**Планирование культуры предприятия**

**Введение**

В последние годы отечественные социологи и социопсихологи, изучающие проблемы российской экономики и предпринимательства, активно взяли на вооружение западные разработки, касающиеся принципов внутреннего структурирования и внешнего ориентирования предприятий самого разного рода. При этом слово фирма было дискредитировано западными исследователями как явление, уходящее в прошлое, относящееся к индустриальному обществу, обществу потребления. В новую эпоху в обществе постиндустриальном вместо фирмы – инертно-бюрократической машины появляется понятие «гибкая технико-социальная система», «группа людей, сознательно объединившихся для достижения общих целей путем преобразования экономических ресурсов в желаемые конечные состояния», «большая семья». В западной литературе она определяется в терминах «корпорация» и «корпоративная культура», в переложениях этих разработок на русский язык и в приложениях их к российской действительности стали принятыми понятия «организация» и «организационная культура».

Актуальность планирования культуры предприятия заключается в том, что именно она непосредственным образом влияет на поведение людей в организации. В сущности, управление есть не что иное, как изменение поведения людей в целях руководителя. Есть три способа заставить человека сделать что-либо: сила, манипуляция, сотрудничество. Непроизводительность рабского труда общеизвестна. История 20 века позволяет сделать вывод о непродуктивности манипулятивных технологий в силу их ограниченности во времени и высокой затратности на контроль. Эффективность сотрудничества как формы постоянного диалога зависит от наших знаний, установок, поведения. Знаменитая формула инновации: «Этого не может быть. В этом что-то есть. Это всем известно». Таким образом, чтобы добиться от людей эффективного организационного поведения, необходимо, чтобы у них были соответствующие знания и установки. Знания изменяются за счет информирования, а установки? Установки изменяются под воздействием организационной культуры.

Современные предприятия рассматривают культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий сориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное взаимодействие. Организационная культура представляет собой один из механизмов согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми сотрудниками.

Целью курсовой работы является изучение процесса планирования культуры предприятия.

Основными задачами курсовой работы являются:

изучить понятие и свойства организационной культуры;

исследовать задачи планирования и функции культуры предприятия;

рассмотреть процесс планирования культуры предприятия;

оценить состояние культуры конкретного предприятия;

провести планирование мероприятий по совершенствованию культуры исследуемого предприятия.

Объектом исследования в работе выступает ЗАО «Микояновский мясокомбинат». Предмет исследования – культура предприятия.

В процессе написания курсовой работы использовались различные источники: учебная литература, материалы периодической печати, информация интернет-сайтов.

**Глава 1. Теоретические аспекты планирования культуры предприятия**

**1.1. Понятие и свойства организационной культуры**

Прежде чем перейти к рассмотрению сущности культуры предприятия необходимо определить, что подразумевает под собой понятие «культура».

Культура в широком смысле включает в себя предметные результаты деятельности людей (машины, сооружения, результаты познания, произведения искусства, нормы морали и права и т.д.), а также человеческие силы и способности, реализуемые в деятельности (знания, умения, навыки, уровень интеллекта, нравственного и этического развития, мировоззрение, способы и формы общения людей). В более узком смысле – сфера духовной жизни людей. Такое определение приводится в энциклопедическом словаре и принято в социологии. В конце XX века этим понятием стали пользоваться менеджеры и исследователи организаций, обозначающие этим понятием общий климат организации и характерные методы работы с людьми, а также провозглашаемые ею ценности и ее кредо.[[1]](#footnote-1)

Культура предприятия в целом представляет собой достаточно широкое понятие, охватывающее практически все аспекты деятельности самого предприятия и ее менеджмента. Культура определяет не только формы управления и организации труда, но и осознание организацией своей миссии и целей. Культура – не объект манипулирования. Она создается людьми и управляет порой руководителем даже в большей степени, чем он ею. Это особенно важно потому, что большинство элементов эффективного управления в каждой организации до определенной степени определяется культурой.[[2]](#footnote-2)

Организационная культура взаимосвязана и взаимообусловлена с общественной культурой и в то же время имеет относительную замкнутость в своем развитии. Ее развитие (развитие организационного культурного продукта) проявляется также в двойственной форме – материальной и нематериальной. При этом необходимо подчеркнуть, что организационная культура – это явление, которое выделяет организацию среди других организаций и социальных объединений. Организационная культура не только помогает организации выжить, расти и развиваться, но и определяет возможности оптимальной интеграции, адаптации к изменяющимся условиям внешней социальной среды. Организационная культура интегрируется из недр общественной культуры и активно влияет на ее формирование.[[3]](#footnote-3)

Множественность подходов к определению организационной культуры объясняется тем, что данное социологическое явление сложно проявляется и, как правило, имеет много уровней оценки в рамках культурного пространства общества. Необходимо отметить, что одна из главных причин существующего плюрализма во взглядах на организационную культуру состоит в том, что разные ученые, говоря о культуре, имеют в виду различные ее аспекты. Анализируя различные определения организационной культуры, можно выявить ряд компонент, являющихся бесспорными и наиболее часто упоминаемыми:

1. Организационная культура — совокупность материальных, духовных, социальных ценностей, созданных и создаваемых сотрудниками компании в процессе трудовой деятельности и отражающих неповторимость, индивидуальность данной организации.

2. В зависимости от этапа развития компании ценности могут существовать в различных формах: в форме предположений (на этапе активного поиска своей культуры), убеждений, установок и ценностных ориентации (когда культура сложилась в основном), норм поведения, правил общения и стандартов трудовой деятельности (при полностью сформировавшейся культуре).

3. Наиболее значимыми элементами культуры признаются: ценности, миссия, цели компании, кодексы и нормы поведения, традиции и ритуалы.

4. Ценности и элементы культуры не требуют доказательств, принимаются на веру, передаются от поколения к поколению, формируя корпоративный дух компании, соответствующий ее идеальным устремлениям.

5. В основе большинства трактовок лежит понимание культуры в широком смысле слова.[[4]](#footnote-4)

На мой взгляд, наиболее полное определение культуры дал Эдгар Шейн, имя которого тесно связано с зарубежными исследованиями в данной области. Э. Шейн рассматривает организационную культуру как набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность; эти правила, приемы, фундаментальные гипотезы представляют собой отправной момент в выборе работниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений; члены организации не задумываются об их смысле, они рассматривают их как изначально верные.[[5]](#footnote-5) Он подчеркивает, что организационная культура определяется совокупностью основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции.

Значение культуры возрастает с течением времени, поскольку ее корни лежат глубоко в убеждениях людей. Она отражает опыт прошлых решений, приводивших к успеху дела. Организационная культура может служить на пользу организации, создавая обстановку, способствующую повышению производительности труда и внедрению нового. Но она может работать и против организации, создавая барьеры, которые препятствуют выработке стратегии предприятия. Эти барьеры выражаются в сопротивлении новому и отсутствии контактов. Организационная культура – это основной компонент в выполнении миссии компании и достижении ею основных целей, в повышении эффективности организации и управлении новациями.[[6]](#footnote-6)

При планировании культуры предприятия необходимо также учитывать ее наиболее существенные признаки, ее свойства.

1. Как любая развивающаяся культура, организационная культура обладает свойством динамичности. В своем движении культура проходит стадии зарождения, формирования, поддержания, развития и совершенствования, прекращения (замены). На каждом из этапов появляются свои «проблемы роста», что является закономерным для динамичных систем. Различные организационные культуры выбирают свои пути их решения, более либо менее эффективные. Данное свойство организационной культуры при формировании культуры учитывается принципом историчности.

2. Системность является вторым важнейшим свойством, указывающим на то, что организационная культура представляет собой достаточно сложную систему, объединяющую отдельные элементы в единое целое, руководствуясь определенной миссией в обществе и своими приоритетами. Данное свойство организационной культуры при формировании культуры учитывается принципом системности.

3. Элементы, составляющие организационную культуру, строго структурированы, иерархически соподчинены и обладают своей собственной степенью насущности и приоритетности.

4. Организационная культура обладает свойством относительности, поскольку не является «вещью в себе», а постоянно соотносит свои элементы как со своими собственными целями, так и с окружающей действительностью, другими организационными культурами, отмечая при этом свои слабые и сильные стороны, пересматривая и совершенствуя те или иные параметры.

5. Еще одно свойство — неоднородность. Внутри организационной культуры может быть много локальных культур, отражающих дифференциацию культуры по уровням, отделам, подразделениям, возрастным группам, национальным группам и т.п. называемыми субкультурами.

6. Разделяемость – еще одно важнейшее свойство организационной культуры. Любая организационная культура существует и эффективно развивается лишь благодаря тому, что ее постулаты, нормы и ценности разделяются персоналом. Степенью разделяемости определяется сила воздействия культуры на работников. Чем выше степень разделяемости, тем более существенное и сильное влияние на поведение персонала в организации оказывает нормы и ценности, цели, кодексы и другие структурные элементы организационной культуры.

7. Свойство адаптивности организационной культуры заключается в ее способности оставаться устойчивой и противостоять негативным воздействиям с одной стороны и органично вливаться в положительные изменения, не теряя своей эффективности, с другой стороны.[[7]](#footnote-7)

**1.2. Задачи планирования и функции культуры предприятия**

Задачи планирования культуры предприятия схематично представим на рисунке 1.

## Задачи планирования культуры предприятия

Соблюдение интересов общества и государства

Создание условий для социального мира и партнерства

Создание условий для творческого эффективного труда

Абсолютизация интересов клиентов

Участие работников в управлении

Эффективное стимулирование труда

Учет интересов партнеров

Воспитание сопричастности к общему делу

Создание условий для реализации творческого потенциала

Соблюдение цивилизованных отношений с конкурентами

Учет мнений и интересов сотрудников

Создание комфортных условий труда

Соблюдение экологических требований

Гуманный стиль руководства

Создание перспективы для сотрудников

Установление партнерских отношений с государством

Формирование фирменного патриотизма

Рисунок 1. Задачи планирования культуры предприятия

Таким образом, основными задачами планирования культуры предприятия являются создание условий для творческого эффективного труда, для социального мира и партнерства, соблюдение интересов государства и общества. При планировании культуры изменяются отношения как внутри предприятия, так и за ее пределами.

Задачи планирования организационной культуры отчетливо проявляются в ее функциях:

Содержательная функция. Культуре присущи все свойства и функции входящих в нее элементов. Она является своеобразным «банком», хранилищем приемлемых для данной организации моделей поведения и базой для ретрансляции этих моделей.

Воспитательная функция. По утверждению антропологов культура состоит из усвоенных способов поведения и адаптации человека в противовес унаследованным поведенческим моделям и инстинктам.

Усовершенствование организационных процедур, происходящее в организации методом проб и ошибок, требуется оперативно передавать следующим поколениям («новичкам»), поскольку это необходимое условие прогресса. Вместе с тем существует потребность продемонстрировать новым поколениям индивидов – потенциальных носителей культуры, что в данной организации считается хорошим или плохим с разных точек зрения – морально-этических, экономических, стратегических и т.д.

Эти задачи реализуются с помощью организационной культуры. Символы, мифы, герои и другие артефакты составляют комплекс формальных и неформальных ориентиров для деятельности в рамках компании. С другой стороны, существующая система реагирования на действия индивида в рамках культуры (например, поощрения и наказания) позволяет ему по-новому осмыслить воспроизводимые им действия, осознать и усвоить культуру (в случае соответствия культуры его ожиданиям) на уровне ценностей и базовых предположений.

Мотивирующая функция. Адекватность организационной культуры представлениям индивида о бизнесе, работе, устройстве организации, уровне оплаты труда и т.д. оказывает на него мотивирующее воздействие. Демотивирующее влияние культуры означает отсутствие лояльности со стороны индивида и связано, видимо, с разными представлениями о естественных базовых предположениях, ценностях и практиках деятельности у данного индивида и большинства сотрудников компании.

Селективная функция. Естественный отсев нелояльных сотрудников и отбор лояльных носителей культуры происходят на уровне взаимодействия индивидуальной и организационной культур. Первоначальными ориентирами для индивида служит представительное множество артефактов, присущих той или иной культуре. Механизм привлечения/отбора сотрудников организации также является элементом ее культуры в части выполнения селективной функции.

Воспроизводственная функция. С помощью формальных процедур, символов, ритуалов, реальной практики, а также приверженности организационных лидеров на ценностном уровне к воспроизводству процедур осуществляется ретрансляция исторического опыта организации, способов решения регулярно возникающих задач.

Изменяющая функция реализуется в ходе совершенствования, облагораживания, культивации определенных элементов организационной жизни или при проведении мероприятий по их изменению, упрощению, сокращению и т.п. Культура одной организации может быть ориентиром для сравнений в другой. Культура служит источником перемен (инициирует действие), предопределяет используемые для изменений средства.

Коммуникативная функция связывает людей и организации со схожими культурами или ее элементами (ценностями, привычками, обычаями, символикой и т.п.). Организационная культура может предусматривать политику агрессивной коммуникации (PR, агрессивный маркетинг), притягивая потенциально лояльных этой культуре клиентов. Важно отметить, что данная функция культуры позволяет решать проблемы не только внешней коммуникации (связанной со всеми контактными аудиториями – поставщиками, конкурентами, клиентами и др.), но и внутренней.

Направляющая и управляющая функция. Будучи своеобразным коллективным программированием разума в организации, организационная культура определяет направления развития, влияет на способы реализации плана развития, информирует о качестве этого процесса и отклонениях, обеспечивает своевременную коррекцию деятельности.

Культура организации дает ответы на возникающие вопросы, позволяет выбирать между способами поведения, приемлемыми в определенных условиях. При этом выбор также диктуется особенностями культуры.

Стабилизирующая функция способна приводить организацию к нормальному, естественному состоянию в экстремальных, кризисных условиях. Мощная организационная культура оказалась ключевым фактором успеха российских и западных предприятий, переживших кризисные явления.

Защитная/завоевательная функция. Организационная культура в определенной мере решает проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции организационных элементов, реализуя свою защитную функцию.

Системообразующая функция. Возрастающие требования со стороны рынка к гибкости организационных процессов приводят к тому, что организации постепенно переходят (или стремятся перейти) от формально структурированных компаний к структурам эдхократического типа, где основным координационным механизмом выступает взаимное согласование.

Оптимизирующая функция. Новое содержание организационной культуры и новые методы его реализации, пришедшие на смену традиционным взглядам, наделяют концепцию организационной культуры новой ролью в качестве инструмента управления. Организационная культура наполняет смыслом работу в организации, объединяет сотрудников, оказывает на них мотивирующее воздействие. Культура определяет также миссию и стратегию организации, удерживает управленческую практику в определенных нормативных рамках при исполнении такой стратегии. При этом сам потенциал развития компании ограничивается (или задается) потенциалом организационной культуры.

В результате осуществления вышеперечисленных функций культура организации оптимизирует составляющие ее элементы – структуру, поведение, процессы. Наравне с экономическими показателями она может служить критерием оценки перспективности бизнеса и необходимого объема работ. Мало того, она претендует на роль более естественного, чем формализованные алгоритмы оценки и управления по экономическим показателям, и в то же время комплексного критерия управления.[[8]](#footnote-8)

**1.3. Процесс планирования культуры предприятия**

Планирование организационной культуры начинается в момент возникновения организации. В процессе планирования организационной культуры возможно использование следующих подходов:

внутренний подход – предполагает выбор миссии, принципов подбора персонала, направленности культуры на удовлетворение потребностей ее членов;

когнитивный подход (обеспечение знаниями) – ориентирует на планирование карьеры и развитие персонала, включая самые нижние уровни иерархии, на существование системы предложений по совершенствованию деятельности организации и каждого ее члена, на стратегическую направленность, неформальные модели лидерств;

символический подход – предполагает наличие в организации особого языка, символических действий, специальных церемоний, фиксированной истории организации, легенд, символических фигур (людей) и т.д.;

побуждающий подход – привлекает особое внимание организации к системе мотивирования работников. Вознаграждение за достигнутые результаты может выражаться в форме предоставления обучения, развития деловых и личностных качеств персонала на основе разработки специальных программ профессиональной и управленческой карьеры в организации.[[9]](#footnote-9)

С позиций управления организационной культурой, основным принципом ее планирования должно быть соответствие культуры всем элементам системы управления. На практике этот принцип означает, что при разработке или внедрении изменений в стратегии, структуре и в других элементах системы управления менеджеры должны оценивать степень из реализуемости в рамках существующей культуры и при необходимости предпринимать шаги по ее изменению.

Об управлении процессом планирования организационной культуры можно говорить только в случае, когда высшее руководство демонстрирует и утверждает определенную систему взглядов, норм и ценностей, прямо или косвенно способствующих выполнению стратегических задач организации. Традиционно на предприятиях формируется культура, в которой воплощаются ценности и стиль поведения их лидеров.

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

Третьим субъектом планирования организационной культуры является сам персонал. Персональная культура каждого сотрудника оказывает то или иное воздействие на организационную культуру. Чем выше значимость данного человека для организации, тем выше уровень влияния на организационную культуру. Причем значимость данном случае определяется не столько статусом, сколько лидерскими качествами, опытом, возможностью влиять на лицо, принимающее решения. Неформальные лидеры оказывают существенное влияние на процессы адаптации и передачи ценностей, традиций, мифов организации.[[10]](#footnote-10)

Организационная культура часто возникает и существует без осознанного ее планирования. По наблюдениям, полученным на основе исследования примерно 200 компаний в течение пяти лет, соотношение осознанно и неосознанно сформированной организационной культуры примерно составляет:

российские компании (российский менеджмент без значительного влияния со стороны западных партнеров) – 20:80;

западные компании (иностранный и российский менеджмент) – 70:30;

западные компании (только российский менеджмент и достаточно сильные корпоративные традиции) – 50:50;

восточные компании – 90:10.

Объясняется это просто: западные компании намного раньше российских начали заниматься проработкой вопросов культуры и ее внедрением на уровне предприятий. Привозя в Россию капиталы, открывая свои филиалы, они стремятся привнести в них и свою организационную культуру, с большим либо с меньшим успехом. Как указывает Стивен Роббинз, «Результаты исследований показывают, что национальная культура оказывает на работников большее влияние, чем организационная. Таким образом, на работников, работающих в отделении IBM в Мюнхене, в большей степени будет оказывать влияние немецкая национальная культура, а не корпоративная культура IBM».[[11]](#footnote-11)

Как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, даже в рамках одной национальной культуры, могут иметь очень разные культуры. Из этого можно сделать вывод, что организационная культура существует в любой организации и формируется либо стихийно, либо специальным образом. В первом случае она формируется как реакция на проблемные ситуации (внутри и вне организации), что позволяет организации адаптироваться к изменившимся условиям и достигать своих целей, во втором — целенаправленно.

Э. Шейн выделил две главные проблемы, сопровождающие процесс планирования организационной культуры: внешняя адаптация (что должно быть сделано организацией и как должно быть сделано) и внутренняя интеграция (как работники организации решают свои ежедневные, связанные с их работой и жизнью в организации проблемы).[[12]](#footnote-12) По Э. Шейну, процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией целей и взаимодействия с представителями внешней среды. В данный процесс вовлечены вопросы, имеющие отношение к выполняемым задачам, методам их решения, реакции на успехи и неудачи и т.п. Процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации. Процесс внутренней интеграции часто начинается с установлением специфики в определении себя, что относится как к отдельным группам (субкультуры), так и ко всему коллективу организации.

Детальная проработка проблем внешней адаптации и внутренней интеграции как основных направлений планирования организационной культуры требует разделения составляющих ее элементов. Исходя из такого разделения, к элементам организационной культуры, связанным с первой группой (внешней адаптацией), можно отнести миссию и стратегию, цели, средства, контроль, коррекцию. К элементам культуры второй группы (внутренней интеграции) – общий язык и концептуальные категории, границы групп и критерии вхождения и выхода из групп, власть и статус, личностные отношения, награждения и наказания, идеология и религия.

Планирование организационной культуры происходит в определенной экономической и социальной среде под воздействием требований рынка и в направлении удовлетворения потребностей клиентов посредством реализации собственных интересов организации. Невозможно обеспечить устойчивое развитие организации, если она не будет адаптирована к изменениям внешней среды и не будет располагать приемами гибкого реагирования на ее изменения. С другой стороны, невозможно представить организацию без своего собственного внутреннего пространства, своих принципов и законов взаимодействия, внутриорганизационного климата и собственного подхода к решению задач внутренней интеграции и сплоченности. Однако учет проблем только внешней адаптации и внутренней интеграции, как это было рекомендовано Э. Шейном, был бы слишком упрощенным подходом к такому сложному, многоаспектному явлению, как организационная культура.[[13]](#footnote-13)

Здесь уместно отметить, что рассмотрение путей формирования желательной организационной культуры предполагает восприятие организации не только как технико-экономической, но и как социальной системы. Для построения организационной культуры, которая поддерживала бы стратегию организационного развития, руководство должно предпринять ряд шагов. Так, например, по мнению М.И. Магура, основные этапы работы по планированию организационной культуры заключаются в следующем (рисунок 2).

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

2. Исследование сложившейся организационной культуры.

Определение степени соответствия сложившейся организационной культуры выработанной руководством стратегии развития организации.

Выявление или закрепление желательных ценностей и образцов поведения

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

4. Целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью ликвидировать негативные ценности

5. Оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых корректив

Рисунок 2. Этапы планирования организационной культуры[[14]](#footnote-14)

В принципе, можно согласиться с такой последовательностью планирования организационной культуры. Однако, выделенные М.И. Магура этапы, по сути, представляют собой технологический аспект этого процесса и не учитывают влияние факторов внешней и внутренней среды.

Томилов В.В. предлагает следующие основные этапы процесса планирования культуры предприятия[[15]](#footnote-15):

сбор данных, описывающих состояние основных элементов конкретного предприятия;

качественный анализ степени прогрессивности основных элементов культуры предприятия, их соответствие признакам прогрессивной культуры предприятия;

установление перечня мероприятий, необходимых для формирования прогрессивной культуры данного предприятия;

обоснование и проектная проработка каждого мероприятия;

обоснование проектных параметров каждого мероприятия по трансформации элементов существующей культуры предприятия;

реализация на практике предложений по формированию прогрессивной культуры;

анализ эффективности предложенных мероприятий.

В данной модели основное внимание уделяется анализу соответствия организационной культуры признакам прогрессивности. Данная модель также может быть эффективной, если при ее использовании будут учтено влияние внешней и внутренней среды.

Таким образом, прежде чем начинать исследовать состояние организационной культуры необходимо изучить факторы, оказывающие влияние на ее формирование.

Обобщая вышеизложенное, отметим, что отсутствие внимания со стороны руководства организации к процессу планирования культуры организации в целом, стихийное развитие организационной культуры (то есть решение проблем «по мере поступления», без осознания системообразующей роли социально-культурного фактора в жизнедеятельности организации) вызывает в конечном итоге обострение важнейшего организационного противоречия – несоответствия индивидуальных и общеорганизационных целей.

Отметим, однако, что планирование организационной культуры вовсе не должно быть направлено на полное уничтожение естественности ее развития; оно должно лишь максимально ограничивать стихийность такого развития, которая чревата непредсказуемыми последствиями, обозначать и пропагандировать его общезначимые ориентиры.[[16]](#footnote-16)

**Глава 2. Планирование культуры в ЗАО «Микояновский мясокомбинат»**

**2.1. Краткая характеристика ЗАО «Микояновский мясокомбинат»**

Закрытое акционерное общество «Микояновский мясокомбинат» на сегодняшний день является бесcпорным лидером отечественной мясоперерабатывающей промышленности, не имея себе равных по конкурентно способности продукта на рынке, темпам модернизации производственной базы и эффективности капиталовложений.

По результатам независимого исследования экономического издания «Эксперт», Микояновский мясокомбинат входит в рейтинг двухсот ведущих компаний по объему реализации продукции и при этом занимает среди них 10-е место по темпам прироста.[[17]](#footnote-17)

С 1998 года Микояновский мясокомбинат входит в состав корпорации «Эксима» – официального поставщика продуктов питания для Москвы. Финансовая поддержка «Эксимы» позволила Микояновскому мясокомбинату значительно укрепить свои позиции на отечественном рынке. Благодаря грамотной маркетинговой стратегии, география регионального присутствия «Микояна» продолжает стремительно расширяться, открываются новые представительства по всей России.

Супермощности и современные технологии позволяют мясному гиганту производить более 400 тонн продукции в сутки. Ассортимент предлагаемого рынку товара на сегодняшний день составляет 250 наименований колбас и деликатесов, а также почти 40 наименований мясных и мясорастительных консервов. И это далеко не предел. Высококвалифицированные технологи Микояновского мясокомбината трудятся, постоянно предлагая на суд потребителя всевозможные новинки. Сотрудники комбината стараются, чтобы даже самому взыскательному покупателю пришелся по вкусу «микояновский» продукт.

В каждом продукте от «Микояна» есть своя особая «изюминка». Секрет заключается в оригинальных фирменных рецептах, вот уже многие десятилетия хранящихся в коллективе Микояновского мясокомбината. Еще одним секретом успеха является тот факт, что в производстве Микояновский мясокомбинат использует только свежее, охлажденное сырье, натуральное молоко и овощи. Инвестируя, при поддержке корпорации «Эксима», огромные средства в отечественное сельское хозяйство, Микояновский мясокомбинат выращивает все необходимое в собственных колхозах и фермах. Поэтому приверженцы «микояновской» кухни всегда спокойны за свое здоровье и здоровье своих близких.

Микояновский мясокомбинат является постоянным участником и победителем различных профессиональных выставок и конкурсов. Продукция Микояновского мясокомбината удостаивается самых высоких наград.

В ноябре 2001 Микояновский мясокомбинат стал лауреатом программы «100 лучших товаров России» и был награжден золотым дипломом за колбасу «Брауншвейгская», серебряным дипломом за колбасу «Докторская по-Микояновски», серебряным дипломом за колбасу «Столичная», серебряным дипломом за филей «Свиной», серебряным дипломом за сосиски «Молочные» в натуральной оболочке.

Предметом особой гордости комбината является химико-бактериологическая лаборатория, по технической оснащенности и уровню подготовки специалистов не имеющая аналогов в России. Сотрудники лаборатории 24 часа в сутки находятся на страже здоровья потребителя. Контроль качества сырья и готового продукта здесь осуществляется как нигде строго, ведь продукция Микояновского мясокомбината поставляется в детские, школьные учреждения и больницы Москвы. Работа предприятия в этом направлении по достоинству оценивается на самом высоком уровне. Указом Президента главному ветеринарному врачу Микояновского мясокомбината Яцюте Александру Леонидовичу присвоено почетное звание «Заслуженный ветеринарный врач Российской Федерации». Это событие лишний раз подтверждает, что по качеству производимой продукции равных Микояновскому мясокомбинату нет.

В новом веке распахнул свои двери для покупателей новый фирменный магазин. Благодаря полноте ассортимента, ценам от производителя и высокому уровню обслуживания магазин очень быстро приобрел популярность у москвичей и гостей столицы. Кроме того, для удобства покупателей в 25 районах Москвы ведут торговлю «микояновские» автомагазины.

На сегодняшний день на Микояновском мясокомбинате трудится почти 3000 москвичей и жителей Подмосковья. На предприятии огромное значение придают обучению и продвижению молодых кадров. Фамильные династии специалистов, прошедшие классическую «микояновскую» школу, снискали Комбинату славу «кузницы кадров». Уже доброй традицией на Микояновском мясокомбинате стало из поколения в поколение передавать трудовые навыки, делиться профессиональным опытом, воспитывать любовь к своему делу. Вот уже более половины столетия работают здесь трудовые династии Ручкиных, Сомовых, Сахаровых, Алымовых, Горбуновых. Молодежь учат вкладывать в дело не только умение, но и душу.

Сегодня Микояновский мясокомбинат с уверенностью смотрит в будущее. У комбината хорошие перспективы и далеко идущие планы: увеличение объемов реализации, повышение эффективности труда, ввод новых мощностей, расширение ассортиментной линии, освоение новых регионов, открытие новых фирменных магазинов.[[18]](#footnote-18)

**2.2. Оценка организационной культуры ЗАО «Микояновский мясокомбинат»**

Оценка культуры предприятия как «хорошая» может быть дана только тогда, когда она способствует формированию у персонала ощущения благополучия и способствует достижению поставленных целей. Это состояние может быть достигнуто только тогда, когда:

работа хорошо оплачивается и интересна по характеру;

вознаграждения распределяются на конкурсной основе;

поощрения выплачиваются справедливо;

межличностные взаимоотношения характеризуются теплотой и участием;

разработана и реализуется система коллективных мероприятий;

существует четко налаженная система доведения до персонала общей информации о положении дел в компании и общих планах развития (действий);

четко сформированы и разделяются всеми членами коллектива миссия, стратегия, базовые ценности и верования компании.

Организационная культура в ЗАО «Микояновский мясокомбинат» не может быть определена как «хорошая» («сильная», «здоровая») по следующим причинам:

Нет четко выработанной нормативной базы по организационной культуре: корпоративного кодекса, кодекса поведения сотрудников, кодекса взаимоотношений с клиентами и т.д.

Не реализуются программы косвенной материальной заинтересованности, что вносит некую неудовлетворенность работой некоторых сотрудников.

Не существует четко налаженной периодической отчетности о положение дел и дальнейших действиях от начальства к подчиненным, что вызывает недоверие и напряженность последних.

Нет разработанного комплекса коллективных мероприятий, которые способствовали бы налаживанию теплых взаимоотношений между сотрудниками, а, следовательно, и «здорового» климата в коллективе.

И последний наиболее важный момент – это отсутствие единого стиля, по которому можно идентифицировать предприятие.

Но организационная культура ЗАО «Микояновский мясокомбинат» не может быть определена как «неудовлетворительная» («нездоровая», «слабая») по следующим основаниям:

Существует четко сформированная миссия и базовые ценности, которые поддерживаются большинством сотрудников комбината.

Миссия Микояновского мясокомбината: максимальное удовлетворение потребностей самого широкого круга покупателей в мясных и колбасных изделиях путем реализации качественных товаров, при индивидуальном и чутком подходе высококвалифицированных работников к каждому клиенту и при обеспечении справедливого отношения к своим сотрудникам.

Разделяемые ценности (базовые предположения):

Мы добились определенных успехов в бизнесе, но нацелены на большее.

Наш профиль – управление. Наша привычная среда – успешный бизнес.

В каждом из проектов мы стремимся к максимальным результатам. Мы ищем, и нас ищут.

Мы уверены, что живем в стране, богатой не только ресурсами, но и идеями. Для нас это означает огромный потенциал: раз рынок еще не полностью освоен, то для нас он свободен – есть, где развернуться.

Для одних ухабы на дорогах – плохо, неудобно. Для других – хорошо. Нет дорог – значит есть, что строить. Нам есть, что строить в нашей стране вместе с нашими партнерами. И мы уверены в нашем общем успехе.

Выработана оптимальная организационная структура предприятия.

Для ЗАО «Микояновский мясокомбинат» присуща информационная «открытость».

Продукция комбината признана на общенациональном уровне.

2.3. Планирование направлений совершенствования культуры ЗАО «Микояновский мясокомбинат»

На основе проведенного анализа культуры ЗАО «Микояновский мясокомбинат», можно предложить ряд рекомендаций по совершенствованию культуры предприятия.

В нашем случае нет необходимости проводить изменения глубинного устройства компании, так как уже четко сформирована миссия, а у коллектива присутствует единое видение целей компании, также выработана оптимальная организационная структура предприятия – все это помогает эффективно работать по выбранным направлениям. Но все же некоторые вопросы остаются открытыми.

Очевидно, что даже преуспевающие компании с сильной культурой нуждаются в постоянном поддержании и развитии своих культурных ценностей, так как факторы внешней среды, отбор и прием новых сотрудников, исключение сотрудников, выход на новые отраслевые и особенно национальные рынки, изменение статуса и т.п. – все это способствует изменению организационной культуры.

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

Также важно указать, что при разработке и внедрении комплекса мероприятий, направленных на совершенствование культуры предприятия необходимо принять во внимание следующие обстоятельства:

подобный объем работы может быть качественно проведен только с привлечением консультантов по процессу (нужен «свежий взгляд», эти люди не находятся внутри самой компании и при этом не связаны формальными и неформальными производственными обязательствами перед работниками компании);

привлечение только специалистов самой организации для выполнения данной работы в принципе не позволяет надеяться на достижение желаемого конечного результата (это люди системы, они уже работают в заданном режиме, существует определенная субординация и т.п.).

Рекомендации по совершенствованию культуры ЗАО «Микояновский мясокомбинат»:

Необходимо выработать четкую нормативную базу по организационной культуре (нужно разработать свой кодекс корпоративного управления, который включает положения о взаимоотношениях между подразделениями комбината, правила поведения сотрудников, положения партнерства, а также уже имеющуюся «философию» компании).

В связи с тем, что ЗАО «Микояновский мясокомбинат» является крупным предприятием и имеет множество магазинов – необходимо разработать единый корпоративный стиль, присущий всем магазинам сети, который может включать, например, единый стиль одежды, единый корпоративный кодекс управления и т.д.

Необходимо реализовывать программы косвенной материальной заинтересованности (например, выдача жилищных субсидий, медицинское обслуживание, «сервис передвижения» – помощь транспортом и т.п.), то есть нужно внедрять разработанные формы мотивирования персонала с использованием материальной и нематериальной систем стимулирования;

Создание стандарта информирования персонала (какая информация, в какой форме, с какой периодичностью, по каким каналам и кем должна доводиться до коллектива), что необходимо для большей информированности персонала о планах и действиях руководства, а, следовательно, помогает налаживанию доверительных взаимоотношений между руководством и подчиненными и создает у сотрудников ощущение сопричастности и необходимости в данной работе.

Разработка и осуществление комплекса коллективных мероприятий, так называемых, «программ отдыха» (совместные выезды на природу, походы в театр, на экскурсии, совместные банкеты и т.д.) для поддержания «здорового» корпоративного климата в коллективе и налаживания взаимоотношений между сотрудниками, начальством и подчиненными, которые стали бы одной из традиций ЗАО «Микояновский мясокомбинат».

Конечно, данные рекомендации не являются совершенными и достаточно полными, так как они разработаны всего лишь на основе наблюдений, изучения нормативной документации, опросов некоторых сотрудников. Конечно, они не являются панацеей от всех проблем и бед. Но было уделено внимание всем наиболее важным пробелам в культуре ЗАО «Микояновский мясокомбинат», которые можно найти и определить. И если руководство обратит на них внимание и предпримет действия к исполнению данных рекомендаций – это будет один из первых шагов на длинном и сложном пути к совершенствованию культуры предприятия и использовании ее для дальнейшего повышения эффективности деятельности Микояновского мясокомбината.

**Выводы и предложения**

Культура предприятия (организационная культура) – это набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность. Эти правила, приемы, фундаментальные гипотезы представляют собой отправной момент в выборе работниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений; члены организации не задумываются об их смысле, они рассматривают их как изначально верные.

Планирование организационной культуры начинается в момент возникновения организации. С позиций управления организационной культурой, основным принципом ее планирования должно быть соответствие культуры всем элементам системы управления.

Об управлении процессом планирования организационной культуры можно говорить только в случае, когда высшее руководство демонстрирует и утверждает определенную систему взглядов, норм и ценностей, прямо или косвенно способствующих выполнению стратегических задач организации. Традиционно на предприятиях формируется культура, в которой воплощаются ценности и стиль поведения их лидеров.

Отсутствие внимания со стороны руководства организации к процессу планирования культуры организации в целом, стихийное развитие организационной культуры (то есть решение проблем «по мере поступления», без осознания системообразующей роли социально-культурного фактора в жизнедеятельности организации) вызывает в конечном итоге обострение важнейшего организационного противоречия – несоответствия индивидуальных и общеорганизационных целей.

Управление планированием организационной культуры вовсе не должно быть направлено на полное уничтожение естественности ее развития; оно должно лишь максимально ограничивать стихийность такого развития, которая чревата непредсказуемыми последствиями, обозначать и пропагандировать его общезначимые ориентиры.

В работе была рассмотрена культура Микояновского мясокомбината. В результате оценки культуры данного предприятия было выявлено, что культура комбината не может быть определена как «хорошая», но и не может быть определена как «неудовлетворительная».

По итогам анализа были предложены следующие рекомендации по совершенствованию культуры ЗАО «Микояновский мясокомбинат»:

Необходимо выработать четкую нормативную базу по организационной культуре (кодекс корпоративного управления).

Необходимо разработать единый корпоративный стиль, присущий всем магазинам сети, который может включать, например, единый стиль одежды, единый корпоративный кодекс управления и т.д.

Необходимо реализовывать программы косвенной материальной заинтересованности (например, выдача жилищных субсидий, медицинское обслуживание, «сервис передвижения» – помощь транспортом и т.п.).

Создание стандарта информирования персонала (какая информация, в какой форме, с какой периодичностью, по каким каналам и кем должна доводиться до коллектива).

Разработка и осуществление комплекса коллективных мероприятий, так называемых, «программ отдыха» для поддержания «здорового» корпоративного климата в коллективе.

В заключении можно еще раз отметить, что культура предприятия – это тонкий инструмент в руках менеджера, с помощью которого можно привести компанию к успеху, процветанию и стабильности, но при неумелом или неуместном использовании возможны прямо противоположные результаты. Поэтому культуру предприятия необходимо изучать, планировать, совершенствовать и регулировать ее изменения.

**Список литературы**

Альгина М.В. Управление качеством культуры организации // Стандарты и качество. – 2005. – № 5. – С. 66-71.

Баландина Т.М. Организационная культура в системе культурного пространства общества // Вестник СГАУ. – 2005. – № 1. – С. 60-63.

Баландина Т.М. Этапы управления развитием организационной культуры // Вестник СГАУ. – 2005. – № 2. – С. 73-76.

Богатырев М. Организационная культура предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 1. – С. 104-111.

Богатырев М.Р. Организационная культура предприятия: актуальные подходы к проблемам идентификации и управления // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2004. – № 6. – С. 97-124.

Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., - М.: Гардарики, 2005.

Диев В.С. Философия управления // Личность. Культура. Общество. – 2005. Т. 7. – № 1. – С. 295-316.

Коэн Аллен Р. Курс МВА по менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2004.

Левкин Н. Организационная культура: необходимость систематизации ключевых положений // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 4. – С. 8-16.

Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. 2002. – № 1. – С. 24-29.

Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: понятия, подходы //

Социс. – 2005. – С. 130-136.

Оглоблин В. Организационная культура промышленного предприятия: проблемы формирования и развития // Управление персоналом. –

2004. – № 17. – С. 56-59.

Организационная культура и ее место в системе управления человеческими ресурсами компании // Консультант. Службы кадров. – 2006. – № 3. – С. 42-51.

Организационная культура и ее место в системе управления человеческими ресурсами компании // Консультант. Службы кадров. – 2006. – № 5. – С. 32-36.

Роббинз С. Основы организационного поведения. – М.: Вильямс, 2006.

Соломандина Т.О. Организационная культура и климат: взаимозависимость и влияние на эффективность работы компании // Управление персоналом. – 2005. – № 4. – С. 55-57.

Стоянова В.А. Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность производственной деятельности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 3-9.

Субочев Н.С. Организационная культура как социальный идеал // Социально-гуманитарные знания. – 2005. – № 2. – С. 285-293.

Теплова Л. Методологические основы процесса формирования организационной культуры // Консультант директора. – 2005. – № 16. – С. 26-30.

Томилов В.В. Культура предпринимательства. – СПб: Издательство «Питер», 2003.

Фей К. Организационная культура и эффективность: российский контекст // Вопросы экономики. – 2005. – № 4. – С. 58-74.

Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. Под ред. В.А. Спивака. 3-е изд. – СПб: Питер, 2006. – 336 с.

www.raexpert.ru.

http://www.mikoyan.ru.

1. Организационная культура и ее место в системе управления человеческими ресурсами компании // Консультант. Службы кадров. – 2006. – № 3. – С. 43. [↑](#footnote-ref-1)
2. Диев В.С. Философия управления // Личность. Культура. Общество. – 2005. Т. 7. – № 1. – С. 299. [↑](#footnote-ref-2)
3. Баландина Т.М. Организационная культура в системе культурного пространства общества // Вестник СГАУ. – 2005. – № 1. – С. 61. [↑](#footnote-ref-3)
4. Организационная культура и ее место в системе управления человеческими ресурсами компании // Консультант. Службы кадров. – 2006. – № 3. – С. 49. [↑](#footnote-ref-4)
5. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. Под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер,   
   2006. – С. 24. [↑](#footnote-ref-5)
6. Организационная культура и ее место в системе управления человеческими ресурсами компании // Консультант. Службы кадров. – 2006. – № 3. – С. 49. [↑](#footnote-ref-6)
7. Организационная культура и ее место в системе управления человеческими ресурсами компании // Консультант. Службы кадров. – 2006. – № 5. – С. 32-36. [↑](#footnote-ref-7)
8. Богатырев М. Организационная культура предприятия // Проблемы теории и практики управления. –   
   2005. – № 1. – С. 108-110. [↑](#footnote-ref-8)
9. Теплова Л. Методологические основы процесса формирования организационной культуры // Консультант директора. – 2005. – № 16. – С. 26. [↑](#footnote-ref-9)
10. Оглоблин В. Организационная культура промышленного предприятия: проблемы формирования и развития // Управление персоналом. – 2004. – № 17. – С. 57-58. [↑](#footnote-ref-10)
11. Роббинз С. Основы организационного поведения. – М.: Вильямс, 2006. – С. 340. [↑](#footnote-ref-11)
12. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. Под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер,   
    2006. – С. 241. [↑](#footnote-ref-12)
13. Теплова Л. Методологические основы процесса формирования организационной культуры // Консультант директора. – 2005. – № 16. – С. 28. [↑](#footnote-ref-13)
14. Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. 2002. – № 1. [↑](#footnote-ref-14)
15. Томилов В.В. Культура предпринимательства. – СПб: Издательство «Питер», 2003. – С. 125. [↑](#footnote-ref-15)
16. Теплова Л. Методологические основы процесса формирования организационной культуры // Консультант директора. – 2005. – № 16. – С. 30. [↑](#footnote-ref-16)
17. www.raexpert.ru [↑](#footnote-ref-17)
18. http://www.mikoyan.ru/about/today.shtml [↑](#footnote-ref-18)