p>Проводится мониторинг конфликтных ситуаций, такие ситуации не замалчиваются, а разрешаются в процессе диалогического общения. Учитываются обоснованные предложения работников по организации рабочего процесса на своем рабочем месте. Разработана отлаженная система реакции на претензии работников по условиям труда, претензии разрешаются в процессе совместного обсуждения руководством и коллективом работников.</p>

ТАБЛИЦА НЕ МОЖЕТ БЫТЬ БОЛЬШЕ ЧЕМ НА 2 СТРАНИЦЫ – РАЗБИТЬ!

Получается проблемы одни..... а мероприятия другие!

Где проблемы. КОТОРЫЕ УКАЗВАЮТ, ЧТО ЭТИ МЕРОПРИЯТИЯ НУЖНЫ?????????????????

Предложенные в таблице 3.1 рекомендации и мероприятия не составляют комплексной программы развития организационной культуры, т.к. для реализации такой программы необходимы более существенные затраты, тогда как в существующих кризисных условиях у предприятия не имеется для этого достаточных ресурсов (хотя его финансовое положение стабильно).

Тем не менее, разработка рекомендаций и мероприятий по развитию организационной культуры осуществлена на основании результатов диагностики состояния организационной культуры и направлена на решение наиболее существенных выделенных проблем.

Однако, в общем случае, при создании программы развития организационной культуры должны учитываться не только результаты диагностики состояния организационной культуры, но также и общие предпосылки к разработке такой программы. Такие предпосылки состоят в осознании руководством предприятия необходимости модернизации системы управления персоналом либо изменении стратегии развития предприятия, внедрении инноваций.

Выше было отмечено, что руководство ООО «ГОФРОТАРА» никогда не задумывалось о необходимости развития организационной культуры, однако общая стратегия инновационного развития предприятия настоятельно требует изменений и в рассматриваемой сфере.

Исходя из оценки организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну, проектирование изменения организационной культуры должно осуществляться по нескольким параметрам.

Если взять за основу профиль организационной культуры, то программа изменения организационной культуры должна строиться в направлении достижения желательного ее состояния (в приложении 14 отмечено линией красного цвета), однако это только один аспект, учитываемый в данном случае.

Другой важный аспект заключается в том, что оценка приоритетов развития ООО «ГОФРОТАРА», определяемых руководством завода, требует изменения

рассматриваемого профиля в стратегически значимом для предприятия направлении. В научных работах имеются некоторые рекомендации по данному вопросу. Так, Т.О. Соломанидина выделяет ряд бизнес-стратегий компании, о чем уже было сказано выше. Наиболее благоприятной организационной культурой для осуществления инновационной стратегии является адхократическая культура, стратегии сокращения издержек - рыночно-иерархическая, стратегии улучшения качества - планово-рыночная [67, с. 40].

По результатам диагностики автором настоящей работы НЕЛЬЗЯ ТАК ПИСАТЬ был сделан вывод о том, что наилучшей комбинацией в данной конкретной ситуации функционирования предприятия должно стать сочетание в примерно равной пропорции адхократической и рыночно-иерархической культур, клановый компонент может остаться на том же уровне. Следовательно, проектирование изменения организационной культуры должно осуществляться в соответствии с профилем, изображенным линией зеленого цвета (приложение 14), а это означает, что должно произойти уменьшение иерархического (бюрократического) и кланового компонентов, а также некоторый рост рыночного компонента.

В первом случае потребуется значительное изменение существующей организационной культуры («слом старых правил»), поскольку в профиле реальной культуры доминирует иерархический компонент. Во втором – программа изменения организационной культуры должна будет учитывать необходимость «перевоспитания» значительного числа работников, предпочитающих клановую культуру. Во всех случаях возможно и достаточно вероятно возникновение противодействия инновациям, которые несет с собой программа развития организационной культуры.

Таким образом, следует в первую очередь рассмотреть такую группу мероприятий, как разработка основных целей и декларируемых ценностей, стандартов, миссии предприятия. Подобные мероприятия часто указывают в качестве первого шага на этапе разработки и внедрения программ развития

организационной культуры в рамках целостной технологии создания организационной культуры [10, с. 16].

В литературе подчеркивается, что миссия воплощает интересы не только акционеров, но и персонала компании - от генерального директора до уборщицы. Стратегическое управление развитием компании предполагает оптимальный темп и ритм изменений, приемлемый для всех сотрудников [43, с. 99].

Обращаясь к организационно-экономической характеристике ООО «ГОФРОТАРА», следует вспомнить сказанное выше о том, что предприятие позиционирует себя на рынке как производителя исключительно качественной продукции. Следует, однако, отметить, что это маркетинговый ход, рекламная стратегия, в сущности, обозначение миссии предприятия, но направленное «вовне». Такой подход формирует имидж предприятия, что, в свою очередь, является фактором развития организационной культуры. С другой стороны, как отмечает М.Л. Фадеева, результаты хозяйственной деятельности находятся в непосредственной зависимости от деловой репутации и имиджа предприятия [75, с. 124].

Но в рамках программы развития организационной культуры также необходимо официально закрепить данную ценность в виде девиза, слогана компании («мы те, кто производит только качественную продукцию») и использовать его в том или ином контексте в рамках корпоративных мероприятий, интериоризировать данную ценность (направление «внутри»).

Однако разработка миссии, философии управления – это всего лишь первый шаг на пути к созданию новой организационной культуры. В сущности, это только начало огромной работы. Для того, чтобы эта работа была продуктивной, необходимо учесть множество факторов и условий.

По данным теоретической разработки проблемы, а также по результатам эмпирического исследования полагаем возможным определить следующие внутренние условия развития организационной культуры ООО «ГОФРОТАРА», которые будут трансформированы в соответствующие мероприятия:

- адаптация персонала и наставничество на предприятии;
- командообразование;
- психологический климат в коллективе.

По нашему мнению, факторы развития организационной культуры можно разделить на три группы: деятельностные, личностно-профессиональные и организационно-профессиональные.

К деятельностным следует отнести:

- наличие системы профессиональной деятельности, на основе которой работники смогли бы развивать организационную культуру;
- творческое овладение руководителем или специалистом по развитию организационной культуры эффективными методами и технологиями продуктивного развития организационной культуры;
- мотивацию профессиональной деятельности.

К личностно-профессиональным следует отнести:

- овладение эмоционально-волевыми, интеллектуальными и другими личностно-профессиональными качествами для повышения уровня организационной культуры;
- профессиональная компетентность;
- опыт и деловые умения; потенциал личности;
- мотивация к развитию.

К организационно-профессиональным следует отнести:

- цели и задачи, миссия, стратегия предприятия;
- психологическая поддержка активной работы в проведении мероприятий по развитию организационной культуры.

Командообразование, мероприятия по повышению эффективности командной работы считаем необходимыми для включения в программу развития организационной культуры ООО «ГОФРОТАРА», поскольку следует преодолеть образовавшийся разрыв между цеховой и офисной субкультурами, а также вследствие низкой социальной активности работников предприятия.

Командообразование является одним из главных условий развития организационной культуры, оно повышает эффективность совместной деятельности в организации. Командный дух, благоприятный социально-психологический климат в команде, взаимопонимание и взаимопомощь, сложившееся в команде, определяют организационную культуру во всем коллективе. Так что от того, насколько эффективно работает команда в организации, зависит эффективность всей организации в целом.

Руководство должно также создавать атмосферу, при которой сотрудники чувствовали бы себя не только единомышленниками, но и равными, т.е. если рабочий день начинается в 9 часов, то он так начинается для всех. Руководителю не стоит выбирать кого-то из коллектива и выставлять его в качестве примера, за исключением выдающихся личностей, «героев» организации. Он может и поощрять кого-то, а кому-то указывать на его недостатки, но это все должно происходить при личной беседе.

В плане анализа организационной культуры весьма важным является изучение реакции руководства на критические ситуации, в т.ч. на поведение работников в критических ситуациях. Во-первых, руководитель должен убедить сотрудников, что они имеют право на риск и на ошибку (за исключением ошибок в связи с халатным отношением к работе). Во-вторых, лидер должен вовлекать (не просто позволять, а именно вовлекать) подчиненных в деятельность по разрешению конфликтов, стимулировать их активность.

Развитая организационная культура позволяет проводить эти меры с наименьшими потерями, так как будут выработаны и приемы, и методы разрешения конфликтных ситуаций, а также будет известна мотивация сотрудников, их интересы и пожелания. Руководителю будет легче управлять поведением людей, когда в его компании будет организационная культура, которую разделяет не только он, но и все сотрудники компании, ему не надо будет целиком полагаться на случай и интуицию при выработке решения и установлении направлений деятельности. Он может также положиться на

профессиональный опыт и на научные рекомендации специалистов, занимающихся формированием и развитием организационной культуры.

Успех любой организации в значительной степени зависит также и от качества взаимодействия работающих в ней людей, т.е. от морально-психологического климата.

Здесь также важно установить диалогический тип общения, который предполагает общительность как устойчивое стремление к общению, на основе которого развивается коммуникабельность как черта характера, эмпатийность как высшая форма проявления чувствительности к субъекту взаимодействия, умение управлять самим собой, высокоразвитый интеллект и т.д.

Отношение к сотрудникам как к партнерам предполагает наличие установки на диалогичность отношений, т.е. ориентированность на вовлеченность партнера в обсуждение, а также предотвращение неаргументированных оценок, категоричных утверждений. Необходимо привлечение работников предприятия к выработке целей и разработке способов их достижения, что как мы выяснили при проведении диагностики, в коллективе ООО «ГОФРОТАРА» практикуется в очень ограниченном объеме.

Развитие организационной культуры невозможно без обучения, образования, самообразования работников. Чтобы организационная культура развивалась, чтобы она совершенствовалась, необходимы усилия по ее развитию, а также специалисты, которые бы отвечали за это развитие. Основной целью должна стать заинтересованность самих работников в постоянном обучении, необходимо, чтобы этот процесс стал структурной частью деятельности предприятия. Кроме того, для осуществления передачи, получения и восприятия новых знаний необходимо создать соответствующую техническую и организационно инфраструктуру.

Необходимо также, чтобы работники поняли, что обучение - это не просто изучение инструкций или занятия в классах. Каждый цеховой и офисный работник ООО «ГОФРОТАРА» должен усвоить, что обучение - это коллективный

процесс, помогающий в т.ч. формированию эффективной команды и созданию благоприятного психологического климата.

В настоящей работе отмечалось, что организационная культура, образно говоря, «не выражается в цифрах», невозможно определить, на сколько процентов «выросла оргкультура», трудно понять, какой процент прироста производительности труда обеспечила реализация мероприятий по ее развитию.

Проведение рассмотренных мероприятий были частично осуществлено на первом этапе развития оргкультуры (апрель 2016 - июнь 2016).

В частности, проведены мероприятия, предусмотренные п. 1.1 (таблица 3.1). Путем организованного обсуждения в коллективе (что само по себе является мероприятием по развитию организационной культуры) разработаны и предложены руководству к утверждению девиз (для включения в логотип) и формулировка миссии предприятия.

В настоящее время (итоги первого этапа подведены 20.06.2016 г.) руководство предприятия остановилось на следующих вариантах (но они еще не утверждены):

Девиз: «Гофротара – инновации и экология».

Миссия: «Мы делаем качественную, экологически чистую тару для всех возможных потребностей».

Осуществлен пилотный проект по проведению тренингов командообразования по программе, разработанной автором настоящей работы. Подготовлено несколько активистов-волонтеров, прошедших подготовку на платных тренингах.

Активно реализуется программа совершенствования системы адаптации и наставничества, разработанная отделом по управлению персоналом ООО «ГОФРОТАРА» в сотрудничестве с подразделениями и при участии автора настоящей работы. Получены первые результаты, связанные с высвобождением непродуктивно расходуемого времени ведущих мастеров-наставников путем выстраивания адаптации строго по план-графику, повышению объема

самостоятельной работы практикантов и передачи части функций по наставничеству менее квалифицированным специалистам.

Начата реализация мероприятий по улучшению психологической атмосферы в коллективе.

В соответствии с рекомендованной методикой следует произвести оценку стоимости мероприятий по развитию организационной культуры (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию организационной культуры в ООО «ГОФРОТАРА»

№	Мероприятие	Период реализации	Ресурсы	Затраты
1	Формирование миссии предприятия	апрель 2016 - май 2016	человеческие, финансовые	<p>Корпоративное мероприятие: доклад руководства предприятия на общем собрании + шведский стол. Затраты на питание на чел. – 500 руб. x 400 чел. = 200 000</p> <p>Проведение совещаний, консультаций, «мозговых штурмов» ~ 10-15 час. x 10-20 экспертов = 100-300 чел./час x 120 руб. (средняя часовая тарифная ставка) = 12000-36000 руб.</p> <p>Разработка логотипа предприятия- 7500 руб.</p> <p>Печать визиток, буклетов и др.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - визитки (1000 шт.) - 1200 руб.; - календарики (1000 шт.) - 1900 руб.; Буклеты (1000 шт.) - 5200 руб. <p>Итого: 15800 руб.</p>
№	Мероприятие	Период реализации	Ресурсы	Затраты
2	Совершенствование системы адаптации и наставничества ЭТО РЕКОМЕНДАЦИЯ	апрель 2016 - апрель 2017	человеческие	<p>Тренинг «Технологии обучения сотрудников и наставничество в компании» (г. Москва) – 1 чел. x 34600 руб.</p> <p>В процессе реализации мероприятия не требуется выделение дополнительных затрат.</p> <p>Осуществляется в процессе текущей деятельности всех заинтересованных лиц.</p> <p>Источник финансовых ресурсов – фонд оплаты труда.</p>

3	Тренинги командообразования	1 этап - апрель 2016 - июнь 2016 2 этап - июль 2016 - апрель 2017	человеческие, финансовые	Направление референта отдела по управлению персоналом и представителей инициативной группы волонтеров (3-4 чел.) на тренинг «Командообразование при помощи актёрских техник и игр» (Театр-Школа «Образ», г. Белгород) - 1500 руб./чел x 5 = 7500 руб. Осуществление тренингов – в процессе текущей деятельности референта отдела по управлению персоналом и волонтеров. При необходимости – направление референта отдела по управлению персоналом на курс «Тренер по командообразованию» (г. Москва) - 1 чел. x 30000 руб.
4	Улучшение психологической атмосферы в коллективе ЭТО РЕКОМЕНДАЦИЯ	апрель 2016 - апрель 2017	человеческие	В процессе текущей деятельности, без дополнительных к ФОТ затрат по оплате труда. Поощрения для активных участников мероприятий по развитию организационной культуры – ФОТ. Проведение корпоративного мероприятия по итогам года (30/31 декабря 2016 г.) - затраты на питание на чел. – 750 руб. x 400 чел. = 300 000
	Итого:			623900 руб.

По результатам анализа основных направлений развития организационной культуры ООО «ГОФРОТАРА» можно сделать следующие выводы:

1. Содержание организационной культуры ООО «ГОФРОТАРА» не в полной мере отвечает современным представлениям, необходимы мероприятия по формированию новых ценностей. Следует проводить целенаправленную работу по сознательному изменению организационной культуры предприятия на программной основе.

2. На основе теоретического и эмпирического исследования предложены и частично реализованы на практике следующие мероприятия по развитию организационной культуры ООО «ГОФРОТАРА»:

– формирование миссии предприятия;

- совершенствование системы адаптации и наставничества;
- тренинги командообразования;
- улучшение психологической атмосферы в коллективе.

Кроме того, выделены три группы факторов развития организационной культуры: деятельностные, личностно-профессиональные и организационно-профессиональные.

3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организационной культуры

Количественная оценка социально-экономической эффективности организационной культуры предприятия является достаточно сложной задачей, поскольку сам процесс оценки организационной культуры, как это обсуждалось выше, оперирует такими категориями, как базовые и разделяемые ценности, нормы поведения, традиции, мотивационные ожидания, удовлетворенность и т.п., которые поддаются в основном качественному измерению и сравнению.

Оценка влияния организационной культуры на эффективность деятельности организации является особым аспектом применяемого в настоящей работе рационально-прагматического подхода и она стала предметом исследования только в самое последнее время. Имеется в виду, что такое влияние никогда не отрицалось, но определение социальной и, особенно, экономической эффективности мероприятий по развитию организационной культуры вызывает понятные затруднения в силу аморфности понятия организационной культуры.

Деньги в такой проект всегда вкладываются «реальные», а оценка результативности может быть осуществлена только в качественных терминах (больше, лучше, существенно изменилось и т.п.) на основе экспертных оценок.

Тем не менее, в процессе развития научных подходов к изучению феномена организационной культуры исследователи все чаще обращаются к вопросам оценки влияния культуры на организационную эффективность, оценки социальной и/или экономической эффективности программ управления организационной культурой.

В учебной литературе указанные вопросы рассматриваются, как правило, в общем виде. Так, О.С. Виханский и О.И. Наумов отмечают, что можно измерить эффективность работы отдельных специалистов, групп с точки зрения интересов организации, а также удовлетворенность персонала [17, с. 444]. Однако авторы

рассматривают только общие подходы к оценке эффективности организационной культуры, не предлагая соответствующего инструментария такой оценки.

О.Е. Стеклова к основным критериям оценки эффективности организационной культуры относит: годовой экономический эффект от осуществления мероприятий по формированию организационной культуры - срок окупаемости произведенных затрат на такие мероприятия, коэффициент эффективности мероприятий [69, с. 88].

Как отмечалось выше, окупаемость затрат на развитие оргкультуры – это маловразумительный показатель, который вряд ли возможно адекватно рассчитать. Собственно, у О.Е. Стекловой и нет примеров расчета показателей окупаемости, используются преимущественно известные коэффициенты: стабильности персонала, трудовой дисциплины, удовлетворенности условиями труда, текучести кадров и др.

М.Л. Фадеева также говорит о подобных показателях, рассматривая их в качестве критериев оценки экономического и социального эффекта мероприятий по развитию организационной культуры [75, с. 127-135]. В то же время, она отмечает, что прямая оценка эффективности таких мероприятий чрезвычайно затруднена, а изменение указанных экономических показателей может быть следствием других мероприятий, рыночной ситуации и т.д. [75, с. 120-123].

Л.С. Савченко предлагает другой подход - концепцию ситуационной балльной оценки, которая состоит в том, что эффективность развития каждого элемента организационной культуры оценивается присвоением определенного балла на основе экспертных оценок. Поскольку невозможно точно оценить все элементы оргкультуры, отмечает Л.С. Савченко, то используются шесть основных показателей: 1) стратегия предприятия; 2) подбор, адаптация, оценка персонала; 3) стиль управления; 4) организационная структура предприятия; 5) система стимулирования; 6) эффективность информационной системы [64, с. 29].

И.С. Шаповалова предлагает определять уровень эффективности организационной культуры на основе использования специфических показателей

– социогенов [77, с. 173], выделяя 40 социогенов, сгруппированных в социогенетические коды трех подсистем: идеологической, управленческой и подсистемы персонала [77, с. 380]. В данном случае также используется метод экспертных оценок.

В других диссертационных исследованиях встречаются попытки объединить подход к оценке эффективности организационной культуры на основе использования показателей экономической деятельности предприятия с экспертным подходом. Таков, в частности, показатель, предлагаемый И.С. Евстигнеевым, включающий экспертную оценку эффекта мероприятий по развитию организационной культуры, в трех областях: функционирование предприятия (маркетинговые данные, показатели производственных процессов, эффективность работы персонала), соответствие организационной культуры стратегии предприятия, затраты на программу развития организационной культуры [30, с. 97-98].

На основе этих подходов необходимо адаптировать соответствующий инструментарий применительно к задачам настоящей работы.

Рассмотрим инструментарий оценки эффективности организационной культуры на примере мероприятий, предложенных выше в настоящей работе. Следует отметить, что такая оценка может рассматриваться в двух аспектах: эффективность реализации мероприятий развития организационной культуры и их влияние на эффективность работы предприятия в целом.

Некоторые из предложенных мероприятий можно оценивать отдельно, например эффективность работы по формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективах предприятия достаточно адекватно оценивается с помощью соответствующих опросников.

Однако весьма важно оценить социально-экономическую эффективность проекта в целом, основываясь на том научном положении, что мероприятия по развитию организационной культуры ООО «ГОФРОТАРА» оказывают прямое

влияние на результативность системы управления персоналом и управленческой деятельности в целом.

По результатам первого этапа реализации предложенных в настоящей работе мероприятий (апрель-июнь 2016 г.) были получены следующие результаты.

В результате проведения корпоративных мероприятий, информирования работников о стратегии и миссии предприятия, проведения встреч работников с руководством предприятия, тренингово командообразования наблюдается положительное изменение такого показателя социальной эффективности мероприятий по развитию организационной культуры, как «общая удовлетворенность персонала трудом в организации».

Этот показатель оценивался путем повторного проведения опроса с использованием вопроса 7 анкеты для диагностики организационной культуры (приложение 5). Результаты опроса, отраженные в приложении 18, демонстрируют, что незначительно изменилась (или вовсе не изменились, некоторую разницу цифр следует интерпретировать как погрешность) удовлетворенность заработной платой, социальными гарантиями, условиями труда на рабочем месте и некоторые другие показатели.

Среди тех показателей, по которым наблюдается наиболее существенный рост положительных оценок, можно назвать взаимоотношения с коллегами, отношение к руководству (и оценка отношения к работникам руководства, т.е. оценка культуры/стиля руководства), оценка культуры работников и восприятие имиджа предприятия.

Реформирование системы адаптации и наставничества позволило разгрузить линейных руководителей и мастеров, т.е. они стали больше уделять другим обязанностям и непосредственно работе на новом оборудовании, что позволило повысить производительность их труда и привело к увеличению объема производства на 0,5%. Это, возможно, вызвано действием каких-либо

других причин, но однозначно можно утверждать, что в этот период не было увеличения ни переменных, ни постоянных затрат.

Выпуск продукции в 2015 году составлял 895 млн. руб., чистая прибыль – 103 млн. руб. Если, основываясь на этих показателях, предполагая, что они вырастут в 2016 году, с другой стороны, понимая, что эффект повышения производительности может не сохраниться на весь период проведения мероприятий по развитию организационной культуры, допустимо все же прогнозировать, что экономический эффект от реализации предложенных в настоящей работе мероприятий может составить СНОСКА:

$$\Phi_i(t) = \Pi_i(t) - O_i(t) = 5\,150\,000 - 623\,900 = 4\,526\,100 \text{ руб.}$$

Иначе говоря, вложения в развитие организационной культуры не только окупились в первом же периоде (в расчете по окончании первых трех месяцев реализации мероприятий), но можно также прогнозировать определенный рост прибыли предприятия по итогам года.

Показатель текучести кадров не изменился, но текучесть и так была на таком низком уровне, что ее существенного изменения можно было ожидать только после фундаментальных реформ (например, одномоментного повышения заработной платы в 2 и более раз).

Весьма существенно по итогам года может измениться такой показатель, как потери рабочего времени, определенные в зависимости от фактора прогулов. Данные за март-июнь 2016 года следующие: СНОСКА

$$D_{\text{прв.1}} = \Pi_{\text{рв.1}} / \Pi_{\text{рв.}} = 4/112 = 0,035$$

Если за 2015 год этот показатель составил 0,098, то по результатам трех месяцев, он существенно уменьшился. Этот показатель свидетельствует о наличии прямой зависимости между реализацией мероприятий по развитию

оргкультуры и укреплением дисциплины. За период марта-июня 2016 года было зафиксировано всего четыре прогула. Если экстраполировать эту тенденцию линейным образом, то по итогам года может получиться 16. Такого низкого показателя прогулов не было за весь рассматриваемый в настоящей работе период анализа деятельности ООО «ГОФРОТАРА» (2013-2015 г.г.).

В целом по итогам года можно прогнозировать наличие следующих социальных эффектов из числа упоминаемых А.Я. Кибановым [74]:

- сокращение числа конфликтов по производственным вопросам по структурным подразделениям;
- сокращение потерь времени из-за социально-трудовых конфликтов;
- сокращение продолжительности периода адаптации;
- повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение осознанием полезности труда.

Прогнозируя эффект от совершенствования системы адаптации и наставничества, можно также использовать следующие показатели, представленные в специальной литературе [27, с. 141]:

Рост выполнения норм выработки на 10-15% у вновь принятых работников:

$R_{нв} = (R_{нв2} - R_{нв1}) / R_{нв1}$, где $R_{нв}$ – уровень выполнения норм выработки.

Экономия времени работниками, исправляющими брак новичков:

$\Delta_{вр} = \text{Потери времени} * \text{ФРВ} * \text{Ч}_{\text{раб}}$, где

ФРВ – фонд рабочего времени;

$\text{Ч}_{\text{раб}}$ – численность работающих.

В качестве показателей, которые можно с определенной долей условности прогнозировать как результаты по итогам года реализации мероприятий по развитию организационной культуры, назовем следующие. Во-первых, это уровень информированности работников, который по завершении реализации мероприятий по развитию организационной культуры должен составить 100%, т.е. все без исключения работники предприятия должны иметь хотя бы самые элементарные представления о сущности оргкультуры и своих действиях по ее

развитию. Во-вторых, можно предположить, что удовлетворенность работников условиями труда изменится как минимум на 30%, т.е. не менее трети работников должны изменить свое отношение к труду вследствие изменения отношения к ним руководства, понимания ими миссии предприятия и своей роли в ее воплощении в жизнь, улучшения коммуникации в подразделениях и между подразделениями, совершенствования управления конфликтами и т.д.

По результатам анализа параметров расчета эффективности мероприятий по развитию организационной культуры можно сделать следующие выводы:

1. В настоящее время нет общепринятых показателей для расчета социально-экономической эффективности программы (проекта) развития организационной культуры. В настоящей работе предложен ряд общих показателей, отражающих результаты реализации программы. Среди этой группы показателей можно выделить следующие: снижение текучести кадров; повышение трудовой дисциплины; рост образовательного и профессионального уровня сотрудников; повышение уровня оплаты труда; увеличение числа претендентов на получение места работы на предприятии.

2. Кроме обобщающих показателей, характеризующих непосредственно экономический эффект и уровень организационной культуры предприятия по результатам реализации программы развития организационной культуры, рассчитываются показатели, определяющие социальный и содержательный эффект отдельных мероприятий по совершенствованию организационной культуры, входящих в состав данной программы.

3. В качестве наиболее явных показателей, измеряемых количественно, можно предложить использование таких критериев успешности реализации мероприятий по развитию организационной культуры, как уровень информированности работников и удовлетворенность работников условиями труда (удовлетворенность работой, отношениями в коллективе и др.).

ВЫВОД

СКОЛЬКО ДЕНЕГО ЗАТРАЧЕНО НА МЕРОПРИЯТИЯ

ЭФФЕКТ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Организационная культура может быть определена как характерная только для данной организации совокупность норм, ценностей, представлений: а) отражаемых в материальных носителях и организационном поведении; б) передающихся новым поколениям сотрудников; в) позволяющих обеспечить эффективность деятельности организации.

Организационная культура информирует работников о желательном для предприятия поведении, требуемом для достижения стратегических целей, стоящих перед предприятием. Развитие организационной культуры дает шанс без значительных финансовых вложений повысить эффективность деятельности предприятия, хотя и в ограниченных пределах, что обусловлено сложностью и принципиальной невыражаемостью данного феномена в точных цифрах. Развитие организационной культуры осуществляется путем информирования работников о новых ценностях, осознание которых и воплощение в повседневной деятельности позволяет предприятию добиваться решения стратегических задач.

В ООО «ГОФРОТАРА» отсутствует четко определенная, понятная и безусловно воспринятая всеми служащими миссия, что не способствует созданию атмосферы инновационного развития предприятия. Отсутствует понимание общей идеи такого развития, в результате отмечается доминирование личных и групповых ценностей в сравнении с общими коллективными ценностями, работники не вполне представляют себе, что каждый из них может сделать для достижения целей развития предприятия.

Формирование организационной культуры на предприятии происходит стихийно, не отвечает современным условиям, в которых происходит развитие и модернизация экономики России.

Существует значительное различие в восприятии ценностей предприятия у производственных рабочих и офисных работников, в связи с чем выделены две субкультуры: офисная и цеховая.

Несмотря на определенный инновационный потенциал, ООО «ГОФРОТАРА» остается закрытой, сложно-структурированной, иерархической системой. Реальная организационная культура ориентирована в большей степени на внутренние процессы в сочетании с требуемой стабильностью и контролем, с определенным вниманием к рыночным аспектам. Желаемая организационная культура включает элементы иерархической, клановой и рыночной культур.

По результатам теоретического исследования и результатам эмпирического анализа организационной культуры были определены следующие мероприятия по развитию организационной культуры ООО «ГОФРОТАРА»:

- формирование миссии предприятия;
- тренинги командообразования;
- улучшение психологической атмосферы в коллективе;
- разработка программы адаптации и наставничества.

Разработанная программа развития организационной культуры ООО «ГОФРОТАРА» позволяет предложить ряд научно-практических рекомендаций.

Формирование организационной культуры ООО «ГОФРОТАРА» следует начать с разработки миссии предприятия с привлечением всех заинтересованных работников к осуществлению такой разработки, выражению своего мнения по данному вопросу. Для закрепления формулы миссии и усвоения ее работниками целесообразно использовать корпоративные мероприятия; логотип предприятия должен быть узнаваем всеми работниками и отражен в полиграфической продукции (на визитках, календарях, буклетах и т.д.).

Целесообразно изучить и адаптировать для использования на предприятии опыт различных коммерческих организаций по эффективному командообразованию, реализация данного опыта не в последнюю очередь будет способствовать оптимизации условий труда работников ООО «ГОФРОТАРА».

Должно быть увеличено со стороны работников ООО «ГОФРОТАРА» количество инициатив в органы управления предприятием по совершенствованию его деятельности. Для этого следует разработать программу морального и материального стимулирования социальной активности работников, а также повышать их образовательный уровень.

Необходимо выявить из числа бывших или настоящих работников ООО «ГОФРОТАРА» «человека-легенду», представляющего в повседневной деятельности наиболее целесообразные для предприятия образцы поведения и на основе такого образа формировать поощряемые нормы поведения и ценности, способствующие достижению стратегических целей деятельности предприятия.

Оценка эффективности управления организационной культурой строится преимущественно на основе двух подходов: оценки изменения показателей экономической деятельности предприятия и экспертной оценки изменений организационной культуры после реализации программ ее совершенствования.

Поскольку в ООО «ГОФРОТАРА» ранее не осуществлялось мероприятий по развитию организационной культуры и не существует утвержденных методик с доказанной валидностью по оценке эффективности управления организационной культурой, то можно лишь предложить ряд прогнозных показателей для сравнения текущего состояния организационной культуры (базовый уровень) и предполагаемого состояния после реализации предлагаемых в настоящей работе мероприятий (проектный уровень). Такая оценка, соответственно, может быть осуществлена только после реализации всего комплекса предлагаемых мероприятий.

Для оценки социально экономической эффективности предлагаемой в настоящей работе программы развития организационной культуры ООО «ГОФРОТАРА» рекомендован интегральный коэффициент уровня организационной культуры, включающий следующие показатели:

- коэффициент образовательного уровня;
- коэффициент стабильности трудового коллектива;

- коэффициент трудовой дисциплины, коэффициент удовлетворенности работой;
- коэффициент межличностных отношений;
- коэффициент конфликтности.

Экспертная оценка изменений организационной культуры после реализации программы может состоять в анкетировании членов коллектива (всех или выделенной экспертной группы) предприятия для определения:

- социально-психологического климата в коллективе после определенного периода с начала реализации программы;
- изменений в стиле управления у руководства предприятия.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ?

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Об обществах с ограниченной ответственностью [Текст]: федеральный закон от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1998. - № 7. - Ст. 785.
2. Устав Общества с ограниченной ответственностью «Гофротара» [Текст].
3. Коллективный договор между трудовым коллективом и работодателем ООО «ГОФРОТАРА» на 2013-2016 годы [Текст].
4. Положение о службе управления персоналом ООО «Гофротара» [Текст].
5. Должностная инструкция специалиста службы управления персоналом ООО «ГОФРОТАРА» [Текст].
6. Абулханова, Г.А. Формирование организационной культуры в системе предпринимательства [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Г.А. Абулханова. - Уфа, 2010. - 24 с.
7. Акимова, Т.А. Теория организации [Текст] / Т.А. Акимова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 367 с.
8. Аненко, С.В. Формирование новой организационной культуры в современной России (Социологический анализ) [Текст]: дис. ... канд. социол. наук / С.В. Аненко. - Пятигорск, 2004. - 144 с.
9. Анисимов, Д.П. Организационная культура как фактор социального регулирования поведения государственных гражданских служащих [Текст]: дис. ... канд. социол. наук / Д.П. Анисимов. - Белгород, 2008. - 168 с.
10. Бетина, О.Б. Корпоративная культура как инструмент управления организационным поведением (на примере ВУЗа) [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук / О.Б. Бетина. – СПб., 2007. - 19 с.
11. Богатырев, М.Р. Организационная культура (Сущность и роль в системе управления) [Текст]: дис. ... канд. экон. наук / М.Р. Богатырев. – М., 2005. – 178 с.

12. Большакова, А.Н. Социальная психология для менеджеров [Текст] / А.Н. Большакова. – Ростов н/Д.: Феникс, 2004. – 352 с.
13. Бочаров, С.А. Оценка и анализ организационной культуры предпринимательской фирмы [Текст]: дис. ... канд. экон. наук / С.А. Бочаров. – М., 2007. - 221 с.
14. Бурганова, Л.А. Теория управления [Текст] / Л.А. Бурганова. - М.: Инфра-М, 2009. - 153 с.
15. Бусыгин, О.В. Организационная и корпоративная культура промышленного предприятия: проблема диагностики в процессе управления [Текст]: автореф. дис. ... канд. социол. наук / О.В. Бусыгин. - Нижний Новгород, 2011. - 22 с.
16. Варакина, М.Р. Влияние корпоративной культуры на кадровый потенциал организации [Текст]: дис. ... канд. социол. наук / М.Р. Варакина. – М., 2003. – 192 с.
17. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарика, 2014. – 576 с.
18. Воротников, И.Л. Теоретико-методические аспекты управления организационной культурой [Текст] / И.Л. Воротников, Л.А. Третьяк, Е.А. Котельникова // Аграрный научный журнал. - 2015. - № 9. - С. 73-76.
19. Галкина, Т.П. Социология управления: от группы к команде [Текст] / Т.П. Галкина. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 224 с.
20. Гвоздкова, Г.Ю. Стратегическое управление организационной культурой в предпринимательской деятельности (на примере предприятий сферы услуг Кировской области) [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Г.Ю. Гвоздкова. – М., 2008. – 24 с.
21. Гончарова, Н.А. Организационная культура как фактор повышения эффективности деятельности организации в современных условиях [Текст] / Н.А. Гончарова, Е.А. Сладкова // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. - 2013. - Т. 1. - С. 215-219.

22. Горина, Е.И. Стратегическое управление персоналом через эффективную организационную культуру в условиях кризиса [Текст] / Е.И. Горина // Материалы конференций, проходивших в рамках «Дни студенческой науки МЭСИ. Весна-2009». Сб. научн. Трудов. – М., Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2009. – С. 87-93.
23. Горохов, В.Ф. О соотношении понятий «культура» и «цивилизация» [Текст] / В.Ф. Горохов // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2015. - № 10-5. - С. 132-136.
24. Данакин, Н.С. Социальное регулирование организационного поведения. Монография [Текст] / Н.С. Данакин, О.Е. Андрюшина. - Белгород: Издательский центр ООО «Логия», 2003. - 174 с.
25. Дафт, Р.Л. Менеджмент [Текст] / Р.Л. Дафт. – СПб: Питер, 2006. – 830 с.
26. Демчук, О.Н. Теория организации [Текст] / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. - М.: Флинта; МПСИ, 2009. - 264 с.
27. Джигоева, Ф.А. Формирование механизма наставничества для молодых специалистов в нефтегазовых компаниях [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Ф.А. Джигоева. – М., 2014. - 201 с.
28. Долгая, А.А. Организационная культура как фактор построения системы управления предприятием [Текст] / А.А. Долгая // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. - 2015. - № 1 (30). - С. 19-22.
29. Дрыга, С.В. Выбор метода диагностики организационной культуры российских компаний [Текст] / С.В. Дрыга, А.В. Дудченко // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. - 2016. - № 58. - С. 50-56.
30. Евстигнеев, И.С. Эффективность корпоративной культуры: методы анализа и проектирования [Текст]: дис. ... канд. экон. наук / И.С. Евстигнеев. - СПб., 2005. – 151 с.
31. Ерастова, А.В. Методы диагностики организационной культуры [Текст] / А.В. Ерастова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2013. - № 11-1. - С. 212-214.

- 32.Ермолов, Ю.А. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «организационная культура» и «корпоративная культура» [Текст] / Ю.А. Ермолов // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. - 2012. - № 9 (113). - С. 78-85.
- 33.Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст] / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. - СПб: Питер, 2007. - 320 с.
- 34.Капитонов, Э.А. Корпоративная культура [Текст] / Э.А. Капитонов, А.Э. Капитонов. – М.: Альфа-Пресс, 2005. - 352 с.
- 35.Карпович, Ю.В. Организационная культура как элемент устойчивого развития предприятия [Текст] / Ю.В. Карпович // Приоритетные научные направления: от теории к практике. - 2016. - № 23. - С. 212-216.
- 36.Карташова, Л.В. Поведение в организации [Текст] / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 383 с.
- 37.Карташев, С.А. Мониторинг и изменение организационной культуры в управлении предприятием [Текст]: дис. ... канд. социол. наук / С.А. Карташев. – М., 2004. - 170 с.
- 38.Козлов, М.Ю. Социальные технологии управления корпоративной культурой высшего учебного заведения [Текст]: дис. ... канд. социол. наук / М.Ю. Козлов. - Белгород, 2009. - 232 с.
- 39.Колмыкова, М.А. Организационная культура производственных предприятий строительного профиля в современных российских условиях [Текст]: автореф. дис. ... канд. социол. наук / М.А. Колмыкова. – М., 2010. - 17 с.
- 40.Коломиец, Н.О. Акмеологические условия и факторы развития организационной культуры госслужащего [Текст]: дис. ... канд. психол. наук / Н.О. Коломиец. – М., 2001. - 220 с.
- 41.Коробкина, М.А. Формирование корпоративных стандартов в организационной культуре компании [Текст] / М.А. Коробкина,

- М.В. Кривошеева // Сборники конференций НИЦ Социосфера. -2016. - № 2. - С. 19-23.
- 42.Коровина, О.Ю. К вопросу о содержании понятия «организационная культура», основных ее функциях и методах оценки [Текст] / О.Ю. Коровина // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. Серия: Педагогика. Психология. Социальная работа. Ювенология. Социокинетика. - 2015. - Т. 21. № 2. - С. 64-69.
- 43.Кочеткова, А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование [Текст] / А.И. Кочеткова. - М.: Дело, 2003. – 944 с.
- 44.Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: Учебное пособие [Текст] / Ю.Д. Красовский. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 487 с.
- 45.Кричмар, В.А. Диагностика организационной культуры предприятий методом ОСАИ [Текст] / В.А. Кричмар // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Экономические науки. - 2013. - № 4 (10). - С. 93-96.
- 46.Кузнецов, А.А. Корпоративная или организационная культура как объект менеджмента? [Текст] / А.А. Кузнецов // Основы экономики, управления и права. - 2014. - № 4 (16). - С. 92-96.
- 47.Кузнецова, М.А. Проектное управление изменениями в организационной культуре [Текст]: дис. ... канд. экон. наук / М.А. Кузнецова. – М., 2009. – 130 с.
- 48.Ладыгин О.О. Корпоративная культура организаций в системе ценностей современной России [Текст]: автореф. дис. ... канд. филос. наук / О.О. Ладыгин. – М., 2014. - 22 с.
- 49.Лахмоткина, Ю.И. Организационная культура как фактор повышения конкурентоспособности российского бизнеса [Текст]: автореф. дис. ... канд. социол. наук / Ю.И. Лахмоткина. - Ростов-на-Дону, 2010. – 25 с.
- 50.Липатов, С.А. Социально-психологическая диагностика организационной культуры [Текст]: дис. ... канд. психол. наук. – М., 1999. – 208 с.

51. Лукьянова, Н.В. Организационная культура в системе категорий экономической науки [Текст] / Н.В. Лукьянова, Н.И. Саленко // Современные тенденции развития науки и технологий. - 2015. - № 2-7. - С. 71-74.
52. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2004. – 800 с.
53. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст] / Б.З. Мильнер. – М.: Инфра-М, 2006. – 864 с.
54. Непомнящий, А.В. Организационная культура как фактор повышения эффективности деятельности организации [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук / А.В. Непомнящий. - Новосибирск, 2011. - 19 с.
55. Одинцова, О.Н. Организационная культура: сущность и методология анализа Э. Шейна [Текст] / О.Н. Одинцова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. - 2014. - № 42. - С. 59-63.
56. Павлова, М.А. Методы диагностики, формирования и развития организационной культуры [Текст]: автореф. дис. ... канд. социол. наук / М.А. Павлова. - М., 1995. – 23 с.
57. Персикова, Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура [Текст] / Т.Н. Персикова. - М.: Логос, 2011. - 270 с.
58. Попова, В.А. Влияние корпоративной культуры на управление стоимостью компании [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук / В.А. Попова. – М., 2010. – 22 с.
59. Потепнева, А.А. Организационная культура и ее влияние на управление персоналом в организации [Текст] / А.А. Потепнева // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. - 2016. - № 12. - С. 99-104.
60. Почебут, Л.Г. Организационная социальная психология [Текст] / Л.Г. Почебут. - СПб.: Речь, 2002.- 298 с.
61. Пряжникова, Д.Э. Управление профессиональным обучением государственных гражданских служащих (на примере региональных органов экологической

- безопасности) [Текст]: дис. ... канд. социол. наук / Д.Э. Пряжникова. – Белгород, 2007. – 273 с.
- 62.Пряжников, Н.С. Психология труда и человеческого достоинства [Текст] / Н.С. Пряжников. - М.: Академия, 2003. - 480 с.
- 63.Романова, О.С. Организационная культура: теоретический и организационно-управленческий аспекты [Текст]: дис. ... канд. экон. наук / О.С. Романова. - Иваново, 2004. - 229 с.
- 64.Савченко, Л.С. Управление организационной культурой в предпринимательских структурах [Текст]: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Л.С. Савченко. - М, 2008. – 36 с.
- 65.Самайбекова, З.К. Оценка и формирование корпоративной культуры коммерческого предприятия [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук / З.К. Самайбекова. – СПб., 2007. – 18 с.
- 66.Скляр, Е.Н. Повышение эффективности управления промышленным предприятием на основе развития корпоративной культуры [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Е.Н. Скляр. - Орел, 2002. - 22 с.
- 67.Соломанидина, Т.О. Организационная культура как социально-экономическое пространство управления человеческими ресурсами [Текст]: дис. ... д-ра экон. наук / Т.О. Соломанидина. - М., 2003. – 356 с.
- 68.Спивак, В.А. Корпоративная культура [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
- 69.Стеклова, О.Е. Организационная культура [Текст] / О.Е. Стеклова. - Ульяновск: УлГТУ. 2014. - 111 с.
- 70.Сулим, Н.Н. Социально-психологические особенности формирования организационной культуры предприятия [Текст]: автореф. дис. ... канд. психол. наук / Н.Н. Сулим. - Курск, 2009.- 23 с.
- 71.Теплова, Л.Е. Теория и методология управления развитием организационной культуры потребительской кооперации [Текст]: дис. ... д-ра экон. наук / Л.Е. Теплова. - Белгород, 2005. - 504 с.

72. Тихомирова, О.Г. Формирование и развитие организационной культуры [Текст]: дис. ... канд. экон. наук / О.Г. Тихомирова. – СПб., 2003. - 187 с.
73. Тюрикова, М.М. Разработка методики оценки и формирования организационной культуры коммерческого предприятия [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук / М.М. Тюрикова. – СПб., 2008. – 17 с.
74. Управление персоналом организации. Учебник [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 695 с.
75. Фадеева, М.Л. Организационно-экономические аспекты управления корпоративной культурой промышленного предприятия [Текст]: дис. ... канд. экон. наук / М.Л. Фадеева. – М., 2004. - 210 с.
76. Шагиева, О.В. Управление развитием организационной культуры муниципальной службы [Текст]: дис. ... канд. социол. наук / О.В. Шагиева. - Белгород, 2006. - 210 с.
77. Шаповалова, И.С. Социогенетическое моделирование организационной культуры [Текст]: автореф. дис. ... д-ра социол. наук / И.С. Шаповалова. – Белгород, 2010. – 41 с.
78. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э.Х. Шейн; пер. с англ. Под ред. В.А. Спивака. - СПб: Питер, 2002. – 336 с.
79. Шукалович, А.И. Организационно-экономический механизм формирования корпоративной культуры предпринимательских структур [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 СПб., 2005. – 19 с.
80. Шуплецов, А.Ф. Организационная культура предпринимательской деятельности компании и ее влияние на эффективность результатов хозяйствования [Текст] / А.Ф. Шуплецов, П.В. Харитонова // Известия Иркутской государственной экономической академии. - 2012. - № 3. - С. 86-90.
81. Яндарбаева, Л.А. Методы управления организационной культурой [Текст] / Л.А. Яндарбаева, Д.С. Саралинова // Вестник Чеченского государственного университета. - 2015. - № 4. - С. 54-58.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Уровни организационной культуры



Основные элементы организационной культуры



Анкета оценки типа организационной культуры

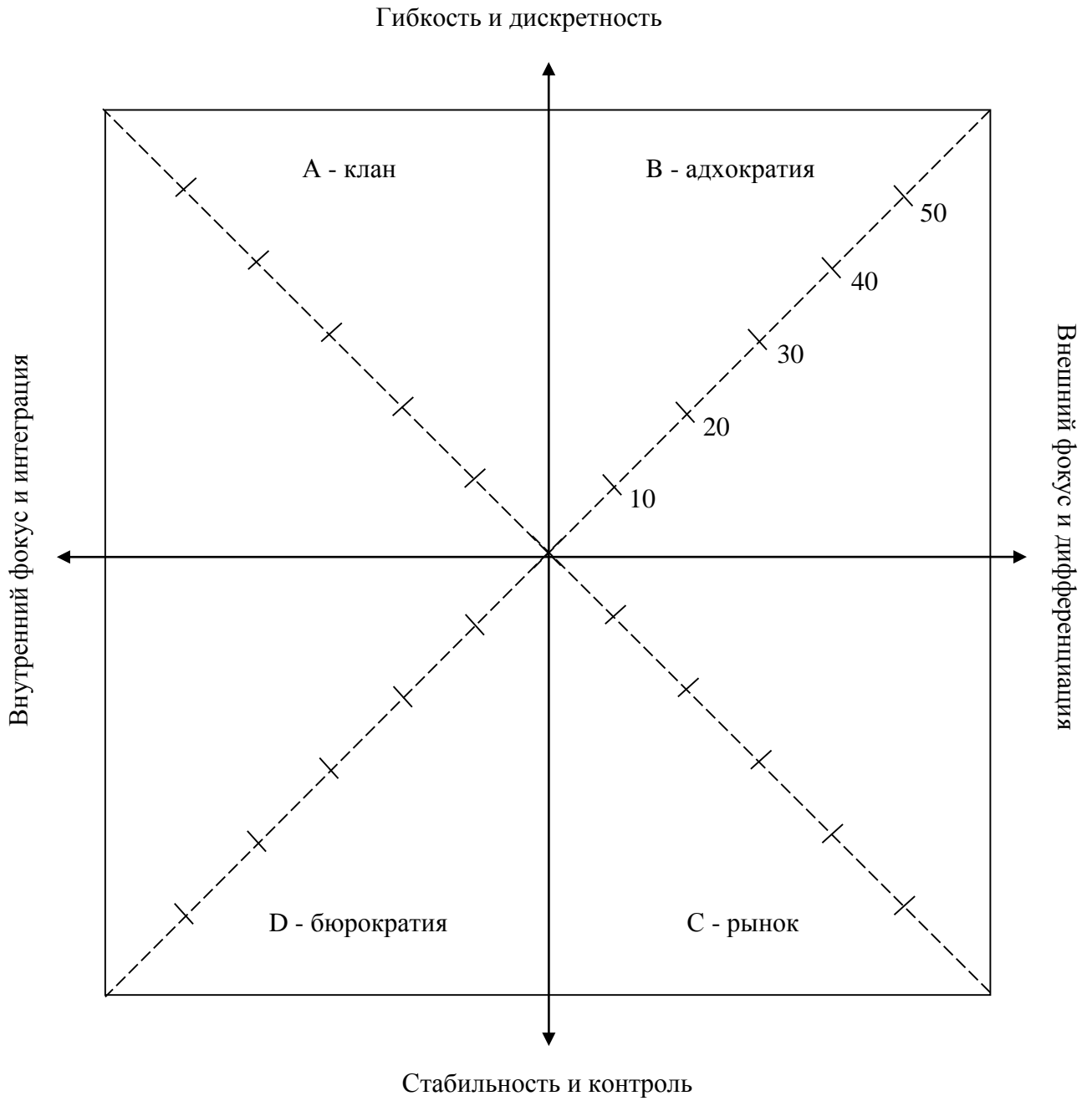
1. Важнейшие характеристики		Теперь	Предпочтительно
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди работают коллективом, у них общие ценности		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота - добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.		
D	Организация жёстко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными правилами и инструкциями		
	Всего	100	100
2. Общий стиль лидерства в организации		Теперь	Предпочтительно
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результат.		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации и плавного ведения дел в русле рентабельности		
	Всего	100	100
3. Управление наемными работниками		Теперь	Предпочтительно
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений		
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности		
C	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений		
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
	Всего	100	100

4. Связующая сущность организации		Теперь	Предпочтительно
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
C	Организацию связывают воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы - агрессивность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
	Всего	100	100
5. Стратегические цели		Теперь	Предпочтительно
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового, творчество, неординарные решения		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций		
	Всего	100	100
6. Критерии успеха		Теперь	Предпочтительно
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор		
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов		
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надёжная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты.		
	Всего	100	100
Примечание: А - клановая культура; В - адхократическая; С - рыночная; D - иерархическая культура.			

Профиль организационной культуры

<p>Клановая культура Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.</p>	<p>Адхократическая культура Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.</p>
<p>Иерархическая культура Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они - рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.</p>	<p>Рыночная культура Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры - твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации - жестко проводимая линия на конкурентоспособность.</p>

Профиль организационной культуры



Бланк анкеты для диагностики
организационной культуры

1. Как Вы считаете, что является наиболее ценным для работников Вашего предприятия?

- рост бизнеса, которым занимается предприятие;
- удовлетворенность потребителей товаров (работ, услуг) предприятия;
- отношения с деловыми партнерами предприятия;
- общечеловеческие ценности;
- профессионализм и качество работы;
- взаимоотношения сотрудников друг с другом;
- взаимоотношения начальников и подчиненных.

2. Каким образом сотрудники информируются о формальных и неформальных правилах поведения работников предприятия:

- знают до прихода в компанию из средств массовой информации;
- знают по слухам;
- узнают в процессе приема на работу;
- узнают в процессе специальных программ адаптации;
- узнают на специальных мероприятиях, посредством специальных информационных объявлений;
- узнают из внутренних средств массовой информации;
- узнают от других сотрудников;
- узнают из собеседований с руководителями;
- никак не информируются.

3. Существует ли на предприятии фирменный знак (символ), используются ли символы (знаки) и девизы (лозунги), выражающие ценности (цели, задачи, философию, миссию) предприятия?

- рекламные носители;
- документация;
- подарки, сувениры;
- церемонии;
- средства массовой информации;
- элементы интерьера;
- другие _____

4. Какой из перечисленных ниже способов деятельности наиболее характерен для руководства Вашего предприятия?

- привлечение подчиненных к обсуждению целей и способов их достижения;

- проведение совещаний, консультаций с ведущими специалистами в поисках способов достижения уже поставленных целей;
- привлечение сотрудников к выработке целей, но не к разработке способов их достижения;
- самостоятельное принятие решений и требование их безусловного выполнения;
- использование разных способов в зависимости от ситуации.

5. Какой тип взаимоотношений преобладает среди сотрудников Вашего предприятия?

- преобладают отношения взаимопомощи и поддержки;
- чаще всего каждый занимается своим делом;
- преобладают напряженные, неприязненные отношения;
- нередко возникают ссоры, конфликтные ситуации;
- не существует определенного типа взаимоотношений.

6. Отметьте, какое из следующих утверждений соответствует Вашему мнению о нормальной работе.

- все в работе должно быть спланировано и согласовано, чтобы свести к минимуму разные неожиданности;
- главное, чтобы на предприятии была спокойная обстановка для работы;
- не важно, в какой обстановке, главное - чтобы задание было выполнено;
- каждый сам должен решать, как необходимо действовать, так как в окружающей среде слишком много неожиданностей;
- другое _____

7. Оцените степень удовлетворенности следующими условиями своего труда, (отметьте по каждой строке):

Условия труда	полностью удовлетворен(а)	в основном удовлетворен(а)	скорее неудовлет- ворен(а)	совершенно неудовле- творен(а)
организация труда				
безопасность труда				
материальное и тех- ническое обеспечение рабочего места				
заработная плата				
социальные гарантии				
взаимоотношения с коллегами				
взаимоотношения с руководством				

взаимоотношения с клиентами				
уровень ответственности				
уровень личной культуры работников				
уровень личной культуры руководства				
имидж предприятия				

8. Оцените важность для Вас следующих ценностей (по каждой позиции; максимум – 10 баллов, минимум – 0 баллов):

Зарплата	
Хорошая атмосфера в коллективе	
Уверенность в завтрашнем дне	
Уважение коллег	
Отношение к работникам со стороны руководства	
Условия труда	
Забота организации о своих сотрудниках	
Отношения с руководителями	
Полезность моей работы для общества	
Эффективная организация труда	
Интересная по содержанию работа	
Полезность, важность моей работы для успеха	
Социальные льготы	
Техническая оснащенность	
Ощущение собственной значимости в коллективе	
Система поощрений	
Престиж моей работы	
Известность моей организации	
Приобретение нового опыта	
Возможность обучения и повышения квалификации	
Близость организации к месту жительства	
Возложенная на меня ответственность	
Возможность проявления инициативы	
Организация досуга работников	
Возможность сделать карьеру	
Отношения с коллегами	
Процветание и успех организации	
Гордость за предприятие	
Участие в принятии управленческих решений	

9. Ощущаете ли Вы себя членом единой команды предприятия? Если да, то это проявляется в том, что Вы:

(можно выбрать несколько вариантов)

- делаю все для укрепления предприятия;
- соблюдаю традиции и ритуалы;
- разделяю цели организации;
- поддерживаю хорошие отношения с коллегами;
- поддерживаю нововведения;
- стараюсь достойно представлять предприятие в других сферах жизни;
- у нас нет единой команды.

10. Принимаете ли Вы лично участие в решении следующих вопросов (можно выбрать несколько вариантов):

- организационной перестройки;
- налаживания межличностных отношений в коллективе;
- в разрешении конфликтов;
- в формировании традиций;
- в определении норм функционирования предприятия.

11. Если Вы принимаете недостаточное участие, то по какой причине? (можно выбрать несколько вариантов):

- не хватает знаний и опыта;
- не проявляю личной инициативы;
- препятствует руководство;
- мне не доверяют коллеги;
- препятствуют сложившиеся традиции (это не принято).

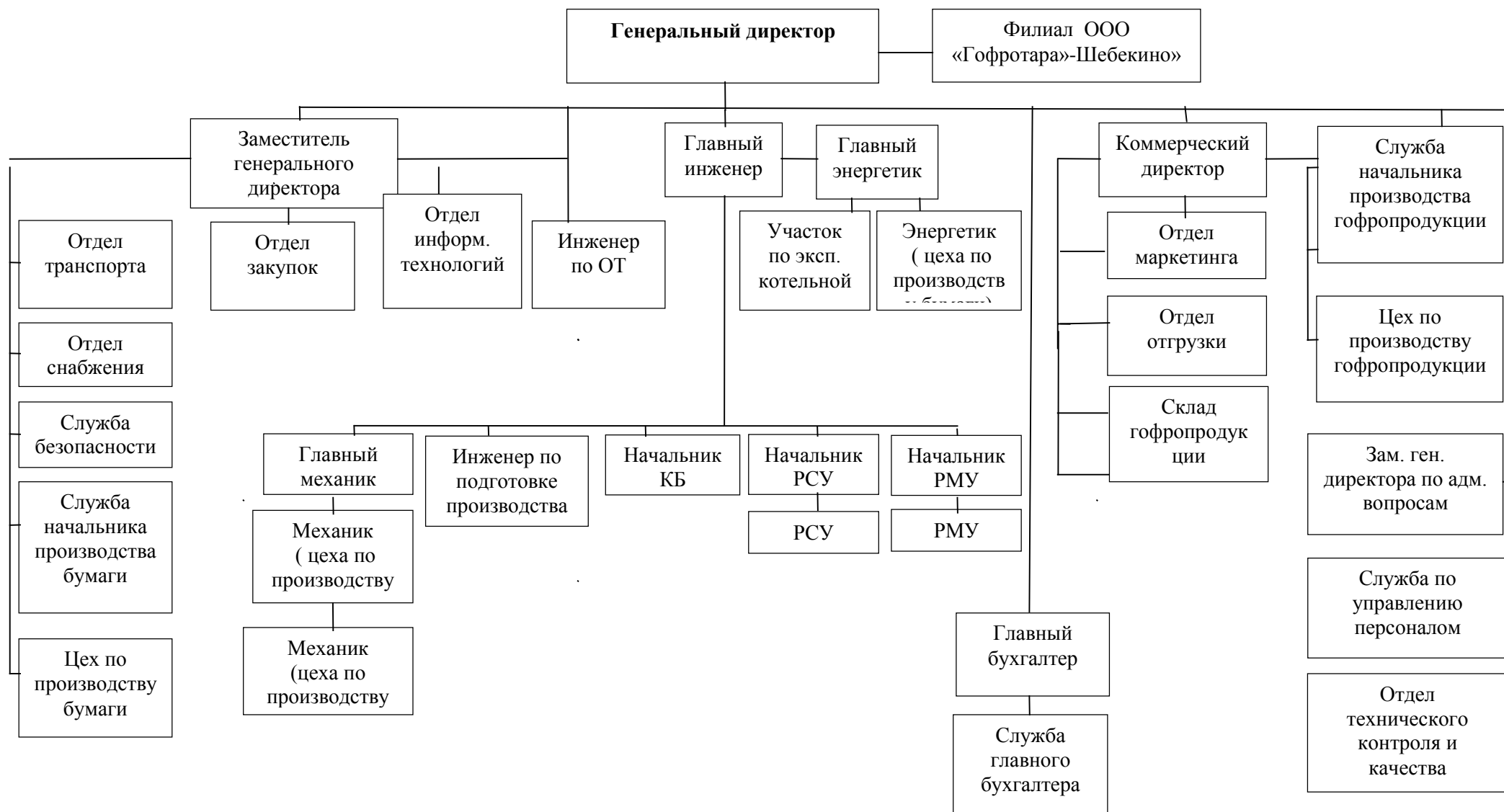
12. Хорошо ли Вы знаете историю предприятия?

- да, я часто слышу рассказы об особых эпизодах истории предприятия;
- знаю достаточно много, но есть еще и «белые пятна»;
- что-то знаю, что-то - нет;
- что-то слышал(а), но очень мало; особого внимания этому никто не уделяет;
- мне вообще почти неизвестна история предприятия: не думаю, что это играет хоть какую-то роль в работе.

Устав ООО «ГОФРОТАРА»

Бухгалтерский баланс ООО «ГОФРОТАРА»

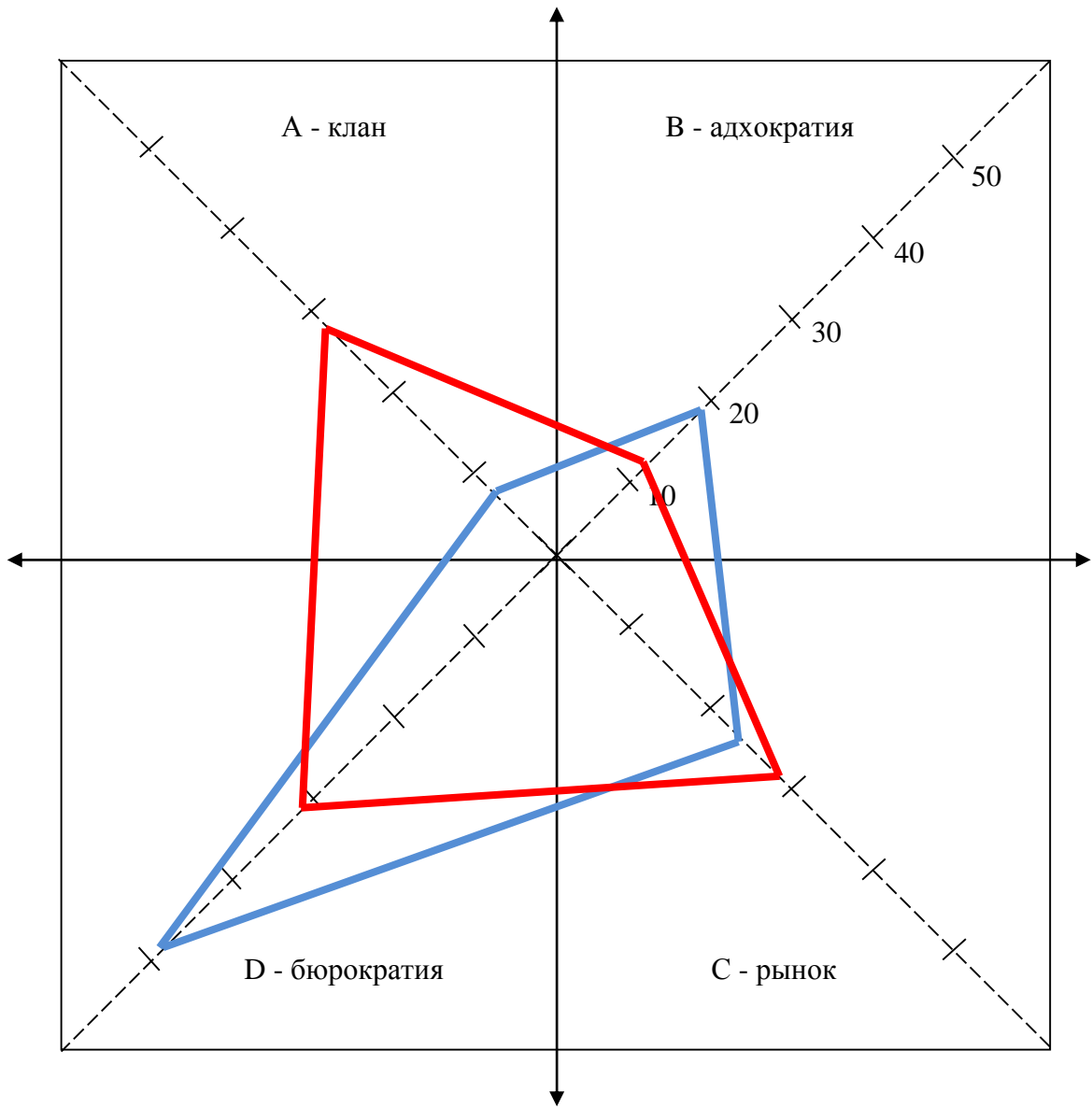
Структурная схема ООО «ГОФРОТАРА»



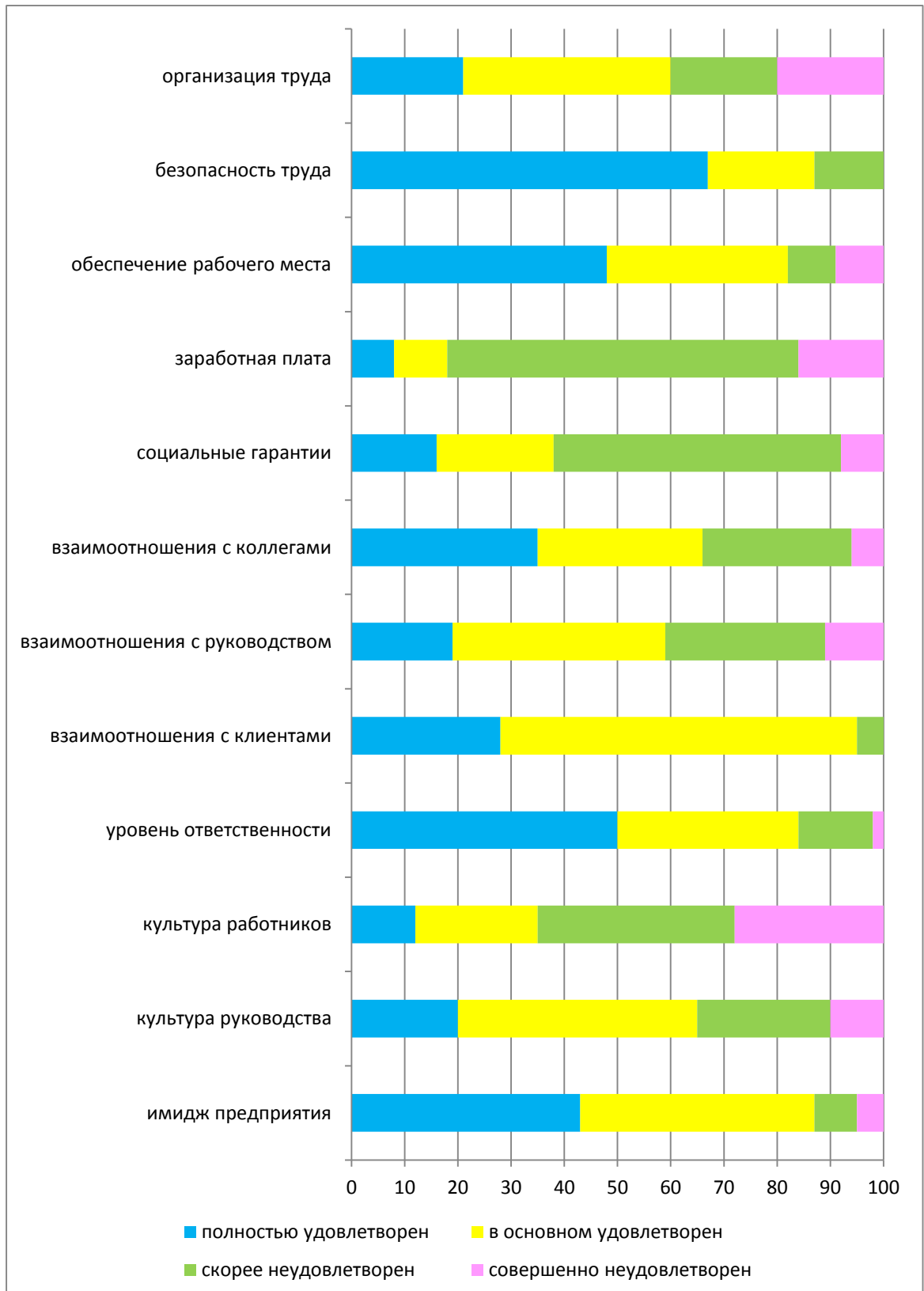
Должностная инструкция специалиста
службы по управлению персоналом ООО «ГОФРОТАРА»

Положение о службе по управлению персоналом ООО «ГОФРОТАРА»

Профиль организационной культуры ООО «ГОФРОТАРА»



Оценка степени удовлетворенности условиями труда

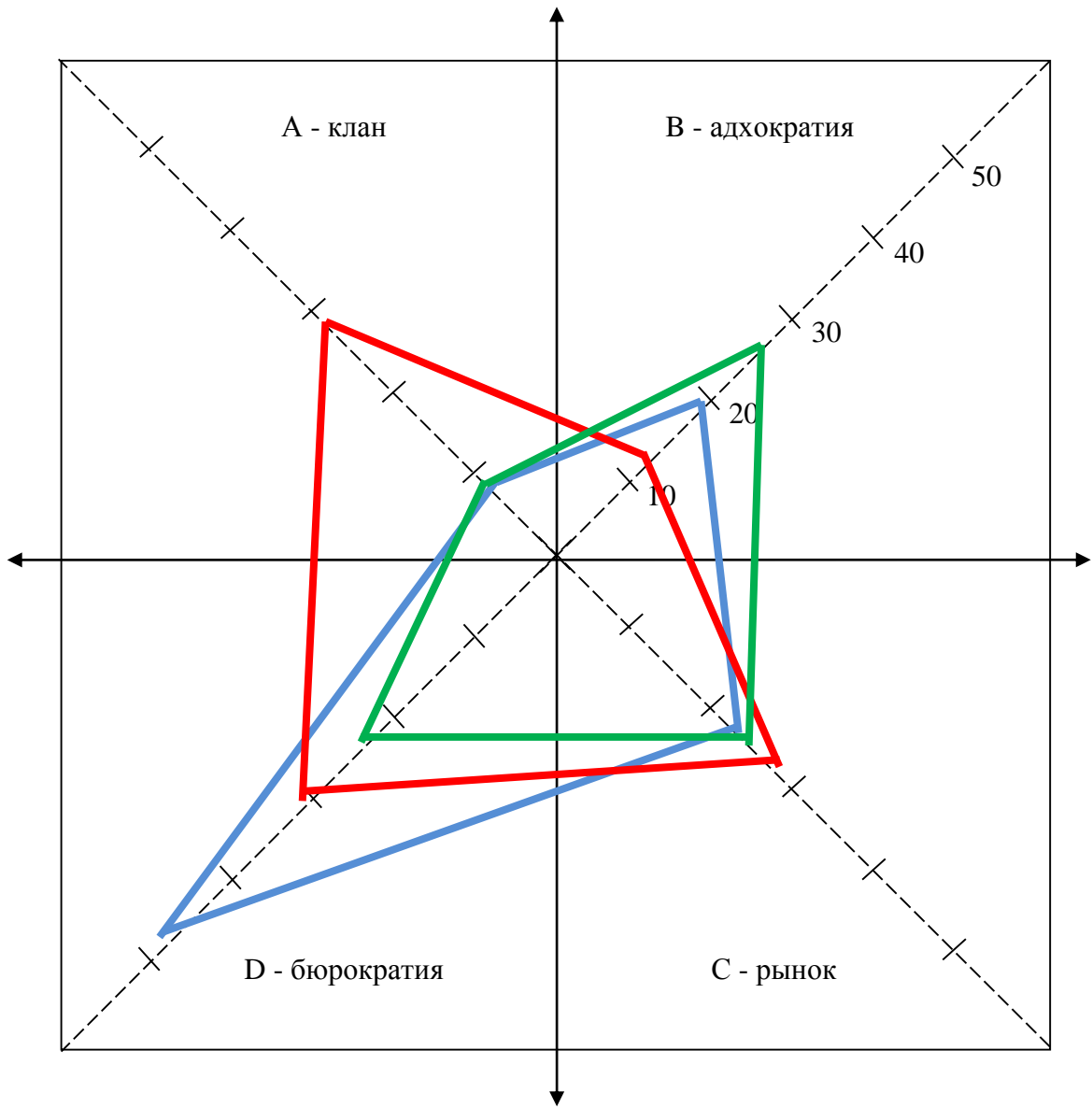


Ценностные ориентации производственных работников
и управленческого персонала

Рабочие	Служащие
Зарплата	Интересная по содержанию работа
Хорошая атмосфера в коллективе	Процветание и успех организации
Уверенность в завтрашнем дне	Хорошая атмосфера в коллективе
Уважение коллег	Возможность проявления инициативы
Отношение к работникам со стороны руководства	Полезность, важность моей работы для предприятия
Условия труда	Уверенность в завтрашнем дне
Забота организации о своих сотрудниках	Приобретение нового опыта
Отношения с руководителями	Ощущение собственной значимости в коллективе
Полезность моей работы для общества	Возложенная на меня ответственность
Эффективная организация труда	Возможность повышения квалификации
Интересная по содержанию работа	Уважение коллег
Полезность, важность моей работы для предприятия	Эффективная организация труда
Социальные льготы	Техническая оснащенность
Техническая оснащенность	Зарплата
Ощущение собственной значимости в коллективе	Отношение к работникам со стороны руководства
Система поощрений	Престиж моей работы
Престиж моей работы	Условия труда
Известность моей организации	Полезность моей работы для общества
Приобретение нового опыта	Известность моей организации
Возможность повышения квалификации	Система поощрений
Близость организации к месту жительства	Забота организации о своих сотрудниках
Возложенная на меня ответственность	Возможность сделать карьеру
Возможность проявления инициативы	Участие в принятии управленческих
Организация досуга работников	Социальные льготы
Возможность сделать карьеру	Близость организации к месту жительства
Отношения с коллегами	Гордость за предприятие
Процветание и успех организации	Отношения с руководителями
Гордость за предприятие	Отношения с коллегами
Участие в принятии управленческих	Организация досуга работников

Программа мероприятий по разработке миссии предприятия и информированию
работников о планах развития предприятия

Проект изменения организационной культуры



Оценка степени удовлетворенности условиями труда (2-й этап)

