



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом и экономики труда

Митрофанов Александр Игоревич

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
КУЛЬТУРОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по образовательной программе подготовки
бакалавров

по направлению «38.03.03 Управление персоналом»
профиль «Аудит и контроллинг персонала»

г. Владивосток

2018

Оглавление

Введение	6
1 Теоретические основы управления организационной культурой предприятия.....	7
1.1 Элементный состав организационной культуры предприятия.....	7
1.2 Схема формирования организационной культуры предприятия	16
1.3 Типы организационной культуры предприятия.....	22
2.Анализ управления организационной культурой предприятия в системе управления МОБУ ДОД ДШИ г.Арсеньева.....	27
2.1 Характеристика организационной культуры персонала предприятия.....	27
2.2 Исследование управления организационной культурой в системе управления МОБУ ДОД ДШИ г. Арсеньева	36
2.3 Предложения по совершенствованию организационной культуры предприятия.....	38
Заключение	40

Введение

В современных компаниях организационная культура играет важную роль. Организационный климат внутри предприятия неразрывно связан с работоспособностью сотрудников и компании в целом. Компании уделяют много времени построению организационной культуры и ее аспектов. Общее понимание о целях, миссии, ключевых характеристиках бренда компании помогает в адаптации новых сотрудников и сплочению коллектива.

Актуальность исследования совершенствования организационной культуры в системе управления персоналом обусловлена необходимостью глубокого изучения данного вопроса для устойчивого развития предприятия и его эффективного функционирования.

При грамотном и успешном акцентировании на культуре работников, в зависимости от сложившейся на предприятии кадровой обстановки, деятельность работников предприятия активизируется и побуждает их к эффективному труду для удовлетворения собственных потребностей и достижению стабильно положительного функционирования организации.

Таким образом, ключевым фактором при решении проблемы отсутствия организационной культуры на предприятии является ее успешная организация и реализация в предприятии.

Степень изученности проблемы. Вопросу совершенствования организационной культуры посвящено значительное число научных работ, как в зарубежной, так и в отечественной литературе. На протяжении многих лет ее решением занимались различные специалисты: социологи, психологи, физиологи. Однако, актуальность комплексного исследования выше обозначенной проблемы определяется недостаточной глубиной ее проработки. Кроме того, при изучении данного аспекта данная тема раскрыта лишь частично в работах нескольких авторов, потому нуждается в дальнейшей разработке.

Целью исследования является совершенствование управления организационной культурой персонала в предприятии.

Указанная цель обусловила постановку и последовательное решение следующих задач:

- обобщить теоретические аспекты управления организационной культурой и ее совершенствования;
- дать характеристику организации в целом
- проанализировать управление организационной культурой на предприятии;
- разработать рекомендации по совершенствованию управления организационной культурой, направленные на сплочение коллектива и улучшение взаимодействия сотрудников на предприятии;
- оценить эффективность предложенных рекомендаций.

Объект исследования – персонал предприятия

Предмет исследования – управление организационной культурой в предприятии.

Информационная база исследования представлена законодательными и нормативно-методическими материалами федерального и регионального уровня, данными органов статистики федерального и регионального уровня, материалы специализированных печатных изданий (научная и публицистическая литература), данные бухгалтерской и управленческой отчетности МОБУ ДОД ДШИ. А также пятью авторами, такими как Мызрова К.А, Грошев И.В., Шейн Э.Х., Соломандина Т.О., Тихомирова О.Г.

Основными методами исследования данной проблемы являются: метод сравнения, методы горизонтального и вертикального анализа, анкетирование, интервью.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения полученных выводов, практических навыков методов развития организационной культуры, направленной на создание благоприятного рабочего климата в МОБУ ДОД ДШИ.

Работа состоит из введения, двух глав и заключения.

Во введении отражена актуальность работы, поставлена цель, сформулированы задачи.

В первой главе раскрыта сущность организационной культуры, ее элементный состав, схема формирования организационной культуры, механизмы реализации управления организационной культурой.

Во второй главе рассматривается анализ управления организационной культуры предприятия в системе управления МОБУ ДОД ДШИ, характеристика организационной культуры персонала предприятия, предложения по совершенствованию организационной культуры в предприятии. В заключении подведены итоги и сделаны выводы.

1 Теоретические основы управления организационной культурой предприятия

Рыночные условия, в которых функционируют современные предпринимательские организации, значительно обострили вопрос повышения их конкурентоспособности. При этом среди множества факторов, влияющих на их успешное функционирование, теоретики и практики менеджмента всё чаще стали выделять её организационно-культурный ресурс. [4]

Современные методы ведения бизнеса всё настоятельнее требуют использования возможностей организационно-культурного фактора производства, главным инструментом которого является организационная культура. Передовые западные компании с середины прошлого века рассматривают ее как мощный фактор и инструмент, позволяющий объединять всех сотрудников вокруг общих целей и ценностных установок, обеспечивать преданность общему делу. [7]

Главным принципом свободной предпринимательской деятельности является принцип саморегулирования, означающий, что она сама должна постоянно находить в себе здоровые силы и пути очищения своих рядов от недобросовестных дельцов. Одной из таких сил, способной регулировать поведение предприятия, является организационная культура. С другой стороны, сотрудники компаний заинтересованы в формировании такой культуры, в условиях которой они смогут в полной мере реализовать свои способности, таланты, знания и умения. [10]

Специфика феномена организационной культуры такова, что он оказывает воздействие не только на все аспекты поведения сотрудников компании, но и на многое другое, и, прежде всего – на её имидж, конкурентоспособность. Это определяет интерес к организационной культуре не только самих предпринимателей, но и рядовых сотрудников, общества в целом.

Независимо от того, имеет ли компания уже сложившуюся организационную культуру или она находится в стадии формирования, руководители стремятся следить за тем, чтобы этот процесс не вышел из-под контроля. Трудность поддержания требуемого уровня организационной культуры заключается в том, что любое предприятие растет, развивается, в ней появляются новые сотрудники. Они приносят с собой не только новые идеи и индивидуальные подходы к решению профессиональных задач, но и свои собственные ценности, взгляды, убеждения. Индивидуальные личностные ценности сотрудников могут существенно поколебать сложившиеся традиции и нормы организации. Процесс слияния компаний также требует значительных усилий в процессе внедрения новой системы ценностей, формирования новой, приемлемой большинством работников культуры. Это означает, что для поддержания сложившейся системы ценностей необходимо постоянное и пристальное внимание руководителей ко всем элементам организационной культуры. Как свидетельствует практика, менеджмент организационной культуры конкурентоспособной компании основан на ряде следующих критериев, которые способствуют формированию эффективной культуры: соответствие стратегическим целям. Тип организационной культуры, система ценностей, являющаяся ее основой, не должны находиться в противоречии со стратегическими целями компании. Руководство должно определиться, каким требованиям должна отвечать культура предприятия в условиях намеченной конкурентоспособной стратегии развития, что она должна собой представлять, каковы будут ее основные ценности. [12]

Интенсивность – критерий, определяющий силу воздействия ценностей, принятых в данной культуре, на каждого сотрудника организации. Он показывает, насколько сильна сформированная культура организации.

Сотрудники компаний должны изменить свои представления о том, как быстро они должны действовать на своих рабочих местах. Каждый должен осознать тот факт, что если его компании не удастся достаточно быстро, и не теряя при этом в качестве удовлетворить имеющийся потребительский спрос, то это сделает конкурирующая фирма». [15]

Широта охвата показывает, разделяются ли принятые ценности большинством людей в организации. Если на предприятии принята определенная система ценностей, которая одобряется далеко не всеми членами организации, если субкультуры различных подразделений не связаны общими убеждениями или находятся в конфликте, а большинство решений принимается на основе личных взаимоотношений, при этом интересы дела отступают перед соображениями личной выгоды – это означает острую необходимость перемен в области организационной культуры;

Приоритетность – характеризует степень ранжированности организационных ценностей. В компании в целом может сложиться система ценностей и убеждений, но при этом может и не быть согласия по поводу того, что в настоящий момент является самым важным. Такая ситуация может перейти в критическую проблему, если отсутствие решительности исходит от самого руководства. Противоречия накапливаются и продолжаются на нижних уровнях организации. Следствием этого могут являться конфликты, скрытая борьба между подразделениями и отдельными сотрудниками, что негативно сказывается в целом на конкурентоспособности предприятия. В компаниях, где сформирована эффективная организационная культура, ценности строго ранжированы, т.е. существуют абсолютные ценности, приоритетность которых в любой ситуации безусловна и не подвергается сомнению. Приоритетность ценностей организационной культуры обусловлена, как правило, продуманной миссией, в которой находит своё отражение социально значимая роль предприятия, а, следовательно, его конкурентоспособность на

рынке. Гибкость – еще один очень важный критерий организационной культуры компании, который влияет на функционирование предпринимательской структуры в конкурентной среде. Особенностью культуры многих организаций является настороженное отношение к всякого рода нововведениям. Вследствие этого для карьеры сотрудников становятся более важными осторожность и уклонение от рискованных операций, чем инициатива, новаторство, творчество – качества, которые необходимы работникам современных компаний, старающихся быть конкурентоспособными. Устранение этих отрицательных черт организационной культуры – сложный процесс из-за сильной приверженности людей глубоко укоренившимся ценностям, обычаям. Инновационность – критерий, который со всей очевидностью необходим культуре предпринимательских структур, чтобы обеспечить свою конкурентоспособность. Интенсивное развитие науки, техники, технологий предполагает постоянное их внедрение в организацию, которая претендует на лидирующие позиции в своем секторе экономики. Это, в свою очередь, предполагает постоянное обучение персонала, повышение его квалификации. Культура должна способствовать поощрению тех сотрудников, которые постоянно повышают свой уровень профессионализма, готовы к принятию ответственности, применяют в работе творческий подход, проявляют инициативу. [18]

1.1 Элементный состав организационной культуры предприятия

Концепция культуры имеет длительную и запутанную историю. Непрофессионалы обозначают этим словом известную утонченность («культурный человек»). Антропологи определяют культуру как «комплексное целое, включающее знания, верования, искусство, право, мораль, обычаи и любые способности и привычки, приобретенные человеком в качестве члена общества». В последние десять лет этим понятием стали пользоваться также некоторые исследователи организации и менеджеры, обозначающие им общий климат организации и характерные методы работы с людьми, а также провозглашаемые ею ценности и кредо.

Вообще культура – это система отношений и действий, которая выдерживает испытания временем и формирует у членов данного культурного сообщества довольно уникальную общую для них психологию. Особенно важна здесь именно уникальная общая психология. Именно она придает смысл различным отношениям и действиям. По уникальной психологии мы узнаем людей, принадлежащих к одной культуре. Речь идет о глубинной мощности мышления и чувств, восприятия и оценок.

Культура выступает как «специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного труда, в системе социальных норм и учреждений, духовных ценностей, в совокупности отношений людей к природе, между собой и к самим себе». [19]

Организационная культура выделяется, прежде всего, деловой культурой страны, которая в свою очередь определяется общей культурой народа.

В общей культуре страны выделяются повседневная, художественная, научная, деловая и другие ее виды. Деловая культура существует на уровне страны, народа. Она определяет поведение людей в труде, в партнерстве, в переговорах и т.д. Такие ценности, как качество, время, обязательность и др., по-разному проявляются у народов. Конечно, и в рамках одной и той же

страны есть субкультуры, отличающие разные этнические, товарищеские, любительские, возрастные, половые, профессиональные группы, семьи. Такие субкультуры формируются и в организациях. Есть и личная, индивидуальная культура. Лидеры и другие работники бизнес-организаций создают из своих индивидуальностей каждый раз неповторимое сочетание. Наконец, есть культуры в каждой социальной организации – организационные культуры. Иначе говоря, организационная культура есть продукт взаимодействия деловой культуры макросреды (континента, страны, региона, вида бизнеса, отрасли, профессии) и своеобразия индивидуальных культур участников организации. Корпоративная культура есть естественно-искусственное образование, характеризующее наиболее развитую личность организации. Но самый высший уровень ее развития – разработка идеологии фирмы, дающей ей духовный и эмоциональный подъем, высокую идентификацию персонала с организацией и соответствующую этому трудовую отдачу. Так развитие организационной культуры становится важным (а иногда и важнейшим) управленческим ресурсом. Все больше руководителей открывают для себя возможности повышения управляемости своих предприятий, учреждений на пути формирования в них корпоративной культуры

Культура группы может быть определена 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.

Основополагающими элементами организационной культуры, по их мнению, являются:

– предположения, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Они часто связаны с видением окружающей среды и регулирующих ее переменных.

– ценности – показывают человеку, какое поведение следует считать допустимым, а какое нет.

– символика, посредством, которой членам организации передаются ценностные ориентации.

Таким образом, применительно к организациям термин организационная культура охватывает большую часть явлений духовной и материальной части коллектива, а именно: доминирующие в нём моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, установленные стандарты качества выпускаемой продукции, даже манера одеваться и т.д. [25]

С проявлением организационной культуры работники и управляющие сталкиваются постоянно, в частности при реализации конкретной стратегии организации, в формах адаптации молодых работников, в поведении ветеранов.

Существует и несколько иной подход к выделению элементов организационной культуры (практический).

Изучение опыта японских и американских организаций позволяет выделить следующие основные признаки развитой организационной культуры, которые формируют их «деловое кредо», т.е. некоторую совокупность стоящих перед ними основных целей:

- миссия организации (общая философия и политика),
- базовые цели организации;
- кодекс поведения.

Эти три обязательных элемента организационной культуры в различных организациях могут быть представлены по-разному. Организационная культура является основой жизненного потенциала организации. Это то, ради чего люди становятся членами организации: то, как строятся между ними отношения; какие устойчивые принципы и нормы жизни и деятельности они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо. Все это не только отличает одну организацию от другой, но и

предопределяет успех ее функционирования и выживания. Организационная культура не проявляется на поверхности, ее трудно «потрогать». Это своеобразная «душа» организации. Выделяют субъективную организационную культуру, которая исходит из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда включают ряд элементов «символики», особенно ее «духовной части»: герои организации, мифы из истории организации и ее лидерах, организационное табу, обряды и ритуалы, восприятие языков обращения и лозунгов. [35]

Существует также объективная организационная культура. Ее обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства, комнаты приема, стоянки для автомобилей и сами автомобили. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается данная организация.

Хотя оба аспекта очень важны, однако субъективный аспект создает больше возможностей для нахождения, как общего, так и различий между людьми и организациями.

Содержание организационной культуры включает в себя: осознание своего места в организации; коммуникационная система и язык общения; внешний вид, одежда и представление себя на работе; что и как едят люди, привычки и традиции в этой области; осознание времени, отношение к нему и его использование; взаимоотношения между людьми; ценности и нормы; вера во что-то и отношение и расположение к чему-то; процесс развития работника и научения; трудовая этика и мотивирование.

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

Говорить об организационной культуре как монолитном феномене не приходится. Это только одна культура на организацию. Тем не менее

необходимо понимать, что в одной организации может быть много «локальных» культур. При этом имеется в виду одна, преобладающая во всей организации культура и культура ее частей (уровней, подразделений; профессиональных, региональных, национальных, возрастных, половых и других групп). Эти различные субкультуры могут сосуществовать под крышей одной общей культуры. Также выделяют понятие организационной контркультуры. Она имеет следующие виды: прямая оппозиция ценностям, доминирующей организационной культуры, оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации, оппозиция образцам отношений и взаимодействий, поддерживаемых доминирующей культурой. Контркультуры в организациях появляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения. Значение культуры в организациях из года в год растет. Если в недалеком прошлом все нововведения начинались преимущественно с технических и оргструктурных перестановок, то теперь в число первоочередных проблем включают вопросы перестройки социальной культуры. Это связано с тем, что культура, являясь «душой» организации, оказывает на последнюю значительное влияние посредством воздействия на поведение сотрудников. Поэтому она сейчас – предмет пристального внимания руководства и научной общественности.

Главная цель организационной культуры – обеспечение внешней адаптации и внутренней интеграции организации за счёт совершенствования управления персоналом. Поэтому современные руководители и управляющие рассматривают социальную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу работников и облегчить продуктивное общение между ними.

Организационная культура усиливает организационную сплочённость и порождает согласованность в поведении сотрудников. А по силе воздействия на поведение людей, организационная культура, как очень

мощное средство управления, становится сегодня на один уровень с такими, традиционно считающимися глобальными факторами управления, как структура организации и мотивация. Руководители могут изменять культуру своих групп в целях увеличения производительности работников, заменяя устаревшие нормы, методы и процедуры более уместными стандартами, действиями и технологиями. При оценке степени влияния социальной культуры на деятельность организации специалистами учитываются три фактора: направленность, широта и сила. Первый фактор указывает на то, как социальная культура влияет на достижение цели организации – помогает или тормозит; второй фактор свидетельствует о широте распространения идеи организационной культуры среди персонала; третий фактор характеризует степень принятия персоналом идей и ценностей социальной культуры. Поэтому только та социальная культура оказывает положительное влияние на организацию, которая поддерживает её цели, имеет широкий охват работников и находит в их сердцах горячий отклик. [37]

1.2 Схема формирования организационной культуры

В настоящее время формирование организационной культуры включает в себя несколько этапов. Они неразрывно связаны между собой и образуют единую систему. Первым является анализ и оценка ценностей существующих в организации. Суть этого этапа заключается в подробной аналитике ценностей и стандартов организации, ее устава и нормативных документов организации. Следующим этапом является исследование миссии и системы целей и развития организации. Ценности – то, на чем основывается корпоративная культура. Они работают на повышение привлекательности компании в глазах ее потенциальных сотрудников, которые согласны с ее корпоративной культурой. Ценности помогают выстроить систему управления, не требующую постоянного контроля действий персонала. Они необходимы для формирования ситуации, когда работники начинают думать и принимать решения, руководствуясь

принятыми в компании принципами и правилами. Ценности помогают воплощать в жизнь стратегию развития фирмы. Организационные ценности компании

Стратегическая доходность – это прогнозирование спроса в ближайшей перспективе: на актуальный ассортимент; с приемлемым уровнем рентабельности; при конкретной клиентской базе, доле рынка и объемах продаж; в интересных для компании нишах, регионах, отраслях. При этом во внимание берутся социально-экономические, политические, научно-технические, экологические факторы, маркетинговые и инвестиционные средства, конкурентные преимущества, а также находящиеся в прямой зависимости от них тенденции, риски и альтернативные варианты развития бизнеса. Проактивность – под этой ценностью подразумевается не только способность адекватно реагировать на происходящие события, но и поступать так, чтобы вероятность возникновения непредвиденных ситуаций была сведена к минимуму, не только подстраиваться под постоянно меняющиеся обстоятельства, но и содействовать формированию благоприятных для компании рыночных условий, то есть заниматься тем, что в англоязычной среде известно как market-making. Инновационность – это умение самим формировать новые тенденции развития и внедрять свежие идеи раньше, чем это делается в конкурирующих компаниях. Инициативность – это стремление выполнять работу как можно лучше, достигать оптимальных результатов и формировать эффективную организационную среду. Командность – это общие деловые ценности компании, согласованные действия по достижению стратегических целей, взаимное развитие участников групп управленцев и исполнителей, а также отдельных подразделений фирмы. Достижительность – это стремление во что бы то ни стало достичь поставленных целей, после чего сформулировать новые и стараться добиться их реализации. Другими словами, это постоянное движение вперед. Взаимная обязательность – это способность выполнять данные обещания и взятые на себя обязательства, причем как по горизонтали, так и по вертикали компании. Доверие – уверенность в том, что

тебя не подведут, что все правила будут соблюдены, а договоренности выполнены. Управляемость – выражается в том, насколько руководящая верхушка компании контролирует нижестоящие подразделения. Проявлением этой ценности считается согласованность целей и действий отдельных работников и подразделений полностью, степень осуществимости административных приказов, незыблемость организационного порядка. Качество – это соответствие трудовых процессов и эффективности деятельности компании потребностям ее клиентов, рост результатов по отношению к предыдущим, а также по сравнению с достижениями конкурирующих фирм. Достоинство – это безоговорочное признание личности каждого сотрудника, уважение к его точке зрения. Бесконфликтность – это способность избегать острых ситуаций, стремление достичь компромисса путем взаимных уступок на условиях, устраивающих все стороны отношений. Упорядоченность – это налаженная система деловых процессов, рациональный подход к труду, избегание ненужных трат времени, финансов и материальных ресурсов. Состязательность – это нацеленность сотрудников быть не хуже остальных, а отличаться в лучшую сторону. Эта ценность выражается в сравнении членов команды между собой. Синергия – это дополнительный энергетический импульс, появляющийся в результате соединения различных факторов успеха, присущий компании как единому целому. Целеустремленность – это не только желание достичь ранее обозначенных целей, но и проявлять инициативу при выработке новых. Стратегичность – это умение представлять генеральную линию развития компании и в соответствии с ней строить текущую деятельность. Стабильность – это поддержание баланса организационной системы, которая является результатом постоянного состава работников, установленного внутреннего порядка, клиентов и уровня доходности. Лидерство на рынке – это нахождение компании впереди других игроков благодаря созданию конкурентных преимуществ и уникальных качеств. Оно проявляется в виде безупречной репутации, динамики развития

бизнеса, стремления к инновационным продуктам. Безопасность – это способность компании выстоять в условиях внешних и внутренних угроз, избежать различных видов ущерба. Карьера – это движение сотрудника по служебной лестнице, то есть должностной рост. Ей сопутствует вне должностного развития, то есть повышение влияния работника в соответствии с его статусом и ролью в компании. Бережливость – это стремление к минимизации затрат, экономии ресурсов без влияния на качество процессов и конечный результат деятельности. Ответственность – это способность отдельного работника или целого подразделения возместить ущерб, нанесенный в результате их профессиональных промахов, или потери, возникшие по причине невыполнения взятых на себя обязательств. Профессионализм – это владение набором компетенций, необходимых для специалиста, и успешное использование на любом из основных уровней.[38]

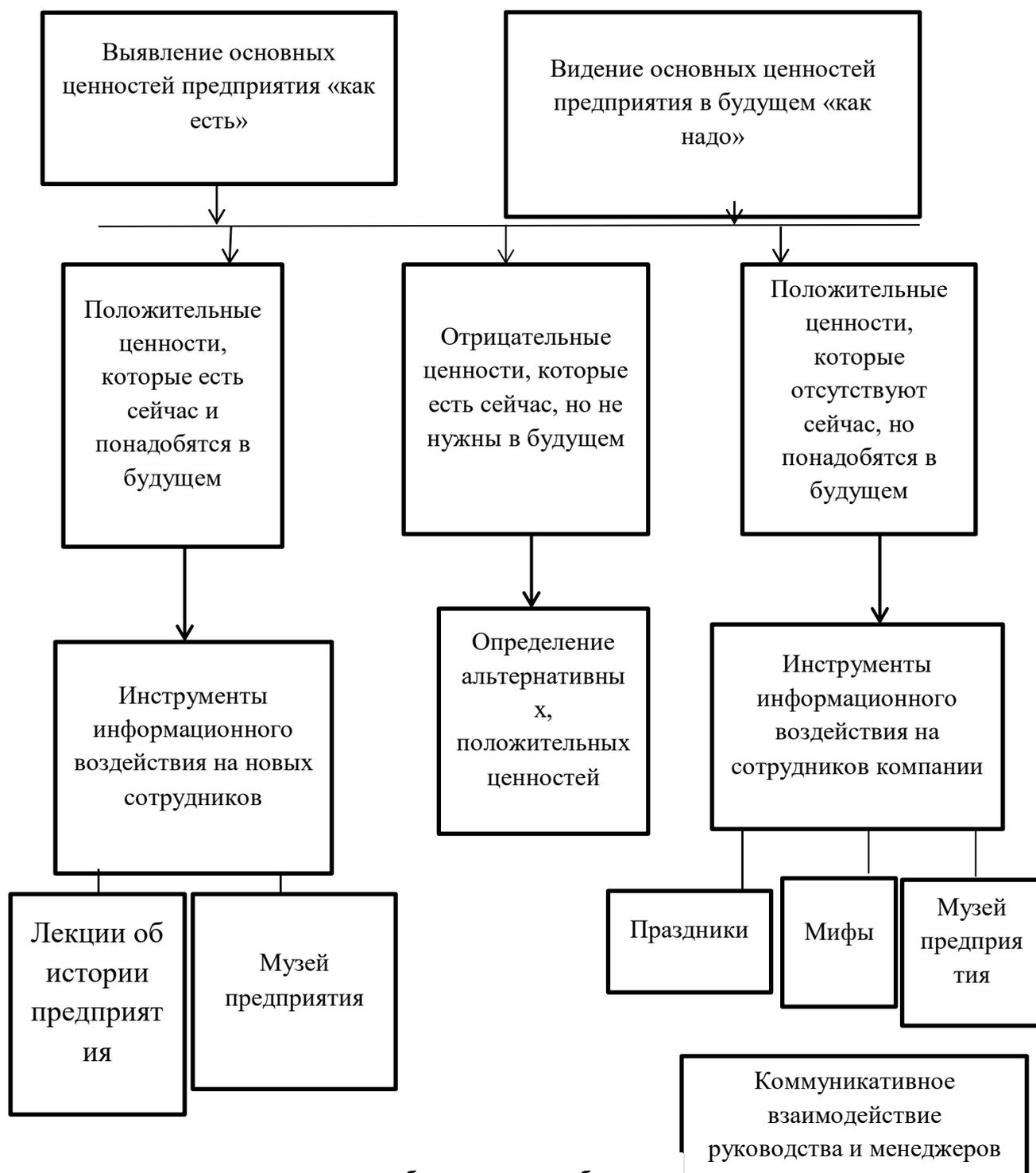
На формирование организационной культуры, ее содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но всех стадиях развития организации личная культура во многом определяют культуру организации. Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если организация находится на стадии становления, а ее руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями.

Ответственное высшее руководство понимает, что высокая эффективность организации не тождественна ее культуре, так как для этого необходим еще и соответствующий менеджмент. Но оно не сомневается, что высокая эффективность организации не может быть совместима с культурой, которая позволяет сотрудникам (или просто поощряет их) действовать с нарушением этических норм и правил при выполнении своих служебных обязанностей. Известно, что существенное влияние на формирование и поддержание корпоративной культуры, наряду с ее регламентацией, оказывает стиль руководства, под которым принято понимать совокупность типичных, наиболее устойчивых приемов практической деятельности

руководителей. Стиль руководства во многом определяет общий стиль организации, внешние признаки которого отражаются в символике организации, визуальном восприятии офиса, зданий, сооружений, производственной территории, рабочих мест, поведения персонала. Наделение руководителей властно-распорядительными полномочиями позволяет им оказывать определяющее воздействие на деятельность и поведение подчиненных им сотрудников. Однако в современных условиях влияние руководителей, как показывает анализ, обеспечивается не столько мощностью административной машины, сколько общими разделяемыми и реализуемыми сотрудниками организации ценностями и прогнозируемыми реакциями руководителей на быстро изменяющиеся условия ведения бизнеса.[39]

Формирование в организации определенной культуры связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей и т.п. известно, что компаниям отраслей «высокой технологии» присуще наличие культуры, содержащей инновационные ценности. Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой организация функционирует. Составление и выполнение программы развития организационной культуры. По каждой принятой для решения проблеме определяются конкретные цель, мероприятия, необходимые для ее достижения, руководитель и ответственный исполнитель работ, сроки выполнения мероприятия. Оценка результатов выполнения программы осуществляется по каждой ключевой проблеме и по программе в целом. В случае отрицательного результата решения проблемы проводятся дополнительные мероприятия, в том числе может быть принято решение о нецелесообразности продолжения работ на данном этапе. В заключение можно отметить, что сегодня уже не требуется доказательств того, что конкурентоспособность организации все больше зависит от ее культуры. В

связи с этим перед организацией стоит задача непрерывного совершенствования своей культуры. Можно сказать: организация совершенствует культуру, а культура - организацию.



источник: собственная разработка

Рисунок 1 – Схема формирования организационной культуры

1.3 Типы организационной культуры в предприятии

В настоящее время организационную культуру принято разделять на несколько типов:

Клановая организационная культура. Она подразумевает собой очень дружелюбный коллектив, где у его членов много общего. Подразделения организации имеют сходство с большими семьями. Руководители организации воспринимаются ее членами как воспитатели. Организация неразделима благодаря традиции и преданности, внутри придается большое значение моральному климату и сплоченности коллектива. Успех в деятельности определяется как забота о людях и доброе чувство к потребителям. При данном типе организационной культуры поощряется бригадная работа, согласие.

Органическая организационная культура. Подразумевает активную предпринимательскую и творческую работу. Для достижения общего успеха сотрудники готовы идти на риск и личные жертвы. Руководителей такой организации считают новаторами и рисковыми людьми. Связующим элементом организации является преданность новаторству и экспериментированию. Подчеркивается обязательность работы на передних рубежах. В долгосрочном периоде организация акцентируется на приобретении новых ресурсов и росте. Успех - это производство уникальных продуктов или предоставление новых услуг. При этом важным является лидерство на рынке услуг или продукции. Организацией поощряется творчество, свобода и личная инициатива.

Иерархическая организационная культура. Данный тип организационной культуры имеет место в формализованных и структурированных организациях. Всей деятельностью работников управляют процедуры. Руководители – рационально мыслящие организаторы и координаторы. В организации ценится поддержание главного хода ее деятельности. Объединяющим фактом в ней являются официальная политика и формальные правила.

Рыночная организационная культура. Данный тип является доминирующим в организациях, которые ориентированы на достижение результата. Главная задача — выполнение намеченных целей. Сотрудники такой организации всегда целеустремленные и постоянно соперничают между собой. Руководители — суровые конкуренты и твердые администраторы. Они всегда требовательны и непоколебимы. Организация объединяется целью всегда побеждать, для нее успех и репутация – главные ценности.

Известно, что предприятие не может придерживаться абсолютно одной организационной культуры, следовательно, возникает смешение двух типов, которое называют гибкость и дискретность организационной культуры.



Источник: модель А. Куина и К. Камерона

Рисунок 2 – модель А. Куина и К. Камерона

В модели А. Куина и К. Камерона рассматривается сочетание двух факторов – внешняя или внутренняя ориентация организации и гибкость или жесткость контроля поведения. В ее основу положены четыре группы критериев, определяющих стержневые ценности организации:

- гибкость и дискретность;
- стабильность и контроль;
- внутренний фокус и интеграция;
- внешний фокус и дифференциация.

Формирование и развитие корпоративной культуры с позиций системного подхода подразумевает последовательное построение системы в трех взаимосвязанных аспектах:

1. Функциональный аспект – это определение ее основных функций и состава функций-задач, а также построение дерева функций.

2. Элементный аспект системного подхода предусматривает выделение в системе необходимых для реализации функций задач элементов, а также соответствующего элементного (ресурсного) обеспечения.

3. Третий аспект – организационный – предусматривает создание структуры системы управления формированием и развитием организационной культуры и разработку механизма реализации ее функций, а также установление связей и отношений между элементами.

60—80 годах XX столетия были проведены значительные исследования, доказавшие определяющую роль национально-государственного и этнического факторов в становлении и функционировании культуры предприятий. Наиболее крупные исследования в этой области были осуществлены голландским ученым, профессором антропологии организаций в университетах Лимбурга и Маастрихта Геерт Хофстеде с 1960 по 1980 годы в 70 странах мира.

Эмпирическую основу для главной научной работы ученого составили результаты анкетирования, проведенного на дочерних предприятиях одной крупной американской международной корпорации, с которой сотрудничал Г. Хофстеде. В то время он входил в состав группы, которая проводила внутренние исследования в компании, результаты которых должны были помочь ей в достижении собственных целей и не рассматривались в качестве вклада в развитие науки. В период проведения исследований эта мультинациональная компания, возможно, достигла пика своего могущества — ее дочерние предприятия оперировали почти в 100 странах. Другие необходимые сведения позднее были собраны в одной из их бизнес-школ в

Швейцарии, в которой функционировали курсы для топ-менеджеров разных стран.

Данные о мультинациональной компании собирались дважды, в 1968 и 1972 гг., и включали в себя свыше 116000 анкет, содержащих ответы работников пятидесяти профессий шестидесяти шести национальностей. Каждая из них содержала около 150 вопросов о разделяемых ценностях, о восприятии различных событий и о факторах, приносящих удовлетворение. Анкеты были напечатаны на двадцати языках. Анализ данных на уровне страны, использующих ответы только на двадцать из 150 вопросов, привел к группированию ценностей, связанных с работой, вокруг четырех “экологических измерений” на основе теоретической релевантности и статистической связи основных показателей каждой из сорока стран. Четыре идентифицированных Г. Хофстеде измерения (фактора) национальной культуры были названы им следующим образом:

- дистанцирование власти;
- стремление избежать (уклонение от) неопределенности;
- индивидуализм/коллективизм;
- мужественность/женственность.

Понятие дистанцирования власти концептуально связано с понятием «концентрацией власти» (централизации). Оно указывает на ту степень, в которой общество одобряет неравномерное распределение власти в институтах и организациях. Данное понятие отражается как в ценностях членов общества, обладающих незначительной властью, так и в ценностях тех, кто наделен гораздо большими полномочиями. Некоторые национальные и религиозные культуры отличаются высокой степенью внутреннего неравенства. Власть в них концентрируется в руках малочисленных устойчивых элит, централизованных организаций с мощными иерархическими пирамидальными структурами и ограниченной передачей информации снизу-вверх. Другие же культуры характеризуются меньшим неравенством, большей социальной мобильностью, меньшей концентрацией

власти в руках ограниченных элит, наличием децентрализованных организаций с менее выраженной иерархической структурой и возможностями достаточно свободной передачи информации в вертикальном направлении.

Стремление избежать неопределенности связывается со «структурированием видов деятельности» (формализация, специализация, стандартизация) и указывает на недостаточную терпимость общества к неопределенности и неоднозначности. Оно выражается в повышенном уровне беспокойства и высвобождении энергии, в большей потребности в формальных правилах и абсолютных истинах, и в меньшей терпимости к людям или группам людей с нетрадиционными идеями или типами поведения. Некоторые культуры отличаются более высокими уровнями активности и личностной энергии. Более активные культуры стремятся к повышению специализации, формализации и стандартизации своих организаций. Они придают большую ценность единообразию, менее толерантны к нетрадиционным идеям и проявляют к ним меньше интереса. Они стремятся избегать рискованных решений. Менее активные культуры придают меньшее значение формальным правилам и внедрению специализации, они не заинтересованы в единообразии и способны терпимо относиться к самым разнообразным идеям. Они легче идут на риск при принятии персональных решений.

2. Анализ управления организационной культурой предприятия в системе управления МОБУ ДОД ДШИ г.Арсеньева

МОУ ДОД ДШИ обладает правами юридического лица, зарегистрирована 25 марта 2015 года по адресу 690110, Приморский край, Арсеньев, ул. Щербакова, 36., имеет гербовую печать.

Согласно Уставу ДШИ:

– осуществляет образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам в области искусств, развивает мотивацию личности к познанию и творчеству, помогает образовать командную работу учащихся путем их объединения в один коллектив.

– осуществляет в пределах своих полномочий антикоррупционную деятельность, проводит различные семинары для детей для развития общих знаний, а не специальных. ДШИ в пределах своих полномочий осуществляет задачи по:

– обеспечение безопасности и комфортному обучению учащихся;

– предотвращению ограничения прав и дискриминации по признакам социальной, расовой, национальной, языковой или религиозной принадлежности;

– сохранение и развитие стандартов обучения и также разработку новых методов и способов обучения учащихся;

– развитие сферы культуры и искусства в Приморском крае и за его пределами, путем проведения различных мероприятий по рекламе учреждения;

Кадровая служба в свою очередь:

– готовит ежегодный отчет Директора о деятельности Детской школы искусств по всем направлениям деятельности;

– формирует отчеты по различным мероприятиям, собраниям

– управляет и распоряжается собственностью учреждения в пределах полномочий для хозяйственных и организационных целей;

– осуществляет иные полномочия, установленные федеральными законами, Уставом и законами Приморского края.

В своей деятельности ДШИ руководствуется уставом ДШИ, утверждённым администрацией города от 06. 10.2015 № 384-па «Об утверждении устава МОБУ ДОД ДШИ», который устанавливает правила по реализации полномочий ДШИ, а также ее документационного и информационного обеспечения.

Главой Детской школы искусств является назначенный Директор.

В случаях, когда Директор временно (в связи с болезнью или отпуском) не может исполнять свои обязанности, их исполняет заместитель директора по административно-хозяйственной части, за исключением случая, когда Директор не может исполнять свои полномочия в связи с состоянием здоровья или другими обстоятельствами, временно препятствующими осуществлению полномочий. Распределение обязанностей между Директором и его заместителем утверждено уставом школы В целях обеспечения своей деятельности Директора есть ряд помощников в различных сферах школы, каждый из которых отвечает за свою назначенную функцию.

Структура подчинения «Детской школы искусств» представлена в виде следующей схемы



Источник: собственная разработка

Рисунок 3 – Структура управления МОБУ ДОД ДШИ

В процессе развития и формирования предприятия на протяжении многих лет формируется определенная организационная культура. Так как предприятие МОБУ ДОД ДШИ образовано сравнительно недавно, организационная культура претерпела некоторые изменения. С объединением двух направлений художественного и музыкального во главе школы остался директор музыкального направления. Что непосредственно повлияло на организационную культуру внутри предприятия. Стало возрастать количество конфликтных ситуаций между преподавателями двух отделений. В качестве урегулирования конфликта я бы предложил общение в неформальной обстановке, совместный отдых. Это, несомненно, сблизит людей. В связи с недостаточной материальной мотивацией сотрудников была разработана система нематериального поощрения, которая включает в себя различные дипломы и благодарственные письма для сотрудников. Данный метод позволяет улучшить восприятие сотрудников друг друга.

Формирование также включает в себя встречи руководства для решения общих проблем. На встречах обсуждаются различные пути развития предприятия, отчетность о выпускниках школы. В целом коллектив дружный, сотрудники знают друг друга много лет. Также в связи с высокой квалификацией и стажем сотрудников не возникает профессиональных конфликтов, связанных с профессией. На основе этого можно сделать вывод, что организационная культура в предприятии не подвергается особым изменениям и имеет свою устойчивую базу. В ходе анализа управления организационной культурой предприятия было проведено анкетирование. Оно заключало в себе цель выявления дальнейшего развития организационной культуры предприятия и сотрудников. Результаты анкетирования выявили, что 40% работников в целом удовлетворены организационным климатом в предприятии, коллективом, и стратегией развития компании. С другой стороны 60% сотрудников считают, что организационная культура нуждается в доработке. Частые вопросы, которые, по мнению сотрудников нужно решать оперативно касались тематики увеличения значения ценностей предприятия в целом. На вопрос о совершенствовании общей атмосфере организационного климата большинство сотрудников упомянули о недостаточной прямой связи с начальством и непонимание некоторых их решений. Из анализа управления организационной культурой предприятия следует, что большинство сотрудников не удовлетворены ее развитием. Из этого следует, что необходимость совершенствования организационной культуры предприятия абсолютно точно необходима.

2.1 Характеристика организационной культуры персонала предприятия

Организационную культуру, несмотря на ее неопределенность, можно структурировать и выделить несколько основных аспектов. К одному из них относится архитектура организации. Данный аспект включает в себя: культуру профессионального общения и культуру профессионального языка. В МОБУ ДОД ДШИ это проявляется в равнозначном общении преподавателей между собой и принципом помощи ученикам в любом направлении музыки. Следующим аспектом являются наблюдаемые образцы поведения в организации. Они задают общий тон культурного развития в коллективе. Этот аспект дает первые впечатления от организации, воздействуя на эмоциональную сферу сотрудников. При этом закладывается основа организационной культуры в предприятии. В предприятии это проявляется в ознакомлении с правилами культурного поведения как при поступлении на работу, так и при поступлении на учебу. Ознакомление проводит лично директор, показывая «лицо» предприятия. В ходе ознакомления происходит знакомство с каждым преподавателем, чтобы избежать в дальнейшем эмоциональных барьеров. Следующим аспектом являются ценности жизненной ориентации. Такие ценности чаще всего принимаются на бессознательном уровне и напрямую связаны с жизненным опытом сотрудника. Из этого следует принцип: делаю так как всегда делал. Он часто препятствует внедрению новых технологий и методов обучения в предприятии. Причиной является возраст сотрудников и трудовой стаж, которые непосредственно влияют на обучаемость и адаптацию сотрудников к инновациям. Также немаловажной является миссия организации, которая является одним из основных аспектов. Миссия является основной идеей предприятия, на которую равняются все сотрудники. Миссия включает в себя несколько составляющих, таких как деловое понятие, социальное предназначение организации, общая идея миссии, широкое понимание в философском смысле. Миссия компании реализуется через цели, стратегии,

выбор направлений деятельности, должностные инструкции, работу с персоналом. Основной миссией предприятия является обучение подрастающего поколения разнообразным искусствам и привитие им культурных ценностей. Немаловажным является коммуникативное единство и организационный климат в организации, то есть успешное взаимодействие сотрудников между собой и разными степенями должностей. Организационный климат непосредственно влияет на эмоциональное состояние и поведение членов организации и предшествует организационной культуре. В предприятии данный аспект заложен фундаментально, так как почти все сотрудники имеют педагогическое образование. Из этого следует, что каждый сотрудник осведомлен о нормах этики и организационного поведения. Немаловажным является имидж организации. Имидж организации это образ предприятия, мнение, складывающееся у общества. Представление аудитории об успехах предприятия его достижениях. Также имидж включает в себя информацию о взаимодействии с клиентами, их удовлетворенность услугами предприятия. Основу имиджа составляют существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и официальная атрибутика. Репутация компании, отражает тесное соответствие между имиджем компании и собственной системой ценностей индивидуума. Хорошая репутация помогает компании привлечь новых потребителей услуг, привлечь более квалифицированных сотрудников, увеличить удовлетворенность работой уже имеющегося персонала. Символы обряды мифы и легенды в компании.

Таблица 1 – Список сотрудников предприятия

Информация о преподавателях МБУДО ДШИ АГО					
№ Сотрудника	Образование	Категория	Педагогический стаж на 01.09.2018 г.	Должность	Преподаваемые дисциплины
Сотрудник 1	средне-спец.	высшая	44,1	преподаватель	хор, сольфеджио
Сотрудник 2	высшее	высшая	30,0	преподаватель	живопись
Сотрудник 3	высшее	высшая	24,0	преподаватель	хор, сольфеджио, вокал
Сотрудник 4	средне-спец.	первая	30,0	преподаватель	фортепиано
Сотрудник 5	высшее	высшая	29,5	преподаватель	гитара
Сотрудник 6	средне-спец.	высшая	29,0	преподаватель	фортепиано
Сотрудник 7	высшее	высшая	39,0	преподаватель	живопись
Сотрудник 8	средне-спец.	-	39,2	преподаватель	флейта, саксофон
Сотрудник 9	средне-спец.	-	23,0	преподаватель	хореография
Сотрудник 10	средне-спец.	первая	22,9	преподаватель	хор, вокал
Сотрудник 11	высшее	-	4,0	концертмейстер	-
Сотрудник 12	высшее	-	4,1	преподаватель	сольфеджио
Сотрудник 13	высшее	высшая	15,0	преподаватель	фортепиано
Сотрудник 14	высшее	первая	8,8	преподаватель	фортепиано
Сотрудник 15	высшее	-	4,0	преподаватель	живопись
Сотрудник 16	средне-спец.	-	28,0	преподаватель	фортепиано
Сотрудник 17	высшее	-	33,9	концертмейстер	-

Продолжение таблицы

Информация о преподавателях МБУДО ДШИ АГО					
Сотрудник 18	высшее	высшая	41,9	преподаватель	фортепиано, народное пение
Сотрудник 19	высшее	-	6,0	преподаватель	живопись
Сотрудник 20	средне-спец.	высшая	32,9	преподаватель	домра, балалайка
Сотрудник 21	высшее	высшая	21,8	преподаватель	сольфеджио, музыкальная литература, фортепиано
Сотрудник 22	высшее	высшая	28,0	преподаватель	живопись
Сотрудник 23	высшее	высшая	21,9	преподаватель	фольклорный ансамбль, народное пение, сольфеджио
Сотрудник 24	высшее	высшая	42,9	преподаватель	баян, оркестр русских народных инструментов
Сотрудник 25	высшее	высшая	19,0	преподаватель	живопись
Сотрудник 26	средне-спец.	высшая	17,0	преподаватель	домра, гитара
Сотрудник 27	высшее	высшая	40,9	преподаватель	баян, эстрадный ансамбль
Сотрудник 28	высшее	высшая	35,2	преподаватель	фортепиано
Сотрудник 29	высшее	высшая	27,0	преподаватель	хор, фольклорный ансамбль, народное
Сотрудник 30	высшее	первая	14,0	преподаватель	гитара
Сотрудник 31	средне-спец.	высшая	29,0	преподаватель	фортепиано

Исходя из полученных в Таблице 1 данных, выявлено следующее распределение штата Детской школы искусств: всего преподавателей 31 человек. Из них шесть из художественного отделения и 25 из музыкального. Из них 21 преподаватель имеет высшее образование, а 14 средне-специальное. Из общего числа преподавателей 19 высшей категории квалификации, а 4 первой, 8 преподавателей квалификации не имеют.

Таблица 1 позволяет проанализировать средний стаж преподавателя, который составляет 25 лет. Из этого можно сделать вывод, что каждый преподаватель это опытный педагог, который может предоставить

максимально качественное образование для учащихся. Минимальный стаж преподавателя составляет 4 года, а максимальный 43 года. По состоянию на сентябрь текущего года доля вакантных должностей составляет 10%.

МОБУ ДОД ДШИ осуществляет следующие полномочия:

– вносит предложения представителю нанимателя о реализации кадров; формирование кадрового резерва хозяйственного и вспомогательного персонала назначение аттестации и квалификационных экзаменов преподавателей, отправка их на курсы по повышению квалификации;

– страхование по обязательному государственному страхованию от имени Администрации города Арсеньева;

– планирование и осуществление закупок товаров, работ и услуг для различных потребностей, как хозяйственных, так и документационных и организационных;

– осуществляет проведение служебных проверок;

– в сфере охраны труда занимается организационными, техническими, лечебно-профилактическими и санитарно-бытовыми мероприятиями, а также мероприятия по обеспечению пожарной безопасности инициирование разработки и согласование локальных нормативных актов, касательно выполнения работниками трудовых функций, правил трудового распорядка, корпоративных стандартов поведения и т.д., контроль над соблюдением работниками дисциплины труда;

– организация, ведение и учет документооборота, касательно личного состава в части повышения квалификации;

– контроль над соблюдением трудовых и социальных прав работников, оптимизация дополнительных социальных гарантий, предусмотренных в учреждении изучение удовлетворенности персонала и его мотивационного профиля, выработка предложений по оптимизации во взаимодействии с руководителями заинтересованных подразделений.

Организует различные мероприятия в соответствии с уставом учреждения:

– разработка, изготовление и реализация научно-методической, методической литературы, методических пособий, учебных пособий, нотной литературы и иные разработки;

– организация конференций, семинаров лекций, мастер-классов, в том числе с участием иностранных юридических и физических лиц;

– организация и проведение творческих мероприятий, концертов, конкурсов, художественных выставок, смотров и иных культурно-массовых мероприятий;

– организация собраний, целью которых является обсуждение планов учреждения

2.2 Исследование управления организационной культурой в системе управления МОБУ ДОД ДШИ г. Арсеньева

В ходе анализа предприятия было выявлено, что в предприятии преобладает адхократический тип культуры. Это объясняется тем, что деятельность связана с творческим процессом, иногда новаторством. Преподаватели чаще всего идут на риск, как в процессе обучения, так и в процессе управления учащимися. Каждый из преподавателей, так или иначе, предан новаторству, несмотря на высокий стаж и большой возраст сотрудников. Предоставление абсолютно уникальных услуг в настоящее время не достигнуто. Управление организационной культурой может потребовать систематического управления переменами, усиления тех элементов существующей организационной культуры, которые поддерживают цели управления культурой, и устранения элементов, которые, наоборот, препятствуют реализации этих целей. На практике управление организационной культурой заключается в следующем: высшее руководство показывает благотворный пример всем работникам. Создается система вознаграждения, которая стимулирует формирование

соответствующих взглядов и норм поведения работников. Политика рекрутинга, отбора и продвижения персонала соответствует желательной организационной культуре. Во многом управление культурой зависит от высшего руководства организации. Руководитель, он же лидер организации воодушевляет и претворяет в жизнь базовые ценности организации. Это предполагает наличие очевидных и искренних личностных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит. Часто возникает проблема, когда руководитель уверенно придерживается определенных ценностей и верований, но при этом не передает их другим членам предприятия. Это приводит к тому, что руководители теряют возможность влиять на культуру предприятия, следовательно – и на качество трудовой жизни персонала. Высшему руководству следует реализовывать свои устремления через публичные заявления, вступления и личный пример. При этом ценностные ориентации должны быть не только заявлены, но стать неотъемлемой частью внутренней жизни высшего руководства. Тип управления предприятием можно выделить стратегический, так как предприятия работает в интересах общества. Организационная структура частично средних, малых и сверхмалых предприятий имеет следующие характеристики. Низкое разделение труда, что зачастую является причиной перегруженности работников из-за совмещения большого количества служебных обязанностей. Непосредственное участие руководителя в производстве. Практически отсутствует деление на отделы. Имеют место прямые короткие информационные каналы между работниками. Между работниками преобладают неформальные отношения. Работа координируется непосредственно работниками путем прямых согласований. Все вышеперечисленные характеристики предполагают высокую организационную гибкость на изменение спроса, а так же другие изменения.

2.3 Предложения по совершенствованию организационной культуры предприятия

На основе проведенного исследования выявлено, что в МОБУ ДОД ДШИ необходимо совершенствование организационной культуры.

Каждое направление работы с организационной культурой предполагает решение не только широкого круга задач по анализу существующего положения и проектированию предполагаемых изменений, но и разработку соответствующих процедур и документов. Практика показывает, что весь комплекс работ по разработке системы мер, призванных улучшить организационную культуру вполне возможно осуществить своими силами. Организационная культура начинает работать на благо организации лишь в том случае, когда её реализация осуществляется на основании четких целей, тщательно разработанных процедур, когда руководители и специалисты имеют достаточный уровень квалификации и когда разработаны документы, регламентирующие все основные направления работ в этой сфере. Для совершенствования внутренних формальных коммуникаций, руководству, во избежание неточностей и вольных формулировок сотрудников, при выдаче заданий, следует задания выдавать в письменной форме, или по электронной почте. Следует ввести ежедневные 10 минутные собрания, на которых руководством будут даны распоряжения, задания сотрудникам и введение системы отчётности по каждому выданному заданию.

Ещё одним путём для налаживания внутренних коммуникаций может послужить создание «внутреннего сайта», доступный только сотрудникам предприятия. Во многих компаниях, где существуют подобные сайты, в них размещают информацию о компании, её миссии и целях, должностные инструкции сотрудников, внутреннюю нормативную информацию, новости компаний, объявления для сотрудников. Так же через этот ресурс можно рассылать подчинённым задания и завести бланки отчётности менеджеров о

проделанной работе. Создание «внутреннего сайта» не займёт много времени и средств.

На основании проведённого исследования было выявлено, что сотрудники в процессе работы часто сталкиваются с трудностями, которые сложно решить самостоятельно. Для решения данной проблемы может быть использован метод круглого стола. В конце каждой недели преподаватели, специалисты, совместно с руководством (при необходимости) Алькасара, обсуждали бы накопившиеся в течение недели проблемы. Данный метод часто используется компаниями, когда существуют недопонимания между подразделениями.

С другой стороны, как таковых проблем в работе между подразделениями в предприятии нет. Все недопонимания, которые возникают между сотрудниками, незначительны, быстро решаемые и по большому счёту ни как не отражаются на деятельности организации.

Объектами для последующего совершенствования организационной культуры являются недостаточное финансирование учреждения для развития талантов учащихся и их заинтересованности в обучении. Также слабо выражена система мотивации, которая выражается в основном в нематериальных поощрениях. Со стороны стимулирования оплаты труда также имеются проблемы, проявляющиеся в недостаточном стаже работника. Нет четких распределений документарных обязанностей между кадровым работником и директором

Заключение

В ходе проведенного исследования было выявлено, что организационная культура в предприятии нуждается в доработке. Каждое направление работы с организационной культурой предполагает решение не только широкого круга задач по анализу существующего положения и проектированию предполагаемых изменений, но и разработку соответствующих процедур и документов. Практика показывает, что весь комплекс работ по разработке системы мер, призванных улучшить организационную культуру вполне возможно осуществить своими силами. Был проведен опрос об удовлетворенности работниками работой в предприятии, для выявления дальнейших путей развития организационной культуры. Теоретическая значимость исследования заключается в обозначении целей, которые предприятие стремится достичь благодаря совершенствованию организационной культуры в предприятии. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения полученных выводов, практических навыков методов развития организационной культуры, направленной на создание благоприятного рабочего климата в МОБУ ДОД ДШИ. Актуальность исследования совершенствования организационной культуры в системе управления персоналом была подтверждена с помощью глубокого изучения организационной культуры для выявления ее недостатков внутри организации.

Организационная культура начинает работать на благо организации лишь в том случае, когда её реализация осуществляется на основании четких целей, тщательно разработанных процедур, когда руководители и специалисты имеют достаточный уровень квалификации и когда разработаны документы, регламентирующие все основные направления работ в этой сфере.

Список использованных источников:

1. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях №195-ФЗ: [по состоянию на 15 июня 2018 г. : принят ГД 30 декабря 2001]. – Гарант. – Режим доступа: <http://ivo.garant.ru/>.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации [по состоянию на 05 февраля 2018 г.: принят ГД 30 декабря 2001]. – Гарант. – Режим доступа: <http://ivo.garant.ru/>.
3. Уголовный кодекс Российской Федерации [по состоянию на 25 апреля 2018 г.: принят ГД 13 июня 1996]. – Гарант. – Режим доступа: <http://ivo.garant.ru/>.
4. ГОСТ Р 54934-2012. Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования. Консорциум кодекс. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/>.
5. Конвенция № 155 Международной организации труда «О безопасности и гигиене труда и производственной среде» [Электронный ресурс] // СПС Консультант плюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
6. Конвенция № 172 «Об условиях труда в гостиницах, ресторанах и аналогичных заведениях». Генеральная конференция Международной организации труда. 5 июня 1991 г. [Электронный ресурс] / Кодекс консорциум. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/>.
7. Адамчук, В.В. Организация и нормирование труда / В.В. Адамчук // М.: ЗАО Финстатинформ, - 2015. - 178 с.
8. Постановление Минтруда «Об утверждении рекомендаций по организации работы службы охраны труда в организации» [по состоянию на 12.02.2014 г. : принят 08 февраля 2000] [Электронный ресурс] // СПС Консультант плюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
9. Постановление Минтруда РФ и Минобразования РФ. N 1/29 «Об утверждении порядка обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников организаций» [по состоянию на 30 51

ноября 2016 г. : принят Минтруда РФ и Минобразования РФ 13 января 2003].
– Гарант. – Режим доступа: <http://ivo.garant.ru/>.

10. Приказ Министерства жилищно-коммунального хозяйства РСФСР № 420 «Правила технической эксплуатации гостиниц и их оборудования» [по состоянию на 16 июня 2018 г. : утвержден Министром жилищнокоммунального хозяйства РСФСР 4 августа 1981] – КонсультантПлюс [Электронный ресурс] // СПС Консультант плюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.

11. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ № 302н «Об утверждении перечней вредных и (или) опасных производственных факторов и работ, при выполнении которых проводятся обязательные предварительные и периодические медицинские осмотры (обследования), и Порядка проведения обязательных предварительных и периодических медицинских осмотров (обследований) работников, занятых на тяжелых работах и на работах с вредными и (или) опасными условиями труда» [по состоянию на 4 апреля 2012 г. : принят 12 апреля 2011] – Гарант. - Режим доступа: <http://ivo.garant.ru/>.

12. Приказ Министерства культуры РФ № 1215 «Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями» [по состоянию на 6 февраля 2015 г. : зарегистрирован 29 декабря 2014]. - Гарант. – Режим доступа: <http://ivo.garant.ru/>.

13. Андреев, А. Ф. Основы кадрового менеджмента / А. Ф. Андреев, Н.В. Гришина, С.Г. Лопатина // М. «Юрайт», 2011. – 354 с.

14. Безопасность труда, санитария и гигиена: Справ. пособие // М.: Издво стандартов, 1999 – 174 с. 15. Березина, Е. С. Управление охраной труда в России: проблемы и пути их решения / Е. С. Березина // Основы экономики, управления и права. – 2013. - № 1 (7). – С. 83-86.

16. Брусенцов, С. Г. Роль охраны труда на производстве / С. Г. Брусенцов // Концепт. - 2015. - № 12 (декабрь) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/>.

17. Булгаков, М. И. Организация и нормирование труда : учебник / М.И. Булгаков. – М. : Инфра-М, 2016. – 380 с.

18. Волкова, Н. В., Ефимова, Е. И., Смирнов, В. Н. Бережливое производство в охране труда / Н. В. Волкова, Е. И. Ефимова, В. Н. Смирнов [Электронный ресурс] / Интернет-журнал Науковедение. - 2013. - №3. Режим доступа: <https://naukovedenie.ru/>.

19. Гридин, А.Д. Безопасность и охрана труда в сфере гостиничного обслуживания: Учебное пособие для студ. учреждений сред. проф. образования / А.Д. Гридин // М.: ИЦ Академия, 2013. - 224 с.

20. Девисилов, В.А. Охрана труда: Учебник / В.А. Девисилов // М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 512 с.

21. Ефремова, О.С. Охрана труда в организации в схемах и таблицах / О.С. Ефремова // М.: Альфа-Пресс, 2012. - 108 с.

22. Жуков, И. М. Проблемы и тенденции управления персоналом в организациях гостиничного бизнеса города Москвы / И. М. Жуков [Электронный ресурс] / Интернет-журнал NotaBene. – 2013. – Режим доступа: <http://e-notabene.ru/>.

23. Журавлев, П. В. Мировой опыт в управлении персоналом. М.: Российская экономическая академия. Екатеринбург.: Деловая книга, 2014. - 560 с.

24. Журнал учета и регистрации несчастных случаев в МОБУ ДОД ДШИ

25. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов : Учебник // М.: Проспект – М, 2015. – 512 с.

26. Концепция обеспечения безопасности современной гостиницы [Электронный ресурс] / ЧОП «Сармат». – Режим доступа: <https://chopsarmat.ru/>. 53

27. Коренькова, Т. В., Морозова, И. В. Развитие мотивационной политики безопасности труда персонала организации в России / Т. В. Коренькова, И. В. Морозова // Вестник МГОУ. – 2014. - № 2. – С. 103-108.

28. Коробко, В.И. Охрана труда: Учебное пособие для студентов вузов / В.И. Коробко // М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 239 с.

29. Костенников, М. В. К вопросу о некоторых актуальных проблемах административного права / М. В. Костенников // ВВ: Административное право и практика администрирования. - 2013. - 4. - С. 71 - 95.

30. Кукин, П.П., Пономарев, Н.Л., Попов, В.М., Сердюк, Н.И. Человеческий фактор в обеспечении безопасности и охраны труда: Учебное пособие / П.П. Кукин, Н.Л. Пономарев, В.М. Попов, Н.И. Сердюк. // М.: Высшая школа, 2008.— 317 с.

31. Кукин, П.П., Шлыков, В.Н., Пономарев, Н.Л., Сердюк, Н.И. Анализ оценки рисков производственной деятельности. Учебное пособие / П.П. Кукин, В.Н. Шлыков, Н.Л. Пономарев, Н.И. Сердюк // М.: Высшая школа, 2007. — 328 с.

32. Назаров, А. К. Теоретические основы безопасности жизнедеятельности / А.К. Назаров // М.: ДЭФА, 2000. – 120 с.

33. Организационная структура МОБУ ДОД ДШИ.

34. Официальный сайт OHSAS 18001 Occupational Health and Safety Zone [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ohsas-18001-occupationalhealth-and-safety.com>.

35. Официальный сайт Европейского агентства по охране труда и здоровья на рабочем месте [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.monographies.ru/ru/book/section?id=6859>

36. Официальный сайт МОБУ ДОД ДШИ[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mobudod.ru>.

37. HR-сообщество «HR-portal[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/> .

38. Официальный сайт Генеральный директор [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/9614-tsennosti-kompanii>
39. Охрана труда и техника безопасности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://xn----ptbkbnjq.xn--p1ai/page/instrukcija-po-ohrane-trudadjja-gornichnoj>.
40. Порядок проведения аудита по охране труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://assistentus.ru/trudovoe-pravo/audit-po-ohrane-truda/>.
41. Сводная ведомость результатов проведения специальной оценки условий труда в МОБУ ДОД ДШИ
42. Сергеев, А. Г. Менеджмент и сертификация качества охраны труда на предприятии: учебное пособие. – М.: Лотос, 2013. – 193 с.

Анкета

1. Отметьте, пожалуйста, по шкале, в какой степени Вы удовлетворены своим коллективом (в процентах).

0	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

2. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы?

Вопрос	Ответы				
	Удовлетворен	Скорее удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее не	Не удовлетворен
Размер заработка					
Режим работы					
Разнообразие работы					
Необходимость решения новых проблем					
Самостоятельность в работе					
Возможность должностного продвижения					
Санитарно-гигиенические условия					
Отношения с коллегами					
Отношения с непосредственным руководителем					
Уровень технической оснащенности					

3. Выберите, пожалуйста, из ниже перечисленных методов влияния на Вашу трудовую деятельность 5 самых важных для Вас? Напротив самой важной поставьте цифру 1, менее важной - 2 затем 3,4,5.

Характеристика работы	Балл
Заработная плата	
Уверенность в завтрашнем дне	
Возможность бесплатного обучения	
Возможность продвижения по карьерной лестнице	
Возможность получить дополнительные социальные услуги	
Улучшение условий труда	
Разнообразие труда	
Гибкий график работы	
Выбор при определении периода отпуска	
Отношения с руководителем	
Отношение с другими сотрудниками	
Возможность получить дисциплинарное наказание	
Возможность получить признание, знаки отличия	

Спасибо за Ваши ответы.

Методика

Модифицированная экспресс-методика по изучению психологического климата в трудовом коллективе О. С. Михалюка и А. Ю. Шальто

Инструкция: Внимательно прочитайте варианты ответов и выберите один из них, наиболее соответствующий вашему мнению.

1	<p>Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений вы больше всего согласны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Большинство членов нашего коллектива - хорошие, симпатичные люди (3 балла); 2. В нашем коллективе есть всякие люди (2 балла); 3. Большинство членов нашего коллектива - люди малоприятные (1 балл).
2	<p>Считаете ли Вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили близко друг от друга?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нет, конечно (1 балл); 2. Мне все равно (2 балла); 3. Да, конечно (3 балла).
3	<p>Как вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику деловых качеств большинства членов коллектива?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Да (3 балла); 2. Не знаю, не задумывался над этим (2 балла); 3. Нет (1 балл).
4	<p>Как вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику личных качеств большинства членов коллектива?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Да (3 балла); 2. Не знаю, не задумывался над этим (2 балла); 3. Нет (1 балл).
5	<p>Оцените, насколько вам нравится Ваш коллектив:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Очень нравится (3 балла); 2. Равнодушен (2 балла); 3. Абсолютно не нравится (1 балл).
6	<p>Если бы у вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Это меня бы вполне устроило (3 балла); 2. Мне все равно (2 балла); 3. Это меня бы совершенно не устроило (1 балл).
7	<p>Какая атмосфера обычно преобладает в Вашем коллективе?</p>

	1. Атмосфера взаимопомощи, взаимного уважения (3 балла); 2. Нейтральная, равнодушная атмосфера (2 балла); 3. Нездоровая, нетоварищеская атмосфера (1 балл).
8	Как вы думаете, если бы вы вышли на пенсию или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы вы встречаться с членами вашего коллектива? 1. Да (3 балла); 2. Не знаю, не задумывался над этим (2 балла); 3. Нет (1 балл).

Подсчитайте количество баллов, набранных при ответах на вопросы, и оцените психологическую атмосферу в коллективе.

- 24-19 баллов - благоприятный климат в коллективе;
- 18-14 баллов - в целом благоприятный климат в коллективе;
- 13-8 баллов - совершенно неудовлетворительный климат в коллективе.

Низкий уровень эмоционального выгорания членов коллектива и его благоприятный климат говорит об отсутствии необходимости срочно предлагать своим сотрудникам какой-либо вид корпоративного отдыха.

Высокий и средний уровень эмоционального выгорания, а также совершенно неудовлетворительный климат коллектива указывают на неудовлетворенность собой, переживание тревожности и депрессии, отстраненности от других членов коллектива, ухудшение работоспособности, отсутствие эмоциональных контактов и взаимопонимания между собой. Это ярко свидетельствует о необходимости проведения какого-либо мероприятия по улучшению эмоциональных контактов и повышению командного духа организации.

Анкета сотрудника.

1. Параметры работы (необходимо отметить кружочком ту цифру, которая вам наиболее подходит):

1- очень плохо,

2-плохо,

3-удовлетворительно,

4- хорошо,

5-отлично):

a. Местонахождение нашего офиса:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.

b. Коллектив в целом.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.

c. Отношение в коллективе

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.

d. Стратегия развития компании, ее перспективы на будущее

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.

e. Критерии оценки результатов вашей работы

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.

f. Методы управления, в общем, в компании

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.

g. Режим работы

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.

h. Ваша непосредственная работа

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.

i. Оборудование рабочего места

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Рабочие вопросы:

3.

a. Вопросы, которые необходимо решить оперативно

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

2.

б. Глобальные вопросы, которые необходимо решить для эффективной работы

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

3. Что Вам необходимо для эффективной работы в нашей компании?

а. В бизнес процессах (рассмотреть процессы взаимодействия между подразделениями)

б. В Ваших личных навыках (профессиональные навыки, а так же личные черты характера, мешающие эффективной работе, перечислить, предложить варианты разрешения)

с. Во внешних взаимодействиях (с клиентами и с партнерами)

д. На Ваш взгляд, какова общая атмосфера нашего коллектива (социально-психологический климат)

е. Что необходимо коллективу для сплоченности, и на что готовы вы ради этого?

Фамилия Имя _____

Должность _____

Роспись _____

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом и экономики труда

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента (ки) _____

Митрофанова Александра Игоревича

(фамилия, имя, отчество)

специальность (направление) 38.03.03 «Управление персоналом» группа Б14036

Руководитель ВКР к.э.н., доцент, Л.А. Сахарова

(ученая степень, ученое звание, и.о. фамилия)

на тему Совершенствование управления организационной культурой предприятия

Дата защиты ВКР « 27 » июня 2018г.

Соответствие содержания работы заданию – полное.

Актуальность темы. В настоящее время организационная культура в коллективе должна поддерживаться на соответствующем уровне. Устойчивое развитие предприятия и его эффективность функционирования пропорциональны показателям организационной культуры. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения практических рекомендаций по совершенствованию организационной культуры, направленной на создание благоприятного рабочего климата в МОБУ ДОД ДШИ.

Выпускник показал высокую степень ответственности и работоспособности, умение самостоятельно работать с различными литературными источниками, умение анализировать материал, обобщать и делать выводы, излагать материал понятным литературным языком.

Александр Игоревич тщательно проанализировал работу МОБУ ДОД ДШИ, разработал рекомендации для компании по совершенствованию организационной культуры в предприятии. К недостаткам работы можно отнести отсутствие международной практики по теме исследования. Уникальность работы 80%.

Работа соответствует требованиям Высшей школы, подтверждает высокий профессионализм автора и его право на получение квалификации «бакалавр» по направлению 38.03.03 «Управление персоналом», заслуживает оценки «хорошо».

Руководитель ВКР к.э.н доцент

(уч. степень, уч. звание)


(подпись)

Л.А. Сахарова

(и.о. фамилия)

« » _____ 2018 г.