

УДК: 334

Гадецкий Василий Геннадиевич
доцент кафедры теории и организации управления
Vasyl Gadetsky G.
e-mail: foux dva@gmail.com

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования «Гжельский государственный университет»
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education
“Gzhel State University”

Московская обл., Раменский г. о.,
пос. Электроизолятор, д. 67, Россия, 140155
Тел.: 8(496)464-76-40

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ

THE MAIN DIRECTIONS OF IMPROVING THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN RUSSIA

Аннотация. В статье исследуется соотношение понятий «корпоративная культура» и «организационная культура» предприятия. Обобщаются компоненты корпоративной культуры, характерные для разных предприятий. Исследуется структура организационной культуры предприятия на примере филиала АО «Мособлгаз» и «Раменское межрайгаз».

Ключевые слова: предприятие; организационная культура; корпоративная культура.

Abstract. The article examines the relationship between the concepts of "corporate culture" and "organizational culture" of the enterprise. The components of corporate culture characteristic of different enterprises are summarized. The structure of the organizational culture of the enterprise is studied on the example of the branch of JSC "Mosoblgaz" and "Ramenskoye Mezhraigaz".

Keywords: enterprise; organizational culture; corporate culture.

Каждая компания в условиях развития формирует собственный облик, стиль, которые позволяет выделить ее из множества других. Многие компании имеют схожие черты в силу наличия схожих исходных данных: машины, оборудование, но люди, составляющие «душу» компании, разные. Каждый из руководителей, менеджеров, работников имеет свои представления о том, какой должна быть компания.

В современной литературе есть два основных понятия в данной области «организационная культура» и «корпоративная культура». Корпоративная культура напрямую связана с понятием «корпорация» и «корпоративное

управление». Данное понятие возникло в результате разделения функции менеджмента в компании: владения (акционеры) и управления (менеджеры). Корпоративная культура означает систему взаимодействия акционеров и менеджмента, которая направлена на получение максимальной прибыли от всех видов деятельности компании [1, с. 27].

Относительно понятия «организационная культура», корпоративная культура более общее понятие, это культура интересов бизнеса в целом, как направления получения прибыли. Она лишь является дополнением организационной культуры в целом, которая формируется во всех типах организаций, как в коммерческих, так и в государственных структурах. В корпоративную культуру входит понятие миссии и общих целей компании.

Корпоративная культура – это нормы и правила, соблюдение которых ведет компанию к успеху.

Само понятие «корпоративная культура» впервые появилось в XIX в. и было применено немецким фельдмаршалом Мольтке, который применил его для обозначения культуры принадлежности к офицерской среде.

Определенные принципы корпоративной культуры складывались и в различных артелях, фабриках, гильдиях. Это были определенные атрибуты, ношение и применение которых обозначало принадлежность к определенной общности. Для этих целей использовали определенный покрой или цвет одежды, галстуков, жакетов.

Понятие «организационная культура» более обширно и применимо к любой организации, ведь не каждая организация является корпорацией. Само понятие появилось в конце 1970-х – начале 1980-х годов и претерпело значительные изменения, связанные со сменой самой культуры. Социальная сфера претерпела значительные изменения: от классической школы Ф, Тейлора, М, Вебера и А, Файоля, в которой человек рассматривался как исключительно функциональное звено; до гуманистического направления, где сотрудник представляет собой, в первую очередь, личность [1, с. 35].

Организационная культура – это общепринятые принципы, которыми руководствуются сотрудники внутри компании, эти принципы являются отличительными признаками компании.

Основные элементы организационной культуры оказывают влияние на отношения группы, основываясь на ценностях и традициях компании.

Организационная культура способствует развитию компании и формированию у сотрудников чувства причастности к команде.

Организационная культура включает в себя основные нормы и правила, принятые в компании.

В условиях развития каждая компания должна определить и укреплять свои ценности, нормы поведения, межличностные отношения, миссию и бороться за их соблюдение. В данный момент существует огромное количество данных культур, но все они имеют схожие элементы:

- философия компании (ценности, убеждения);
- концепция руководства;
- ролевые модели руководства, на основании которых строится система ценностей;
- модели поведения внутри компании;
- символы вербального и невербального характера, легенды, история;
- ритуалы.

Все данные элементы подразделяются на четыре группы:

- назначение экономической системы (миссия, цели, задачи);
- операционные средства (система мотивации, контроль);
- критерии достижения и оценки результатов;
- средства внутренней интеграции (способ разделения власти, ритуалы)

[2].

Для последующего анализа организационной культуры необходимо четко определить структуру организационной культуры. Э. Шейн предложил рассматривать организационную культуру, разделив ее на три уровня.

1. Поверхностный – определяет внешние видимые факторы, стиль, оформление офиса, внешний вид и форма сотрудников компании, цветовые решения, стиль общения сотрудников.

2. Внутренний – определяет провозглашаемые цели, стратегии и философию, ценности, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке.

3. Глубинный – скрытый смысл, самый трудный для анализа уровень организационной культуры, часто даже сами сотрудники компании с трудом могут его осознать, это определенные атрибуты организационной культуры, которые подсознательно принимаются на веру и направляют поведение сотрудников [3, с. 67].

Некоторые исследователи предлагают более дробную структуру организационной культуры, выделяя ее следующие компоненты.

Мировоззрение – представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т.д. Мировоззрение тесно связано с особенностями социализации индивида, его этнической культурой и религиозными представлениями. Значительные различия в мировоззрениях работников серьезно затрудняют их сотрудничество. В этом случае имеется почва для значительных внутриорганизационных противоречий и конфликтов.

Организационные ценности, т. е. предметы и явления организационной жизни, значимые для духовной жизни работников. Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и духовным миром личности, между организационным и индивидуальным бытием. Личностные ценности отражаются в сознании в виде ценностных ориентации, которые включают в себя также широкий круг социальных ценностей, признаваемых личностью, но не всегда принимаемых ею в качестве собственных целей и принципов. Ценности могут сохраняться, даже если в организации произошли значительные кадровые

изменения. В то же время может быть осуществлена определенная смена ценностей, которые скажутся и на поведении членов организации.

Стили поведения, характеризующие работников конкретной организации. Сюда также относятся специфические ритуалы и церемонии, язык, используемый при общении, а также символы, которые обладают особым смыслом именно для членов данной организации. Поведение сотрудников успешно корректируется разнообразными тренингами и мерами контроля, но только в том случае, если новые образцы поведения не вступают в противоречие с вышеописанными компонентами организационной культуры.

Нормы – совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. Они могут быть универсальными и частными, императивными и ориентировочными, и направлены на сохранение и развитие структуры и функций организации. К нормам относятся так называемые правила игры, которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации.

Психологический климат в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками. Психологический климат представляет собой преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

Ни один из этих компонентов в отдельности не может быть отождествлен с культурой организации. Однако в совокупности они могут дать довольно полное представление об организационной культуре. Каждый сотрудник, приходя в организацию, проходит через определенную процедуру организационной социализации, в ходе которой он месяц за месяцем постигает все те мельчайшие нюансы, которые в совокупности и образуют организационную культуру [6].

Отличительными чертами организационной культуры разных компаний будет являться порядок расположения основных элементов, определяющих, какой принцип будет доминировать в случае возникновения конфликта между составляющими. Из этого следует, что на формирование организационной

культуры компании и взаимосвязь ее элементов возникает под влиянием факторов внешней и внутренней среды.

Факторы внешней среды можно разделить на:

– факторы прямого воздействия – оказывают непосредственное влияние на деятельность организации и ощущают на себе прямое влияние деятельности организации. Это поставщики, трудовые ресурсы, законы и государственное регулирование, потребители и конкуренты;

– факторы косвенного воздействия – оказывают опосредованное влияние на деятельность организации. Это состояние экономики, развитие научного прогресса, социальные и культурные изменения, политическая ситуация, события в экономике и политике других стран.

Для обозначения и продвижения своей организационной культуры компании уделяют либо повышенное внимание факторам внешней среды, либо факторам внутренней среды. Для компаний, где на первом месте добрые, дружественные отношения внутри компании более важными окажутся факторы внутренней среды. Для компаний, где больший интерес направлен на рынок, наиболее влиятельны и важны факторы внешней среды. На практике эти факторы имеют отражение в организационной культуре компании.

Проведя комплексную оценку состояния организационной культуры филиала АО «Мособлгаз» «Раменское межрайгаз», автор работы пришел к выводу, что необходимости очень глубоких изменений в компании нет. Учитывая возраст существования предприятия, сложившиеся корпоративные ценности и деятельность компании в сфере организационной культуры, можно применить следующие механизмы усовершенствования организационной культуры анализируемой компании

Изменения посредством внесения новых субкультур.

Структурные изменения в компании.

Внутренний бенчмаркинг.

Установка программного обеспечения.

1. Исходя из данных анализа, отметим, что наименьшая удовлетворенность работников заключается в отсутствии возможности двусторонней связи, работники не имеют возможности донести до руководства свои идеи, пожелания, инициативы. Вовлеченность работников в процесс принятия решений и возможность личного развития, умение работников работать в команде, находятся в компании на очень низком уровне. Необходимо улучшение обратной связи путем создания системы сбора и реализации предложений и просьб работников. Это даст возможность работникам почувствовать собственную значимость для организации, стать частью команды.

Создание системы не материального поощрения работников, проведение конкурсов профессионального мастерства с награждением в виде почетных грамот, отгулов, дополнительных дней к отпуску.

Проведение тренингов по улучшению психологического климата в коллективе. Основными целями таких тренингов является возможность для каждого работника осознать значимость командной работы для повышения эффективности, как в рамках индивидуальной профессиональной деятельности, так и всей компании. Получение участникам опыта командного взаимодействия. Улучшение взаимоотношения в команде и помощь участникам тренинга осознать значимость каждого участника для создания команды. Создание с участниками тренинга положительной обратной связи.

Создание индивидуальных планов развития сотрудников на рабочем месте. Индивидуальный план развития сотрудника - документ, описывающий цели развития и конкретные действия, позволяющие достичь поставленные цели.

2. Структурные изменения – относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, делении на отделы, управленческой иерархии, комитетах и степени централизации. Структурные изменения – одна из самых распространенных и видимых форм изменений в организации. Они – реальная необходимость, когда происходят значительные изменения в целях или стратегии. Структурные изменения имеют очевидное влияние на человеческие

ресурсы, поскольку в организацию могут влиться новые люди, из-за чего изменится система подчиненности. Зачастую, структурные изменения встречаются работниками со страхом, основанном на том, что они подорвут сложившиеся отношения внутри коллектива.

Адекватное восприятие персоналом происходящих изменений внутри организации предполагает необходимость технической подготовки, подготовки к межличностному или групповому общению, мотивацию и комплекс приобретенных деловых качеств и навыков: лидерство, оценку качества выполнения работы, повышение квалификации руководящего состава, формирование групп, внедрение программ по повышению удовлетворенности работой и состояния духа, улучшению качества трудовой жизни.

Для улучшения психологического климата в коллективе, можно рекомендовать проведение корпоративных мероприятий. Корпоративные мероприятия могут быть различными по своей направленности.

Обучающие – различные тренинги командного взаимодействия, по формированию внутренних горизонтальных и вертикальных коммуникаций, семинары, конференции по новым технологиям и оборудованию.

Развлекательные – празднование Нового года или Дня рождения предприятия. Выбор формата праздника огромен. Это могут быть спортивные соревнования на природе, ресторан, соревнования между трестами в различных отраслях и профессиях, проведение конкурсов «Мисс (Миссис) Мособлгаз» и «Мистер Мособлгаз».

Интеллектуальные – организация поездок работников компании в театры, музеи, интересные города, все эти мероприятия направлены на формирование корпоративного духа, сплоченности коллектива, идентификации я- компания.

3. Бенчмаркинг (от англ. benchmark, «начало отсчета», «зарубка») – это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных, фирм. Бенчмаркинг находит применение во всех сферах деятельности предприятия - в логистике, маркетинге, управлении персоналом и т. д.

Внутренний бенчмаркинг предполагает проведение бенчмаркинга собственных бизнес-единиц и филиалов, которые могут быть расположены в разных местах. Позволяет легко получить доступ к информации, в т. ч. конфиденциальным данным, а также отнимает меньше времени и ресурсов, чем другие типы бенчмаркинга. Является одной из самых простых форм эталонного сопоставления, поскольку большинство компаний вводят в своих бизнес-единицах схожие функции. Основная задача при этом заключается в определении внутренних стандартов эффективности организации. Это ведет к обмену опытом использования передовых методов работы в рамках всей компании.

4. Установка программного обеспечения для облегчения внутренней коммуникации, ускорения получения корпоративной информации, оперативное принятие решений и их исполнение.

Для компании АО «Мособлгаз» оптимальным вариантом будет установка и использование программы Lotus Notes/Domino. Lotus Domino, обладающий почтовой средой клиент/сервер корпоративного масштаба, системой репликации, групповой работы и поддержки технологий Internet, является идеальной инфраструктурой для организации распределенной среды управления информацией. Находящееся в основе этих технологий универсальное хранилище объектов обеспечивает мощные средства внедрения распределенных приложений, которые лишены сложностей, характерных для традиционных решений, построенных на технологии реляционных СУБД. Lotus Domino/Notes делает доступными для всех пользователей средства управления информацией, совместимые с передовыми технологиями Internet/intranet, и предназначенные для создания надежной среды совместной работы.

Важным для понимания возможностей Domino и Notes является так называемая «Архитектура решений Lotus». Эта концепция была разработана консалтинговой службой Lotus в соответствии с принципами системного подхода. Она обеспечивает целостный подход к классификации решений на

основе коммуникационных технологий и технологий совместной работы на платформе Domino и Notes.

Lotus Domino и Notes обеспечивают полноценное решение в области систем коллективной работы, и позволяют решать технологически сложные задачи на любом организационном уровне. Lotus Domino – это одновременно сервер электронной почты, сервер приложений для работы с документами и создания систем автоматизации деловых процедур, Web-сервер, дополненный широкими возможностями интеграции с реляционными СУБД и ERP-системами. Lotus Notes – это интегрированный почтовый и Internet-клиент, клиент для совместной работы и работы с документами, обеспечивающий кроме всего прочего, возможности мобильной работы пользователей.

Многие из этих технологий, взятые в отдельности, были хорошо известны и до появления Notes. Но объединенные вместе в рамках единой системы они дают совершенно новое качество, которое позволяет утверждать, что в настоящее время на рынке нет аналога данному программному продукту.

Сферы применения Lotus Notes/Domino: Создание инфраструктуры электронной почты, передачи сообщений и коммуникаций: современной, надежной и масштабируемой. При этом Lotus Domino является почтовым сервером, а Lotus Notes – клиентом электронной почты с расширенными возможностями.

Использование Domino и Notes в качестве платформы и инфраструктуры для бизнес-приложений, автоматизации деловых процедур, документооборота и т. д. В данном случае Lotus Domino – это сервер приложений, а Lotus Notes – клиент для выполнения бизнес-приложений, работы с информацией и документами, в том числе и в офлайн-режиме.

Создание инфраструктуры Web. Lotus Domino – это Web-сервер с расширенными возможностями по динамическому обновлению, категоризации информации, полнотекстовому поиску и т.д.

Применение Lotus Domino и Notes в качестве интегрирующего программного обеспечения, или «программного обеспечения промежуточного

слоя», способного интегрировать информацию и данные практически из произвольных источников информации – реляционных СУБД, систем управления ресурсами предприятий (ERP), таких как SAP R/3, среды Internet и т.д.

Есть и ограничения, связанные с архитектурой, которые сужают область применения Lotus Notes. На базе этой технологии не стоит создавать приложения, связанные с проведением расчётов по большим массивам данных (например, финансовые или статистические). Также, не следует использовать Lotus Notes для организации больших хранилищ данных.

Однако, возможности системы существенно превосходят ее ограничения. В конечном итоге, большинство пользователей Lotus Domino и Notes осознают возможность решения всего спектра перечисленных выше задач на основе единой технологической платформы и создают рациональную и эффективную информационную инфраструктуру.

Реальная отдача от информационных технологий, которая дает качественные изменения и конкурентные преимущества, достигается тогда, когда эти технологии используются организацией для создания систем, ориентированных во внешний мир, на рынок. Эти системы кардинальным образом меняют природу взаимоотношений между организацией и ее заказчиками, партнерами, а также суть работы сотрудников самой организации. Ключевыми для построения более тесных и приносящих большую выгоду отношений являются Internet/intranet-системы, объединяющие в себе возможности обработки данных и транзакций с автоматизацией бизнес-процессов. IBM и Lotus имеют полный спектр средств, которые требуются вашей организации для создания систем, ориентированных на рынок и взаимодействие с внешним миром. Эти средства уже сегодня позволят Вам сделать новый шаг к экономике завтрашнего дня.

Еще одна возможность использования Интернет пространства – социальные сети. Создание и продвижение, а также активное использование аккаунта компании в социальной сети «ВКонтакте» или «Одноклассниках»

предоставит возможность сотрудникам обсуждать рабочие моменты и жизнь компании. Это хорошая возможность клиентов компании обратиться непосредственно, получить онлайн консультацию по каким либо вопросам. В этом в свою очередь проявляется открытость компании, как для клиентов, так и для работников. На данный момент на страницу АО «Мособлгаз» в социальной сети «ВКонтакте» подписано всего 3695 человек, при коллективе в 7500 человек. Группа филиала «Раменское межрайгаз» насчитывает 619 человек подписчиков, при коллективе (с работниками районных эксплуатационных служб) 743 человека. На этом ресурсе можно подать онлайн заявки на техническое обслуживание внутридомового газового оборудования, записаться на прием, задать вопросы, касающиеся технического обслуживания газового оборудования, технического присоединения, оплаты и других услуг. Все ответы можно получить в кратчайшие сроки от квалифицированных специалистов. Это говорит о том, что эта часть информационных технологий используется крайне мало. Необходимо ее развитие, распространение ссылок на ресурс в информационных листках, на стендах в офисах компании.

Таким образом, используя новейшие технологии, возможности сети Интернет, социальных сетей, проведение внутрикорпоративных тренингов различной направленности, проведения корпоративных мероприятий, принятии решения о реализации вертикальной и горизонтальной коммуникации, можно добиться поставленных целей – снижении текучести кадров, повышение удовлетворенности работников компании и, как следствие, увеличение вовлеченности работников в жизнь компании, а значит повышение эффективности работы предприятия в целом.

Внедрение любых изменений в деятельность компании должно быть экономически оправдано, но посчитать экономический эффект в развитии организационной культуры компании довольно трудно.

Усовершенствование организационной культуры компании приносит ее определенные преимущества:

- происходит снижение конфликтных ситуаций, улучшается деловая коммуникация;
- происходит снижение не продуктивно используемого рабочего времени;
- повышается вовлеченность работников в компанию, растет производительность труда;
- повышается экономическая эффективность управленческих решений, и как следствие, эффективность деятельности предприятия.

Самым заметным показателем совершенствования организационной культуры филиала АО «Мособлгаз» «Раменское межрайгаз» будет снижение текучести кадров, которая произойдет из-за понимания и принятия ценностей и целей компании сотрудниками. Увольняться из компании, которая ценит своих сотрудников, уважает и слышит их мнение, где руководители являются настоящими лидерами, которые личным примером ведут за собой, совсем не хочется. Это поднимет престиж профессии газовика и удовлетворенность работников в причастности к этому труду.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Кондратьев Э. В.* Теория и практика развития управленческого персонала предприятия: монография. М.: ИНФРА-М, 2015. 396 с.
2. *Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г.* Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство «Юрайт», 2017. 467 с.
3. *Спивак В. А.* Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие. М.: ЭКСМО, 2012. 428 с.