

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой ЭУБП
З.А.Васильева
«__» _____ 2019 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

38.03.03.01 – Управление персоналом организации

Разработка плана развития организационной культуры (на примере
ООО «Красноярская Рециклинговая Компания»)

Консультант _____ канд. психол. наук, доцент И. С. Багдасарьян

Научный руководитель _____ старший преподаватель Г. В. Дудкина

Выпускник _____ К. В. Гусева

Нормоконтролер _____ ассистент кафедры И. С. Жирнова
ЭУБП ИУБПЭ СФУ

Красноярск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Социально-экономические аспекты развития организационной культуры	8
1.1 Анализ зарубежного и отечественного опыта развития организационной культуры.....	8
1.2 Технологии развития организационной культуры.....	18
1.3 Методы оценки эффективности развития организационной культуры.....	28
2 Анализ хозяйственной деятельности и организационной культуры ООО «КРК».....	37
2.1 Социально-экономическая характеристика компании	37
2.2 Анализ сложившейся организационной культуры компании.....	50
2.3 Ресурсы и ограничения развития организационной культуры компании.....	59
3 Рекомендации по развитию организационной культуры ООО «КРК».....	66
3.1 План реализации развития организационной культуры ООО «КРК»...	66
3.2 Социально-экономическое обоснование предложенных мероприятий.	73
Заключение	81
Список использованных источников	83
Приложения А - Г.....	88

1 Социально-экономические аспекты развития организационной культуры

1.1 Анализ зарубежного и отечественного опыта развития организационной культуры

Зарубежный подход к созданию организации охватывает и рассматривает семь взаимозависимых переменных.

К таким переменным относятся: структура, стратегия, совокупность приоритетных навыков, умений, совместно признанные ценности (то есть, организационная культура), а также имеющиеся и развивающиеся сильные стороны организации [13].

Главным и важным инструментом управления в компаниях является ее организационная культура, основным элементом которой является определенный набор убеждений, совместных ценностей.

Исследования зарубежных специалистов в области культуры организации (Т. Питерс, Р. Уотерман, У. Оуги, И. Ансофф, Д.С. Синк и другие) позволяют выделить восемь признаков [23], которые наиболее полно характеризуют особенности образцовых, склонных к нововведениям организаций, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Социально-экономические показатели компаний, готовых к нововведениям

№	Показатели	Описание
1	Ориентация на действия, на достижение стратегических целей	Эффективная трудовая деятельность сотрудников компании, где каждый знает стратегические цели и стремится к их исполнению
2	Постоянный контакт с потребителем	Обращение лицом к потребителю
3	Самостоятельность и предприимчивость	Склонность компании к нововведениям, которая способствует количественному росту лидеров, новаторов

Окончание таблицы 1

№	Показатели	Описание
4	Производительность от человека	Когда образцовые компании рассматривают рядовой персонал как главный источник достижений в области качества продуктивности
5	Связь с жизнью, ценностное руководство	То есть основная философия компании играет большую роль в ее достижении, чем технические и экономические ресурсы, организационной структуры, нововведения и другое
6	Верность своему делу	Компании чувствуют себя комфортнее и безопаснее, когда они придерживаются того дела, которое знают
7	Простота форм управления, немногочисленность управленческого штата	Небольшие компании с демократическим стилем управления
8	Одновременное сочетание свободы и жесткости в управлении	Когда образцовые компании предстают одновременно и централизованными и децентрализованными. Это означает, что они по большей части распространяют автономию вплоть до цехов и групп разработчиков продуктов, а с другой стороны, они являются фанатичными централистами в том, что касается немногих коренных ценностей, которым они привержены

Указанные ценности не присущи для любых структур компаний, с целью достижения успеха в трудовой деятельности.

Основными мероприятиями по формированию и развитию сильной организационной культуры внешнефирменных отношений, которые определил К.Камерон в своей книге «Диагностика и измерение организационной культуры» [16], представлены на рисунке 1.

Первый путь развития организационной культуры предполагает создание конкретных задач по достижению этих целей для всех участников внешнефирменных отношений. Второй путь базируется на учете социально-психологических особенностей клиентов; культурном, социально-психологическом отборе сотрудников, осуществляющих эти контакты; организационной документации, деловых инструкций, обеспечивающих профессиональных, доброжелательный стиль общения. В третьем пути взаимодействие направлено на общественность, город, государство. В

четвертом вся документация корректируется в соответствии с внедряемыми мероприятиями. И, наконец, на пятом пути происходит организация исполнения внедренных мероприятий.

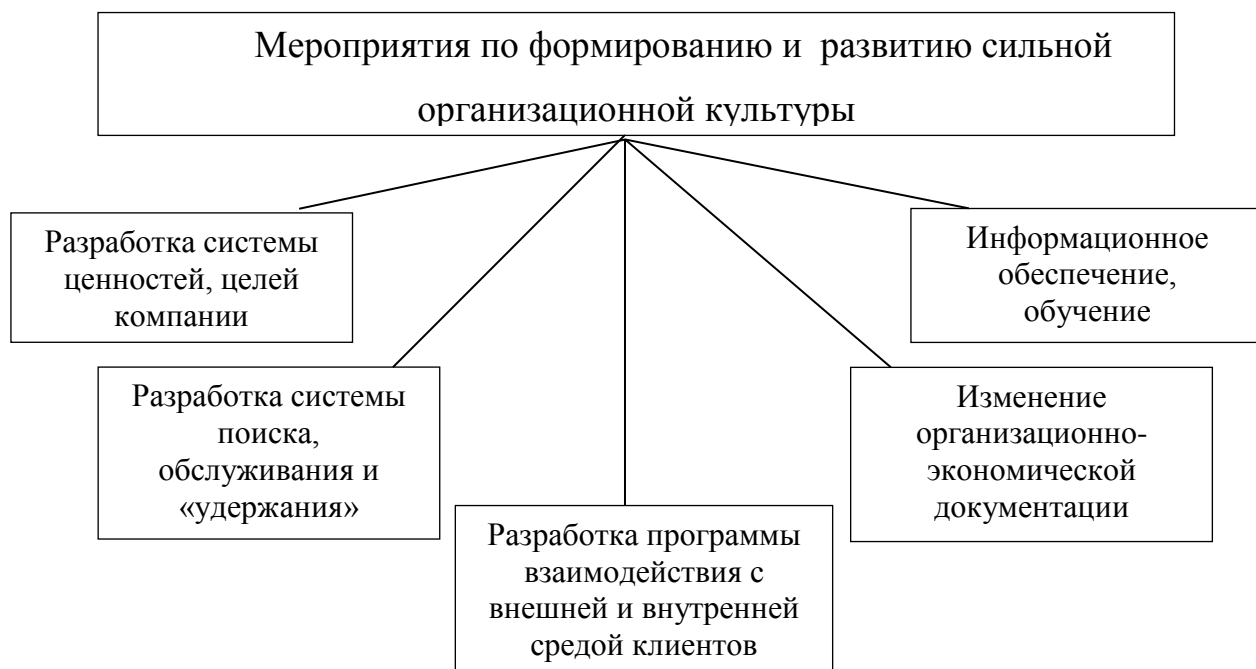


Рисунок 1 - Пути развития организационной культуры

В ходе исследования атрибутов организационной культуры Ф. Харрис и Р. Моран в своей работе выделили наиболее значимые атрибуты для компаний [24], которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Атрибуты организационной культуры

№	Наименование атрибутов	Содержание
1	Традиции и обычаи, уровень сотрудничества работников	Так, в некоторых организациях, особенно в бюджетных учреждениях, есть традиция отмечать праздники совместно, с поездками и экскурсиями. Сюда также можно отнести кадровую политику, систему мотивации и вознаграждений. В России в нефтяных компаниях распространена практика найма работников не на общих основаниях, а по закрытым каналам, то есть на основании рекомендаций, связей и тому подобное.

Окончание таблицы 2

№	Наименование атрибутов	Содержание
2	Ценности	Именно то, какое поведение сотрудников можно считать допустимым и как строятся отношения с коллегами и начальством - все это несет в себе организационная культура. Утверждение «Клиент всегда прав», которое принимают за правило при работе с партнерами, влияет на качество обслуживания. Это отношение ощущается при очередных покупках, совершаемых в магазинах.
3	Стили руководства	Авторитарный и демократический. Например, для государственных учреждений, компаний, основанных и контролируемых полностью одним лицом, характерен более авторитарный стиль, для которого присуще низкое делегирование полномочий, единоличие и диктат в принятии решений.
4	Символика	Через нее осуществляется передача ценностей компании широкому кругу лиц. Сюда относятся фирменный стиль, логотип, торговый знак, слоган (девиз), цветовое решение в рекламе
5	Деловой этикет	Многие компании обязывают придерживаться сотрудников определенного стиля одежды. График работы, а также его соблюдение индивидуальны для каждой организации. Сотрудника могут уволить при опоздании на пять минут из ресторана быстрого питания, но даже не вынести замечания, если сотрудник компании системного интегратора.

Именно авторитарным стилем руководства обладал Генри Форд, который основал свою автомобильную компанию в начале прошлого века (1903). Напротив, Альфред Слоан, управляющий General Motors, который был назначен на эту должность не в самые легкие времена для компании. Благодаря своей гибкости и демократизации управления, Слоан вывел General Motors в лидеры автомобильного рынка США к концу 20-х гг [26].

В теории организации рассматривают иерархию организационной культуры, касающуюся личности, группы, компании, корпорации в целом, управления. Ярко выраженной организационной культурой обладают такие компании, как Макдоналдс, ИКЕА, IBM, где синий и желтый цвет узнаваем в рекламе, одежде, аксессуарах.

Познание организационной культуры сотрудником компании характеризуется определенными уровнями, представленными на рисунке 2.

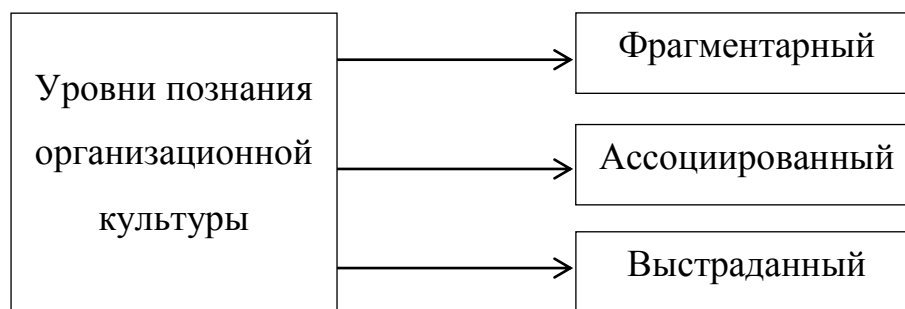


Рисунок 2 – Уровни познания организационной культуры сотрудниками компании

На фрагментарном уровне сотрудниками происходит усвоение наиболее ярких правил. На ассоциированном уровне происходит понимание норм деятельности, которых сотрудник организации придерживается. И на выстраданном уровне происходит принятие всех формальных и неформальных правил организации. Сотрудник полностью вливается в коллектив.

На организационную культуру влияет личность руководителя, которая формирует команду и подсознательно набирает людей, подходящим его жизненным установкам. Особенно сильно это влияние ощущается сотрудниками в момент смены руководства. Впоследствии, глава компании оказывает прямое воздействие на организационную культуру путем принятия определенных правил и трудового распорядка. Большое значение в формировании и развитии организационной культуры отдается неформальному лидеру, полномочия которого не зафиксированы в должностных инструкциях.

Зарубежная организационная культура начинается с обстановки внутри компании: то есть с культуры взаимоотношений персонала разных уровней между собой и с руководством, с уважительного отношения начальников к

своим подчиненным, с признания компанией заслуг сотрудников и поощрения за достижения.

Процесс управления организационной культурой в зарубежных компаниях делится на два ключевых момента [28]:

– представление и согласие – то есть свои представления о том, какой должна быть организационная культура в организации, должны четко сформулировать руководство. Затем оно должно продемонстрировать свою готовность работать в соответствии с оговоренным представлением;

– общение - сотрудникам необходимо осмыслить и обсудить логическое обоснование изменения и развития организационной культуры.

Один из ярких примеров влияния организационной культуры на деятельность организации - опыт компании British Airways. Управление British Airways решили изменить культуру компании. Главной сферой изменений оказалось обслуживание пассажиров, а ключом к успеху в этом деле - дать почувствовать сотрудникам уверенность в себе и своей компании, за счет улучшения социально-психологического климата в коллективе. Забота о пассажирах потребовала формирования у работников British Airways новых навыков, которые прежде не развивались.

Программу развития организационной культуры в компании разделили на три части, представленные в таблице 3.

Таблица 3 - Программа развития организационной культуры British Airways

Этапы	Мероприятия	Предназначение	Составляющие мероприятия
1	Двухдневный интенсивный семинар	Предназначенный для персонала, осуществляющего контакт с пассажирами. Цель семинара - настроить сотрудников на то, чтобы они думали о важности обслуживания	На семинаре рассматривались такие проблемы, как: насколько важна взаимопомощь сотрудников для хорошего обслуживания пассажиров, в чьем ведении находятся проблемы пассажиров, насколько важен язык жестов и мимики при межличностных контактах и так далее. Эту программу изучили все

Окончание таблицы 3

Этапы	Мероприятия	Предназначение	Составляющие мероприятия
		пассажиров.	40000 служащих.
2	Один день - однодневное мероприятие	Посвященное тому, чтобы помочь всему персоналу осознать свою зависимость в работе друг от друга.	Это мероприятие посетило приблизительно 30000 человек.
3	Управление людьми	Предназначенное для менеджеров.	Рассчитанное на пять с половиной дней, где менеджеры должны были усвоить следующие понятия: <ul style="list-style-type: none"> – Безотлагательность; – Видение; – Мотивация; – Доверия; – Ответственность за сделанную работу.

Компания определяет понятия для менеджеров, как: безотлагательность – означает, что руководитель своими действиями должен опережать события, не реагировать на происходящее пессимистично; видение – означает: «иметь в голове картину всего здания в тот момент, когда только замешивается цемент» [26]. Иными словами, менеджеры должны работать здесь и сейчас, когда они замешивают цемент, удерживая в фокусе внимания последствия, образно говоря, всего процесса стройки; мотивация - означает управление, ориентированное на ожидаемые результаты. Необходимо уметь увлекать людей работой, чтобы они эффективно выполняли поручаемые им задания; доверие – именно оно придает сотруднику уверенности, когда он работает один, и воодушевляет группу, когда сотрудники работают вместе, открывает персоналу возможность принимать собственные решения.

Кроме того, в компании была введена новая схема оценки работы, основанная на системе наставничества, выдвинувшая в центр внимания работу управляющего.

Данные мероприятия, проведенные в компании British Airways, оказали заметное положительное влияние на ее деятельность: увеличение количества

клиентов, пользующихся услугами компании, улучшение качества обслуживания, заинтересованность сотрудников компании в своей работе, и как следствие, повышение производительности труда, то есть повышение эффективности работы компании в целом.

Ещё одним примером развития организационной культуры за рубежом является опыт корпорации ICL. Программа развития культуры ICL была предложена новым менеджером, который сказал: «Я постепенно осознал, что у меня нет рычагов, чтобы вложить мои стратегические взгляды в души и умы членов организации таким образом, чтобы они разделяли их обязательность. Я был совершенно разочарован - сотни людей, все старательно работают, и никто не подчиняется указаниям» [43]. После этого выступления направление работы компании было существенно изменено. Вскоре ICL превратилась в самого крупного в Европе производителя информационных технологий, сосредоточилась на специфических рынках, приобрела известность в качестве системного интегратора с репутацией, обеспечивающей высокий уровень качества. Основные принципы, которым следовала корпорация, представлены на рисунке 3.

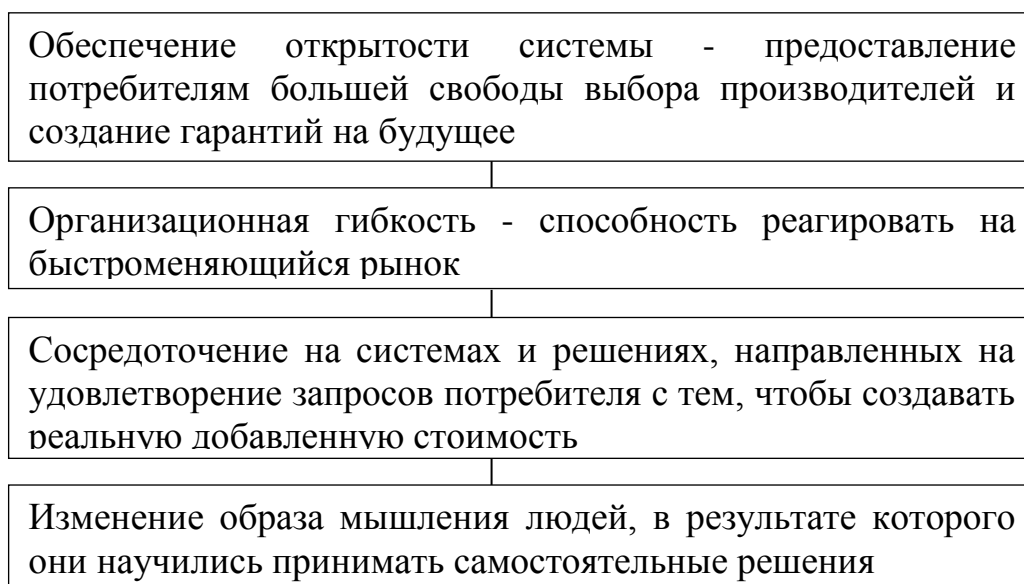


Рисунок 3 – Принципы корпорации ICL

Рассматривая отечественный опыт развития организационной культуры, можно сказать, практически все элементы организационной культуры применялись в советскую эпоху: субботники с музыкой, песнями, овощные базы, майские демонстрации и поездки за город, «на картошку» и тому подобное. Цели такие же, что и у Форда: повысить качество и интенсивность труда, привязать к месту работы. Даже в соответствии с критериями организационной культуры перед людьми ставились задачи, но в разрез с ней – задачи абсолютные: догнать и перегнать зарубежные страны, от каждого по способностям – каждому по потребностям.

В России понятие организационной культуры в теории и практике управления организацией до последнего времени использовалось немного. Как правило, развитой организационной культурой обладают многие достаточно крупные компании с длительной историей существования и большой численностью работающих. Таких компаний немало в машиностроении, энергетике, обрабатывающей промышленности и в других ведущих отраслях экономики.

Обратимся к опыту влияния организационной культуры в двух организациях, работающих в России. Первая из них – международная компания по авиа-доставке посылок DHL, в России она работает уже 15 лет. Менеджеры компании по работе с персоналом говорят: «Главное для компании, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя частью команды, работал на общий успех компании, который важно для людей, чем признание начальства» [48]. Спорт так же не забыт. В каждом филиале DHL в разных странах есть своя футбольная команда, играют в ней сотрудники: кто может и хочет, без принуждения. Регулярно в Голландии проводится чемпионат команд компании. Однажды чемпионом DHL стала российская сборная. На соревнования футболисты-любители приезжают с собственными группами

поддержки. В основном, это девушки-коллеги. Они должны не только обзавестись соответствующими флажками, но и подготовить оригинальную программу для выступления в конкурсе болельщиков. Неудивительно, что в московском филиале DHL много сотрудников встретили свою пару именно в компании. Каждый Новый год компания устраивает вечеринки для своих сотрудников и отдельно – праздники для их детей.

Благоприятная атмосфера внутри компании помогает людям легче перенести и внешние невзгоды, общие трудности в стране. Это, что касается морального духа. Если говорить о материальной составляющей, то компания DHL имеет высокий престиж на мировом рынке, в России работает не менее успешно, так что и к своим сотрудникам не имеет права относиться по заниженным меркам. В социальный пакет фирмы входят горячие обеды и медицинская страховка – на сегодняшний день немалое подспорье для семейного бюджета. Необходимо сказать, фирма не отказалась от такого социального пакета в сложное для себя время. Конечно, такие моменты, как служебная машина и зарплата – четко дифференцированы, но в компании также разработана система бонусов и вознаграждений за отличную работу: сотруднику прямо дают понять, что он необходим. А такой сотрудник уважает себя и своих коллег, что само по себе сводит к минимуму производственные конфликты. Опять же экономия для компании – подсчитано, что они обходятся фирме в десятки тысяч долларов.

Вторая организация, имеющая чрезвычайно развитую и уникальную организационную культуру с многовековой историей – Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова. В рамках культуры этой организации можно найти все возможные элементы проявления ценностей организации, которые только можно представить. Организационная культура МГУ поддерживается членами этой организации

уже на протяжении почти двух с половиной столетий и прекрасно адаптируется к современным условиям.

В настоящее время в отечественной теории и практике управления стал активнее проявляться интерес к изучению организационной культуры. Ученые и специалисты чаще уделяют внимание культуре организации, отводя ей особое место в управленческой деятельности всех уровней. Таким образом, организационная культура – это один из основных элементов, влияющий на поведение любой организации и необходимый для правильного понимания и управления организационным поведением.

Где процесс осуществления международных коммуникаций в условиях организации и функционирования различного рода коммуникаций является не простым и в значительной мере зависит как от организационной культуры отдельных фирм или структурных подразделений, входящих в эти компании, так и от общей культуры стран, представителей данных фирм или структурных подразделений, учет которой является необходимым и обязательным для достижения ими наивысших результатов производственно-хозяйственной деятельности.

1.2 Технологии развития организационной культуры

В XXI в. развитая организационная культура является не только предметом гордости фирмы и средством привлечения профессионалов высокого класса, но и позволяет создать в её рамках такое социально-экономическое пространство, которое обеспечивает организации конкурентные преимущества: мотивацию и лояльность сотрудников, синергию командной работы и, как следствие, наивысшую производительность.

Что же необходимо организации сделать, чтобы организационная культура стала инструментом развития организации, чтобы развитие организационной культуры повлекло за собой положительные изменения в фирме? Поскольку ситуация в абсолютно каждый момент времени уникальна для организации, как и сама организация, то правомерно говорить лишь об общей технологии развития организационной культуры, то есть о последовательности действий по проектированию изменений культуры.

В теории организации и человеческого капитала под понятием технологией понимают - сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для осуществления преобразований в материалах, информации и людях [36]. Данное определение применимо так же к преобразованию самой организационной культуры, однако требует некоторых пояснений. Во-первых, технологию рассматривают как определенный процесс, где есть наличие определенных этапов и соответствующих им процедур, выполнение которых приведет к заявленному результату (технология в широком смысле). Во-вторых, в рамках совершенно каждого определенного этапа есть своеобразные способы действий, которые также можно назвать технологиями (технология в узком смысле).

Этап 1. Диагностика существующей организационной культуры (Где организация находится сейчас). Любой процесс изменений чего-либо начинается с диагностики, поскольку исследует конкретную организацию и ситуацию. Исследователи К. Камерон и Р. Куинн обобщили теоретические и практические изыскания и предложили классификацию подходов в области диагностики и измерения организационной культуры [16], представленная в таблице 4.

Таблица 4 – Подходы в области диагностики и измерения организационной культуры

Подходы	Сущность
Холистический подход	заключается в том, что исследователь погружается в организационную культуру и действует так, словно он глубоко сопричастный сотрудник, то есть пытается стать полноценным членом организации, быть составной частью «ядра» организации
Метафорический подход	При этом подходе исследователь использует образцы документов, отчётности, бытующих рассказов и бесед, фирменных анекдотов и легенд; исследователь в этот раз становится сопричастным наблюдателем, поэтому данный подход иногда называют языковым
Количественный подход	Характеризуется тем, что исследователь пользуется опросниками, проводит собеседования для оценки конкретных проявлений организационной культуры. Так же выступает в роли официального диагноста, социолога и психолога

Ярким представителем - холистического подхода - является Э. Шейн, который разработал модель клинического исследования организационной культуры в организации [27]. Модель предполагает ставить исследователя в качестве части коллектива, который работает в одном статусе с сотрудниками организации, которую исследует, до тех пор, пока не заслужит доверия группы. Соблюдение этого условия приводит к большей достоверности, получаемой в ходе исследования информации. Сторонник модели клинического исследования будет иметь возможность более глубокого погружения в изучаемую организационную культуру, что в свою очередь, страхует его от определённых рисков, которые присутствуют в других подходах. В качестве примера, отбор неактуальных или неважных параметров исследования с точки зрения культурной динамики конкретной организации.

Второй, метафорический подход, лежит на стыке двух путей исследования организационной культуры - этнографического и экспериментального. Это считается традиционным путем изучения

организационной культуры посредством проведения опросов или анкетирования. Разработчиками и приверженцами данного подхода являются Г. Хофштеде, Д. Кунде, Р. Акофф, Ф. Тромпенаарс [25].

Такие исследователи, как К. Камерон, Р. Куинн, считают третий, количественный подход, наиболее эффективным, но при условии правильной и чёткой формулировки вопросов оценочноинтерпретационной системы. Этими исследователями разработана и успешно апробирована методика измерения организационной культуры - инструмент оценки ОСАИ (Organisational Culture Assessment Instrument). Данная методика базируется на теоретической модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» и позволяет диагностировать доминирующие типы организационной культуры из набора: клановый (семейный), адхократический (творческий), рыночный (предпринимательский), иерархический (бюрократический) [16].

Первый этап диагностики организационной культуры с использованием инструмента ОСАИ будет состоять из нескольких шагов, представленных в таблице 5.

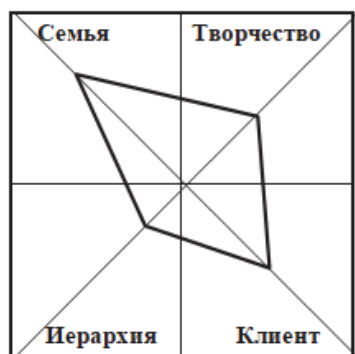
Таблица 5 – Составляющие первого этапа диагностики организационной культуры с использованием инструмента ОСАИ

Шаги	Содержание
Шаг 1. Работа с анкетой	Сотрудникам предлагается анкета, состоящая из двух частей. Первая часть анкеты, которая предназначена для измерения существующей организационной культуры, сопровождается инструктивным вопросом: «Какая организационная культура, по Вашему мнению, существует в организации сейчас?. Вторая часть анкеты выявляет пожелание сотрудника о предпочтительной (идеальной) культуре: «Какой должна быть, по Вашему мнению, организационная культура в организации, чтобы сохранить (завоевать) успех в течение 3–5 лет?». Каждая часть содержит 6 вопросов, имеющих 4 альтернативы ответов, между которыми необходимо распределить баллы по 100-балльной шкале. Так же сумма должна обязательно равняться 100.

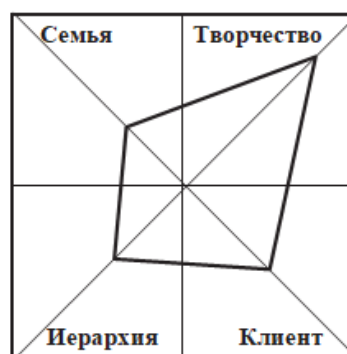
Окончание таблицы 5

Шаги	Содержание
Шаг 2. Построение профиля существующей организационной культуры	<p>Для построения профиля следует:</p> <ul style="list-style-type: none"> – нанести средние оценки для каждой из альтернатив в форму диаграммы с названием «профиль организационной культуры»; – соединить отмеченные в каждом квадранте формы точки так, чтобы получился четырёхугольный многоугольник; – проделать те же действия по каждому вопросу в отдельности. <p>В результате получается 7 диаграмм, то есть 7 профилей организационной культуры: 6 частных и один результирующий, являющийся главным.</p>
Шаг 3. Построение профиля предпочтительной (идеальной) организационной культуры	<p>Профиль существующей культуры (как правило, сплошная линия фигуры) дополняется на этом же рисунке линией профиля предпочтительной культуры (как правило, пунктирная линия фигуры). Построением профилей заканчивается первый этап технологии развития организационной культуры на диагностической основе.</p>

Второй этап. Разработка видения предпочтительной организационной культуры (Куда хочет прийти организация). Второй этап технологии развития организационной культуры предполагает сравнительный анализ главных профилей существующей и предпочтительной культуры. Необходимо определить главное видение и решить, к какой организационной культуре будет стремиться организация, чтобы остаться (стать) успешной в течение 3–5 лет. Результаты диагностики наглядно демонстрируют: существующая культура организации представляет собой смесь разных типов культур разной силы выраженности (рисунок 4).



Сегодняшний профиль
организационной
культуры



Предпочтительный
(идеальный) профиль
организационной
культуры

Рисунок 4 - Инструмент развития организационной культуры: разворот
профиля культуры на 90 градусов

Согласно рамочной конструкции конкурирующих ценностей, которые положены в основу методики ОСАІ, разворот культуры такого рода потребует:

- резкой смены фокуса интересов: от внутренней среды (клановая культура) к внешней (инновационная культура) - переход из левого поля от оси Y в правое поле;
- сохранения ориентации на гибкость организации и установки на заботу о «выращивании» персонала - сохранение положения в верхнем поле от оси X [16].

Более сложная ситуация, представленная на рисунке 5, когда профили существующей и предпочтительной организационной культуры расходятся на 180 градусов.

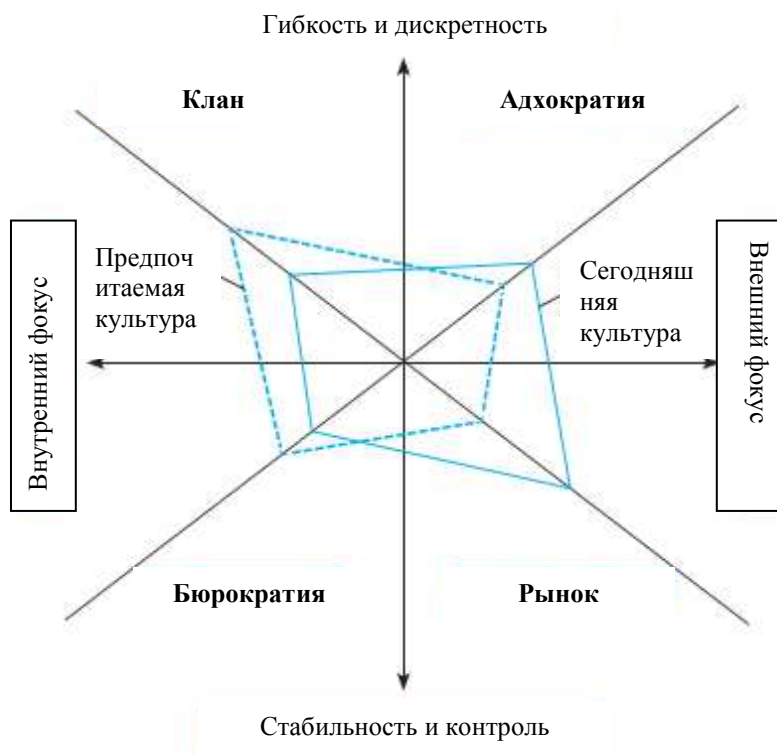


Рисунок 5 - Инструмент развития организационной культуры: разворот профиля культуры на 180 градусов

В методике К. Камерона и Р. Куинна диагональные квадранты конкурируют между собой. Иными словами, ценности различных типов культур, которые расположены в квадрантах по диагонали, противоречат друг другу. Отсюда и название - «рамочная конструкция конкурирующих ценностей» [16]. От руководителя организации зависит, будет ли этот вопрос обсуждаться управленческой командой или же он не подлежит обсуждению. Если подлежит, то анализируется, насколько совпадает видение разных групп сотрудников: исполнителей, менеджеров, руководителей, и вырабатывается единое видение профиля организационной культуры, идеального для развития организации.

Третий этап. Проектирование стратегии перехода от существующей организационной культуры к предпочтительной (Какой путь предстоит

организации, и как лучше его пройти). Анализируя различия между «сегодняшним профилем» и «предпочитаемым», приходится решать:

- какие характеристики организационной культуры предстоит усилить, уменьшить, оставить прежними, исключить;
- какие действия и в каком порядке следует предпринять;
- какие выбрать показатели результативности (для понимания когда процесс закончен или как продвигается).

Четвертый этап. Диагностика профессиональной компетентности менеджеров в аспекте организационной культуры (Кто поведет организацию). К сожалению, серьёзную решающую ошибку допускают руководители, которые недооценивают этот этап. Приведем пример: была грамотно проведена диагностика организационной культуры организации, где точно определили видение, выбрали стратегию и план развития культуры, но не позаботились о том, кто этим процессом сможет управлять и демонстрировать образец соответствия новой организационной культуре [17]. Каждый тип организационной культуры формирует свои требования к менеджеру, его качествам, навыкам и компетенциям.

Действуя таким образом, организация получает мотивированный на изменения персонал и эффективные на всех уровнях управленческие команды, в таком случае организационная культура становится действенным инструментом развития компании.

Укрепление и развитие организационной культуры по методике OSAI предполагает ряд мероприятий, представленных на рисунке 6.

Укрепление системы символического руководства путем создания и актуализации образов руководителей, воплощающих лучшие ценности и нормы организации
Концентрации усилий на формировании наиболее существенных ценностей и норм организации
Создание в организации опорных точек (точек роста) организационной культуры, которые несут в себе ее ценности, с последующим расширением
Целенаправленное изменение поведения сотрудников через переживание им реальных успехов организации
Закрепление знаков организационной культуры, выражающих ее ценности и нормы
Поиск рациональной комбинации директивных и либеральных способов развития организационной культуры

Рисунок 6 – Мероприятия для укрепления и развития организационной культуры

Рассмотрим основные подходы к развитию организационной культуры, которые приведены в таблице 6.

Таблица 6 - Основные подходы к развитию организационной культуры

№	Подход	Характеристика подхода
1	Подход на основе миссии организации	Предполагает развитие организационной культуры исходя из предпринимательской миссии организации, связанной с производством продукции (товаров, работ, услуг), либо социальной миссии организации, определяющей принципы подбора персонала, направленность внутренней культуры организации, характер удовлетворения потребностей членов.

Окончание таблицы 6

№	Подход	Характеристика подхода
2	Когнитивный подход	Основан на планировании карьеры всего персонала, на совершенствовании деятельности организации и каждого из ее сотрудников исходя из стратегии развития, развитие моделей неформального лидерства.
3	Символический подход	Основан на развитии в организации особого языка общения, развития символической деятельности, использовании специальных церемоний, закреплении исторических событий организации, кристаллизации легенд организации, выделении символических фигур.
4	Побуждающий подход	Основан на организации системы мотивирования сотрудников. Вознаграждение за достигнутые результаты выражается в форме роста оплаты труда, предоставления возможности обучения, консультационных услуг для развития деловых и личностных качеств персонала, в том числе на основе разработки специальных программ развития профессиональной деятельности.
5	Каскадный подход	Основан на пирамидальном многоуровневом развитии организационной культуры в иерархии персонала через обучение, планирование карьеры, совершенствование мотивационного климата.

Изменения организационной культуры происходят как под влиянием целевых установок развития организации, вплоть до изменения ее миссии, так и под влиянием изменений внешней среды как объективных условий деятельности, которые могут нести в себе как дополнительные возможности, так и дополнительные угрозы.

Таким образом, развитие организационной культуры – процесс очень трудоемкий и затратный по времени и ресурсам. В то же время он необходим для повышения эффективности деятельности организации наряду с политикой снижения издержек и повышения качества продукции. Отсутствие организационной культуры либо ее слабость самым неблагоприятным образом сказываются на результативности деятельности организации.

1.3 Методы оценки эффективности развития организационной культуры

Оценка эффективности развития организационной культуры представляет собой сложный процесс, требующий сочетания различных подходов. Методы оценки развития организационной культуры можно разделить на три основных этапа, таких как: анкетирование сотрудников анализ и оценку результатов анкетирования, принятие решения о поддержании или изменении организационной культуры.

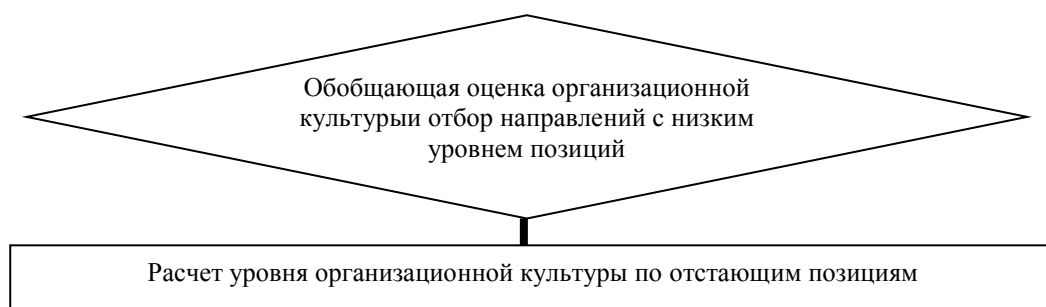
Рассмотрим, как поэтапно происходит оценка развития организационной культуры, которая представлена на рисунке 7.

На первом этапе организационная культура исследуется с учетом изучения административных, экономических, социологических и психологических методов управления персоналом, которые соответствуют позициям «иерархия», «рынок», «семья», «творчество» [9].

Этот этап включает выполнение следующих процедур:

- создание анкеты для опроса работников различных подразделений и функциональных групп организации;
- проведение опроса среди сотрудников;
- работа с анкетами — их обработка и графическая интеграция полученных результатов.

I. Исследование организационной культуры



II. Расчет комплексного показателя эффективности работы персонала компании



III. Исследование организационной культуры

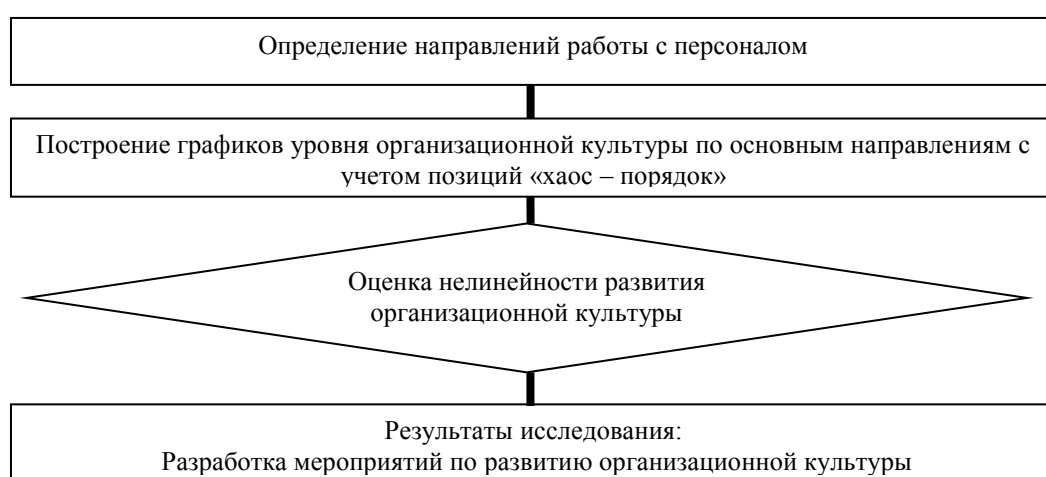


Рисунок 7 – Алгоритм оценки развития организационной культуры

Важно уметь различать декларируемую и реальную культуру. Первая существует только на бумаге и представляет собой желаемое состояние вещей. Реальная культура может совпадать с декларируемой или резко с ней контрастировать. Кроме того, следует помнить, что в организации наряду с доминирующей культурой могут существовать и субкультуры, которые добавляют к основным ценностям компании ряд дополнительных, свойственных только им особенностей. Разработка профиля организационной культуры позволяет выявить все эти феномены.

После того как определено, каким типом культуры предприятие обладает в настоящий момент и каким он должен быть в соответствии со стратегией развития, необходимо перейти к разработке плана по осуществлению изменений.

Далее мы рассмотрим методы, по которым происходит развитие и укрепление организационной культуры [22], которые представлены на рисунке 8.

При диагностике любой организационной культуры, прежде всего, определяют, сильная она или слабая. Сила культуры является функцией, зависимой от трех параметров:

- разделяемости - количества работников, разделяющих постулаты, нормы и ценности данной культуры;
- объемности - проработки и конкретизации элементов культуры в глубину, высоту и ширину, если оперировать математическими терминами;
- гибкости - создания механизма регулярного аудита и корректировки параметров культуры по мере выполнения целей, появления новых ориентиров, внедрения инноваций, развития форм и методов управления [17].



Рисунок 8 – Методы развития и укрепления организационной культуры

Непосредственная оценка эффективности развития организационной культуры должна рассматривать два направления:

- эффективность разработанного направления по развитию организационной культуры (то есть, цель изменений);
- эффективность мероприятий по развитию организационной культуры в избранном направлении (технология изменений).

Оценка направления развития культуры как эффективного во многом зависит от внешней ситуации, степени изменчивости внешней среды, от радикальности перемен.

Однако очень важной является оценка эффективности мероприятий по развитию организационной культуры, для которых необходимо соблюдать определенные принципы, представленные на рисунке 9.

Разрабатывать в соответствии с существующей организационной культурой, то есть необходимо изучить действующую организационную культуру и использовать ее как основу
Подкреплять и поддерживать мероприятия на всех уровнях
Разрабатывать и осуществлять мероприятия в комплексе
Производить постоянные замеры состояния организационной культуры, корректировку в случае отклонений или резко отрицательной реакции со стороны сотрудников

Рисунок 9 – Принципы оценки эффективности мероприятий по развитию организационной культуры

Для оценки эффективности мероприятий по развитию организационной культуры может быть использован следующий показатель: изменение соотношения финансовых результатов и затрат на проведение мероприятий по развитию организационной культуры или соотношение прироста финансовых результатов и затрат на внедрение мероприятий по развитию организационной культуры [19]. Мероприятия имеют вид,

такие как исследования организационной культуры, разработка модели подходящей организационной культуры, внедрение мероприятий по развитию организационной культуры в практику (систему) управления персоналом.

Для оценки прироста показателей эффективности деятельности компании, а также уровня организационной культуры хорошо использовать индексный метод, основанный на относительных показателях, выражающих отношение уровня данного явления к уровню его в прошлом или к уровню аналогичного явления, принятому в качестве базы. Достоинство данного метода – сопоставимость полученных показателей и сквозной их характер.

Показатели, используемые для расчетов индексов, должны иметь количественное выражение [17].

Оценить эффективность развития организационной культуры можно также сравнением основных показателей деятельности компании, при условии, что никакие мероприятия по улучшению организации труда, совершенствования технологий и техники за рассматриваемый период не проводились и при стабильной окружающей среде.

Это довольно сложно сделать, особенно если новейшие технологии и техника являются основным условием конкурентоспособности компании.

К основным показателям эффективности организационной культуры предприятия относятся: годовой экономический эффект от реализации мероприятий по формированию, развитию и управлению организационной культурой, срок окупаемости дополнительных затрат на мероприятия, коэффициент эффективности мероприятий.

Коэффициент эффективности мероприятий по развитию, совершенствованию или изменению организационной культуры устанавливается с помощью обратного отношения к сроку окупаемости. В качестве одного из обобщающих показателей эффективности внедряемых

мероприятий может стать рост прибыли или дохода предприятия за период, в течение которого осуществлялись мероприятия по развитию организационной культуры.

Можно использовать и другие коэффициенты, например, коэффициент межличностных отношений, коэффициент конфликтности и другие.

Изменение текучести кадров в компании имеет вполне определенный экономический эффект. Изменение уровня текучести кадров в период с момента начала проведения мероприятий по развитию организационной культуры говорит о прямой зависимости этих явлений [51].

Гораздо сложнее определить те параметры организационной культуры, которые хотят изменить, и мероприятия, которые для этого необходимы, а также их эффективность.

Для этого необходимо уметь осмыслить сущность организационной культуры, её основу, те компоненты, которые невозможно изменить, те, которые в наибольшей степени влияют на деятельность организации, а также уметь оценить затраты на проведение мероприятий по развитию или изменению организационной культуры.

Если предприятие существует довольно длительное время, то оно имеет уже сложившуюся организационную культуру. Сложность заключается в том, чтобы определить, изменение или развитие каких параметров (или элементов) культуры приведёт к повышению эффективности предприятия и возможно ли это изменение [49].

Для оценки организационной культуры могут быть использованы различные виды эффектов, представленные в таблице 7, которые появились в результате реализации мероприятий по развитию или изменению организационной культуры.

Таблица 7 – Использование различных эффектов для оценки эффективности развития организационной культуры

Эффект оценки организационной культуры	Сущность
Экономический эффект	Рост производительности труда и снижение трудоёмкости, снижение материалоёмкости и себестоимости продукции, рост прибыли и рентабельности
Ресурсный эффект	Высвобождение ресурсов в компании: материальных, трудовых и финансовых
Технический эффект	Появление новой техники и технологии, открытий, изобретений и рационализаторских предложений, ноу-хау и других нововведений
Социальный эффект	Повышение материального и культурного уровня жизни граждан, более полное удовлетворение их потребностей в товарах и услугах, улучшение условий и техники безопасности труда, снижение доли тяжёлого ручного труда и другое.

Для оценки эффективности развития организационной культуры используются различные коэффициенты, которые приведены в таблице 8.

Таблица 8 – Коэффициенты, используемые при оценки эффективности развития организационной культуры

Коэффициент оценки эффективности	Описание
Коэффициент эффективности организационной культуры по дисциплине труда	Данный коэффициент равен $10/x$. Диапазон его изменения от 1 до 10, если коэффициент меньше 1, то организационная культура не эффективна.
Коэффициент эффективности по уровню конфликтности (Экон)	Он может изменяться от 1 до 1/10 в зависимости от оценки уровня конфликтности, которую дали сотрудники компании (от 1 до 10).
Степень доверия персонала руководству (Эдов)	Определяется из двух оценок – уровень компетенции и уровень порядочности, как считают сотрудники компании. Средняя оценка (от 0 до 10) и будет степенью доверия руководству.
По уровню квалификации работников (Эквал)	Эффективность определяется как разница между средним значением уровня квалификации за определенный период, или утвержденным как нормальный (необходимый средний разряд) уровень квалификации, и уровень квалификации работников в данный момент. Диапазон изменения коэффициента от 0 до 1.

Окончание таблицы 8

Коэффициент оценки эффективности	Описание
По среднему сроку трудовой адаптации (Эад)	Нормальный срок адаптации минус средний срок адаптации в компании стремится к максимуму (который равен приблизительно полгода). Чем больше разность, тем эффективней организационная культура. Если разность отрицательная, то организационная культура неэффективна. Коэффициент эффективности будет меняться в диапазоне от 0 до 6.

Для успешного функционирования организации ее культура должна соответствовать требованиям окружающей среды, которые становятся все разнообразнее. Ценности организационной культуры поддерживают успех в долгосрочной перспективе. Однако при изменении условий окружающей среды эти ценности могут тормозить дальнейшее развитие. Многие организации становятся жертвами собственного успеха, цепляясь за устаревшие ценности и формы поведения, которые оказываются деструктивными в условиях новой среды. Негибкая организационная культура препятствует адаптации и не позволяет проводить необходимые изменения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Виды деятельности и тарифы в области обращения с твердыми коммунальными отходами, подлежащие регулированию, статья 24.8: федеральный закон Российской Федерации от 24.06.1998 г. №89-ФЗ: «Об отходах производства и потребления»
2. Организация государственного контроля (надзора) в области регулирования тарифов в области обращения с твердыми коммунальными отходами, статья 24.12: федеральный закон Российской Федерации от 24.06.1998 г. №89-ФЗ: «Об отходах производства и потребления»
3. Право на получение информации в области обращения с твердыми коммунальными отходами, статья 24.11: федеральный закон Российской Федерации от 24.06.1998 г. №89-ФЗ: «Об отходах производства и потребления»
4. Региональный оператор по обращению с твердыми коммунальными отходами, статья 24.6: федеральный закон Российской Федерации от 24.06.1998 г. №89-ФЗ: «Об отходах производства и потребления»
5. Положение ООО «КРК» - О премировании сотрудников – Введ. 12.05.2019. Красноярск. – 27 с.
6. Положение ООО «КРК» - О работе с персональными данными – Введ. 27.09.2018. Красноярск. – 37 с.
7. Положение ООО «КРК» - Об оплате труда работников – Введ. 15.06.2018. Красноярск. – 28 с.
8. Положение ООО «КРК» - Об управлении результатами работы через периодическую оценку деятельности сотрудника – Введ. 15.06.2018. Красноярск. – 24 с.

9. Правила внутреннего трудового распорядка ООО «КРК» – Введ. 15.06.2018. Красноярск. – 34 с.
10. Апанасович, В. В. Инновационные процессы и корпоративное управление: материалы IX Международной заочной научно-практической конференции/ В. В. Апанасович, А. И. Ковалинский, Е. М. Минченко. – Минск: Национальная библиотека Беларуси, 2017. – 323 с.
11. Багдасарьян И.С., Дудкина Г.В., Покушко М.В. Реализация компетентностного подхода в процессе подготовки управленческих кадров для инновационного развития социально-экономических систем. В сборнике: Социально-экономическое развитие России и Монголии: проблемы и перспективы. Материалы III Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор д-р экон. наук, проф. В.Г. Беломестнов. 2013. С. 36-38.
12. Василенко, С. В. Организационная культура как инструмент эффективного управления персоналом/ С.В. Василенко. – М.: Дашков и К, 2015. – 136 с.
13. Грошев, И. В. Менеджмент организационной культуры / И.В. Грошев. - М.: Московский психолого-социальный университет (МПСУ), 2015. - 302 с.
14. Грошев, И. В. Организационная культура: учеб. Пособие / И. В. Грошев, И.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.-288 с.
15. Гусев, Ю. В. Стратегия развития компании: проблемы развития компании: монография/ Ю.В.Гусев – СПб: Изд-во СПбУЭФ, 2015.-440 с.
16. Демин, Д. Организационная культура: десять самых распространенных заблуждений/ Д. Демин. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 154 с.
17. Митрофанова Е.А., Дудкина Г.В., Дудкин А.И. Роль университета в управлении человеческими ресурсами на региональном

рынке труда: вызовы, практика. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2018. Т. 7. № 6. С. 49-54.

18. Камерон, К., Куинн, Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. - СПб: Питер, 2015. – 320с.

19. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. -М.: Олимп-Бизнес, 2016.- 304 с.

20. Кубанейшвили, А. Преобразование компании – начните с корпоративной культуры/ А. Кубанейшвили // Управление компанией. – 2017. – 201 с.

21. Липатов, С. А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / С. А. Липатов // Вестник МГУ. Серия 14. Психология. – 2014. – 163 с.

22. Масютин, С. А. Корпоративное управление: опыт и проблемы: монография / С. А. Масютин. – М.: ООО «Финстатинформ», 2015. – 280 с.

23. Макеев, В. А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности учреждения/ В. А. Макеев. – М.: Ленанд, 2015. – 248 с.

24. Пригожий, А. И. Методы развития организаций / М.: МЦФЭР, 2015. -863 с.

25. Симонова, Л. М. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве: учебное пособие для вузов / Л. М. Симонова, Л. Е. Стровский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 123 с.

26. Соломанидина, Т. О. Организационная культура в таблицах, тестах, схемах / Т.О. Соломанидина. - Москва: РГГУ, 2017. - 400 с.

27. Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка/ О. Г. Тихомирова. – СПб.: ИТМО, 2016. – 154 с.

28. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 560 с.
29. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство / Э. Х. Шейн. – пер. с англ. – СПб.: Питер, 2017. – 336 с.
30. Шольц К. Организационная культура: между иллюзией и реальностью / К. Шольц // Проблемы теории и практики управления, 2015. – 314 с.
31. Rusprofile [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/7004935>
32. Администрация города Красноярска [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.admkrsk.ru/citytoday/ecology/Pages/default.aspx>
33. Государственные затраты [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://clearspending.ru/supplier/inn=2461223108&kpp=246001001>
34. ООО «КРК» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://kras-tko.ru/>
35. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
36. Арий, В. В. Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития: Монография. -М.: Инфра-М, 2014. - 24 с.
37. Балашов, А. П. Управление развитием организации потребительской кооперации. Новосибирск: СибУПЕС, 2016. - 52 с.
38. Богребняк, В. А. Культура организации как объект регулярного управления // Вопросы управления предприятием. 2015. – 59 с.
39. Воронин, Г. К. Организационная культура как инструмент управления корпоративным поведением персонала // Управление персоналом. Ученые записки. СПб.: Питер, 2016. – 62 с.

40. Гопова, Е. П. Проблема критериев организационного развития: выживание или эффективность // СОЦИС. 2014. – 108 с.
41. Грудистова, Е. Г. Развитие методических подходов к исследованию организационной культуры // Известия ИГЭА, 2017. – 7с.
42. Жаро, А. К. Деловая культура: сравнительный анализ // СОЦИС. — 2016. – 80 с.
43. Занирожий, А. И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2017. -63 с.
44. Ильиных, С.А. Тендерная концепция организационной культуры / Новосибирск: НГУЭУ, 2018. - 34 с.
45. Кожевина, О. В. Управление развитием организации: теория, методология, практика. Барнаул, 2015. - 23 с.
46. Лютенс, Ф. Корпоративное поведение. — М.: Инфра-М, 2018. - 26 с.
47. Магура, М. И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // 2014. -29 с.
48. Митин, А. Н. Культура управления. — УАГС-Екатерин-бург: Уралвнешторгиздат, 2016. - 56 с.
49. Молл, Е. Г. Организационное поведение. — М.: Финансы и статистика, 2016.- 74 с.
50. Николаев, А. Инновационное развитие и инновационная культура/ А. Николаев // Наука и наукознание, 2016. – 18 с.
51. Погорадзе, А. А. Культура производства: сущность и факторы развития. - Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние, 2017. -78 с.
52. Родионова, В. О. Организационная культура конкурентоспособного производства/ В. О. Родионова, Е. Н. Федоркова, Воронеж – ВГТУ, 2017. – 14 с.

53. Соболевская, А. А. Организационная культура и управление трудом // Труд за рубежом. 2015. – 91 с.
54. Трудина, В. О. Организационная культура компании. М.: Управление персоналом, 2015. — 63 с.
55. Харин, К. Г. Организационная культура как социально-экономическое пространство управления человеческими ресурсами. -М.: РГБ, 2017.-56 с.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

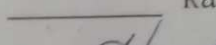
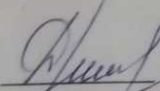
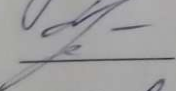
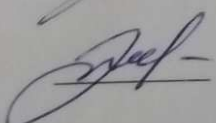
УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой ЭУБП
З.А.Васильева
« _ » _____ 2019 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

38.03.03.01 – Управление персоналом организации

Разработка плана развития организационной культуры (на примере
ООО «Красноярская Рециклинговая Компания»)

Консультант		канд. психол. наук, доцент	И. С. Багдасарьян
Научный руководитель		старший преподаватель	Г. В. Дудкина
Выпускник			К. В. Гусева
Нормоконтролер		ассистент кафедры ЭУБП ИУБПЭ СФУ	И. С. Жирнова

Красноярск 2019