

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Инженерная школа неразрушающего контроля и безопасности
Направление подготовки - 27.03.02 Управление качеством
Отделение контроля и диагностики

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы	
Стратегия развития организационной культуры как фактор эффективности деятельности организации	

УДК 005.732:005.21

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1Г61	Кошкина Алена Владимировна		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чичерина Наталия Викторовна	к. п. н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Рыжакина Татьяна Гавриловна	к. э. н.		

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Гуляев Милий Всеволодович	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
27.03.02 Управление качеством	Плотникова Инна Васильевна	к.т.н.		

Запланированные результаты обучения по программе
27.03.02 Управление качеством

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требование ФГОС ВО, критериев и/или заинтересованных сторон
	<i>Обще профессиональные и профессиональные компетенции</i>	
P1	Способность применять современные базовые естественнонаучные, математические инженерные знания, научные принципы, лежащие в основе профессиональной деятельности для разработки, внедрения и совершенствования систем менеджмента качества организации, учитывая экономические, экологические аспекты.	Требования ФГОС (ОК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-13). Критерий 5 АИОР (п.5.2.1, 5.2.2, 5.2.8), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P2	Способность принимать организационно - управленческие решения, выбирать, использовать, внедрять инструменты, средства и методы управления качеством на основе анализа экономической целесообразности.	Требования ФГОС (ОПК-2, ПК-3, ПК-5, ПК-8, ПК-19). Критерий 5 АИОР (п.5.2.3, 5.2.7), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P3	Способность осуществлять идентификацию основных, вспомогательных процессов и процессов управления организацией, участвовать в разработке их моделей, проводить регламентацию,	Требования ФГОС (ПК-2, ПК-4, ПК-14, ПК-17, ПК-18, ПК-20). Критерий 5 АИОР (п.5.2.6), согласованный с требованиями международных стандартов

	мониторинг, оценку результативности, оптимизацию, аудит качества.	<i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P4	Способность проектировать системы управления качеством производства на основе современных подходов к управлению качеством, знаниями, рисками, изменениями, разработке стратегии с использованием информационных технологий, учитывая требования защиты информации и правовые основы в области обеспечения качества.	Требования ФГОС (ОПК-1, ОПК- 3, ПК-6, ПК-9, ПК-15, ПК-22). Критерий 5 АИОР (п.5.2.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P5	Способность использовать базовые знания в области системного подхода для управления деятельностью организации на основе качества с учетом методологии и мирового опыта применения современных концепций повышения конкурентоспособности продукции.	Требования ФГОС (ПК-10, ПК-11, ПК-16, ПК-21, ПК-23). Критерий 5 АИОР (п.5.2.4), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
	<i>Общекультурные компетенции</i>	
P6	Способность самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, находить, интерпретировать, критически оценивать необходимую информацию, соблюдать основные требования	Требования ФГОС (ОК-1,7,8). Критерий 5 АИОР (п.5.2.5,5.2.14), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>

	информационной безопасности.	
Р7	Способность результативно работать индивидуально, в качестве члена команды, в том числе интернациональной, состоящей из специалистов различных направлений.	Требования ФГОС (ОК-5,6, ПК-7, ПК-12, ПК-25). Критерий 5 АИОР (п.5.2.9), согласованный с требованиями

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Инженерная школа неразрушающего контроля и безопасности
Направление подготовки – 27.03.02 Управление качеством
Отделение контроля и диагностики

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
27.03.02 Управление качеством
_____ И. В. Плотникова

**ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
1Г61	Кошкина Алена Владимировна

Тема работы:

Стратегия развития организационной культуры как фактор эффективности деятельности организации	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	28.02.2020 г. №59-45/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	08.06.2020
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организационная культура. Цель исследования – исследование теоретических аспектов организационной культуры и разработка рекомендаций по её совершенствованию.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	<ul style="list-style-type: none"> - изучение теоретических аспектов организационной культуры; - исследование стратегии организации, развития и изменений организационной культуры; - рекомендации и мероприятия по совершенствованию организационной культуры.
Перечень графического материала <small>(с точным указанием обязательных чертежей)</small>	Изображения
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант

Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение	Рыжакина Татьяна Гавриловна
Социальная ответственность	Гуляев Милий Всеволодович

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	02.02.2020 г.
---	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чичерина Наталия Викторовна	к. п. н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1Г61	Кошкина Алена Владимировна		

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Инженерная школа неразрушающего контроля и безопасности
 Направление подготовки 27.03.02 «Управление качеством»
 Уровень образования – бакалавр
 Отделение контроля и диагностики
 Период выполнения – весенний семестр 2019/2020 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
 выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы	08.06.2020
--	------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальны й балл раздела (модуля)
02.02.2020	<i>Обзор теоретического материала</i>	1 5
01.03.2020	<i>Разработка рекомендаций по совершенствованию организационной культуры</i>	5 5
05.05.2020	<i>Социальная ответственность</i>	1 5
05.05.2020	<i>Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение</i>	1 5

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОКД ИШНКБ	Чичерина Наталия Викторовна	к.пед.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Управление качеством	Плотникова Инна Васильевна	К.Т.Н.		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, РЕСУРСОЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕ»

Студенту:

Группа	ФИО
1Г61	Кошкина Алена Владимировна

Школа	Инженерная школа неразрушающего контроля и безопасности(ИШНКБ)	Отделение школы (НОЦ)	Отделение контроля и диагностики (ОКД)
Уровень образования	Бакалавриат	Направление/специальность	27.03.02 Управление качеством

Исходные данные к разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»:

1. Стоимость ресурсов научного исследования (НИ): материально-технических, энергетических, финансовых, информационных и человеческих	Работа с информацией, представленной в российских и иностранных научных публикациях, аналитических материалах, статических бюллетенях и изданиях, нормативно-правовых документах; анкетирование; опрос
2. Нормы и нормативы расходования ресурсов	
3. Используемая система налогообложения, ставки налогов, отчислений, дисконтирования и кредитования	

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Оценка коммерческого потенциала, перспективности и альтернатив проведения НИ с позиции ресурсоэффективности и ресурсосбережения	Проведение предпроектного анализа. Определение целевого рынка и проведение его сегментирования. Выполнение SWOT-анализа проекта
2. Определение возможных альтернатив проведения научных исследований	Определение целей и ожиданий, требований проекта. Определение заинтересованных сторон и их ожиданий.
3. Планирование и формирование бюджета научных исследований	Составление календарного плана проекта. Определение бюджета НИП
4. Определение ресурсной (ресурсосберегающей), финансовой, бюджетной, социальной и экономической эффективности исследования	Проведение оценки экономической эффективности рекомендаций по совершенствованию организационной культуры

Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей):

1. Оценка конкурентоспособности технических решений
2. Матрица SWOT
3. Альтернативы проведения НИ
4. График проведения и бюджет НИ
5. Оценка ресурсной, финансовой и экономической эффективности НИ

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	31.01.2020
--	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент, отделение социально-гуманитарных наук	Рыжакина Татьяна Гавриловна	Кандидат экономических наук		31.01.2020

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1Г61	Кошкина Алена Владимировна		31.01.2020

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
1Г61	Кошкина Алена Владимировна

Школа	Инженерная школа неразрушающего контроля и безопасности(ИШНКБ)	Отделение (НОЦ)	Отделение контроля и диагностики (ОКД)
Уровень образования	Бакалавриат	Направление/специальность	27.03.02 Управление качеством

Тема ВКР:

Стратегия развития организационной культуры как фактор эффективности деятельности организации	
Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
1. Характеристика объекта исследования (вещество, материал, прибор, алгоритм, методика, рабочая зона) и области его применения	Объектом исследования является стратегия развития организационной культуры (18к, 604 аудитория).
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
1. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности	Рассмотреть специальные правовые нормы трудового законодательства, организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны
2. Производственная безопасность:	Анализ потенциально возможных вредных и опасных факторов проектируемой среды производственной среды. Разработка мероприятий по снижению воздействий вредных и опасных факторов: – повышенный уровень шума на рабочем месте; – недостаточная освещенность рабочей зоны; – неудовлетворительный микроклимат; – поражение электрическим током;
3. Экологическая безопасность:	– анализ воздействия объекта на литосферу (отходы, утилизация компьютерной техники и периферийных устройств); – решение по обеспечению экологической безопасности
4. Безопасность в чрезвычайных ситуациях:	– анализ возможных ЧС при разработке и эксплуатации проектируемого решения; – выбор наиболее типичной ЧС; – разработка превентивных мер по предупреждению ЧС; – разработка действий в результате возникшей ЧС и мер по ликвидации её последствий – пожароопасность
Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель отделения общетехнических дисциплин	Гуляев Милий Всеволодович			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1Г61	Кошкина Алена Владимировна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 92 страницы, 23 таблицы, 9 рисунков, 32 источника, 3 приложения.

Ключевые слова: организационная культура, совершенствование организационной культуры, убеждения, ценности, нормы поведения, рекомендации.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организационная культура предприятия.

Предметом исследования является развитие и совершенствование организационной культуры.

Целью работы является исследование теоретических аспектов организационной культуры и разработка рекомендаций по её совершенствованию.

Для того чтобы достичь поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить понятие организационной культуры, ее функции, свойства, методы изучения и принципы формирования.
2. Изучить стратегии развития организационной культуры и влияние, которое она оказывает на эффективность предприятия.
3. Разработать рекомендации и мероприятия по совершенствованию организационной культуры.

Практическая значимость исследования – составлены универсальные рекомендации и мероприятия по совершенствованию организационной культуры.

Оглавление

Введение.....	15
1 Теоретические аспекты организационной культуры	17
1.1 Понятие и основные элементы организационной культуры	17
1.2 Функции организационной культуры	23
1.3 Свойства организационной культуры	24
1.4 Методы изучения организационной культуры	25
1.5 Принципы формирования организационной культуры	26
2 Стратегия развития организационной культуры	28
2.1 Определение стратегии организации	28
2.2 Развитие организационной культуры.....	32
2.3 Влияние организационной культуры	38
3 Рекомендации и мероприятия по совершенствованию организационной культуры.....	42
4 Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение.....	49
4.1 Оценка коммерческого потенциала и перспективности проведения научных исследований с позиции ресурсоэффективности и ресурсосбережения.....	49
4.1.1 Потенциальные потребители результатов исследования	49
4.1.2 Анализ конкурентных технических решений	50
4.1.3 SWOT-анализ.....	52
4.2 Определение возможных альтернатив проведения научных исследований	55
4.3 Планирование научно-исследовательских работ.....	56
4.3.1 Структура работ в рамках научного исследования	56
4.3.2 Определение трудоемкости выполнения работ	57

4.3.3	Разработка графика проведения научного исследования	57
4.3.4	Бюджет научно-исследовательского проекта	60
4.3.4.1	Расчет материальных затрат.....	60
4.3.4.2	Расчет затрат на специальное оборудование.....	61
4.3.4.3	Основная заработная плата исполнителей темы.....	63
4.3.4.4	Дополнительная заработная плата исполнителей темы.....	65
4.3.4.5	Отчисления во внебюджетные фонды	65
4.3.4.6	Накладные расходы.....	66
4.3.4.7	Формирование бюджета затрат научно-исследовательского проекта..	67
4.4	Определение эффективности исследования	68
5	Социальная ответственность	71
5.1	Введение.....	71
5.2	Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности.....	71
5.2.1	Специальные правовые нормы трудового законодательства	71
5.2.2	Организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны.....	72
5.3	Производственная безопасность.....	73
5.3.1	Анализ потенциально возможных вредных и опасных факторов проектируемой среды производственной среды.....	73
5.3.2	Разработка мероприятий по снижению воздействия вредных и опасных факторов	74
5.3.2.1	Повышенный уровень шума на рабочем месте	74
5.3.2.2	Недостаточная освещенность рабочей зоны	75
5.3.2.3	Неудовлетворительный микроклимат	76
5.3.2.4	Поражение электрическим током	77
5.4	Экологическая безопасность	78

5.5 Безопасность в чрезвычайных ситуациях.....	79
5.6 Заключение по разделу социальная ответственность	82
Заключение	83
Список использованной литературы.....	84
Приложение А Пример анкеты для изучения организационной культуры	89
Приложение Б Рекомендации по совершенствованию организационной культуры.....	90
Приложение В Схема совершенствования организационной культуры.....	92

Введение

С проявлениями организационной культуры мы встречаемся, лишь только переступив порог компании: она проявляется в адаптации новых сотрудников и поведение «старых», определяет стратегию и направление деятельности организации и находит отражение в конкретной философии управленческого звена, начиная с высшего руководства. Культура целиком и полностью оказывает влияние на деятельность организации. На сегодняшний день организационная культура является важным аспектом для создания успешного предприятия.

Часто случается так, что организационная культура, сформированная без вмешательства руководителя и сотрудников, оказывается не самой благоприятной для развития компании. Например, в организации может отсутствовать сплоченность, каждый делает свою работу отталкиваясь только от своих убеждений, происходят конфликты между сотрудниками.

Актуальность исследования обусловлена тем, что понимание особенностей организационной культуры предприятия может помочь организациям с оценкой своего положения на рынке, повысить конкурентоспособность, а также предложить возможные направления для улучшения управленческой деятельности и достижения запланированных результатов. Совершенствование организационной культуры повышает приверженность сотрудников к своему предприятию, они получают удовлетворение от работы, с энтузиазмом выполняют свои обязанности, повышая производительность труда и качество продукции.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организационная культура предприятия.

Предметом исследования является развитие и совершенствование организационной культуры.

Целью работы является исследование теоретических аспектов организационной культуры и разработка рекомендаций по её совершенствованию.

Для того чтобы достичь поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить понятие организационной культуры, ее функции, свойства, методы изучения и принципы формирования.
2. Изучить стратегии развития организационной культуры и влияние, которое она оказывает на эффективность предприятия.
3. Разработать рекомендации и мероприятия по совершенствованию организационной культуры.

Практическая значимость исследования – составлены универсальные рекомендации и мероприятия по совершенствованию организационной культуры.

1 Теоретические аспекты организационной культуры

1.1 Понятие и основные элементы организационной культуры

В современной литературе существует огромное множество различных определений понятия «организационная культура». Большинство исследователей считают, что организационная культура – это принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за её пределами [1]. На рисунке 1.1.1 также представлены другие термины организационной культуры, которые используются исследователями.

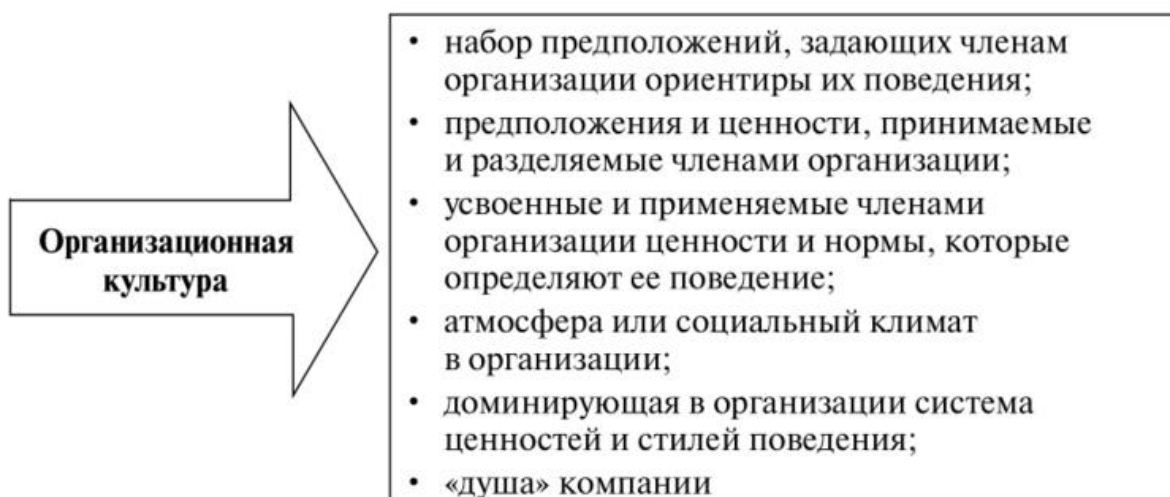


Рисунок 1.1.1 - Понятия организационной культуры

Основываясь на всех этих толкованиях, можно сформировать одно обобщенное определение. Организационная культура — это совокупность общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех остальных.

Обычно организационная культура представляет собой совокупность традиций, убеждений, ценностей, символов, общих подходов, философии и мировоззрения членов организации, выдержавших испытание временем. Эти

черты присуще каждой организации и показывают разницу в управлении разных предприятий, их индивидуальность.

Цель организационной культуры — создать такие условия, при которых работники будут получать удовлетворение от работы и при этом продуктивно работать. Когда человек находится в несвойственных для него условиях, то он ощущает постоянный дискомфорт, который неблагоприятно сказывается на его деятельности. И наоборот, если он находится в характерной для него обстановке, работник чувствует себя уверенно, его деятельность активизируется, а, следовательно, увеличивается и эффективность его труда [2].

Носителями культуры в организации являются люди. Однако нередко в организациях сформировавшаяся культура становится отдельной, исключительной чертой, оказывающей влияние на всех членов организации. Она становится способной управлять поведением работников в соответствии с необходимыми ценностями, составляющими её основу.

Организационная культура бывает двух типов:

- явная — зафиксирована в документальной форме (правила, инструкции или нормы);
- неявная — отражена в сознании человека, поддерживается традициями, верой.

По изучению организационной культуры издано множество литературы, как зарубежной, так и отечественной. Наиболее популярными зарубежными работами в области организационной культуры являются исследования Э. Шейна, Г. Хофстеда и В. Сате и др. Среди отечественных исследователей, которые внесли большой вклад в изучение организационной культуры, можно выделить В.А. Спивака, А. Пригожина, А.Я. Кибанова, Ю.Г. Одегова, Т.О. Соломанидину, И.В. Грошева, О.Г. Тихомирову.

Согласно Э. Шейну [3], организационная культура имеет три уровня: поверхностный, подповерхностный и глубинный (рис. 1.1.2).

Изучение организационной культуры начинается с «поверхностного» уровня, включающего в себя такие видимые внешние факты, как

инфраструктура здания, применяемая технология производства, манера общения сотрудников, стиль одежды и их рабочее место, атмосфера в коллективе, ритуалы и т.п.

На «подповерхностном» уровне изучению подвергаются моральные взгляды, философия, стратегия управления, нормы взаимоотношений, цели и ценности, разделяемые членами организации. Понимание ценностей происходит сознательно и целиком опирается на желания работников.

Третий, «глубинный» уровень включает базовые предположения, например, важность работы, семьи и саморазвития, «здоровые» отношения между людьми, менталитет и верования. Вопросы, которые поднимаются на этом уровне, являются очень сложными для понимания, и для ответа на них потребуется огромное количество времени. Эти предположения направляют поведение работников и помогают им принять совокупность всех характеристик, обуславливающих организационную культуру.

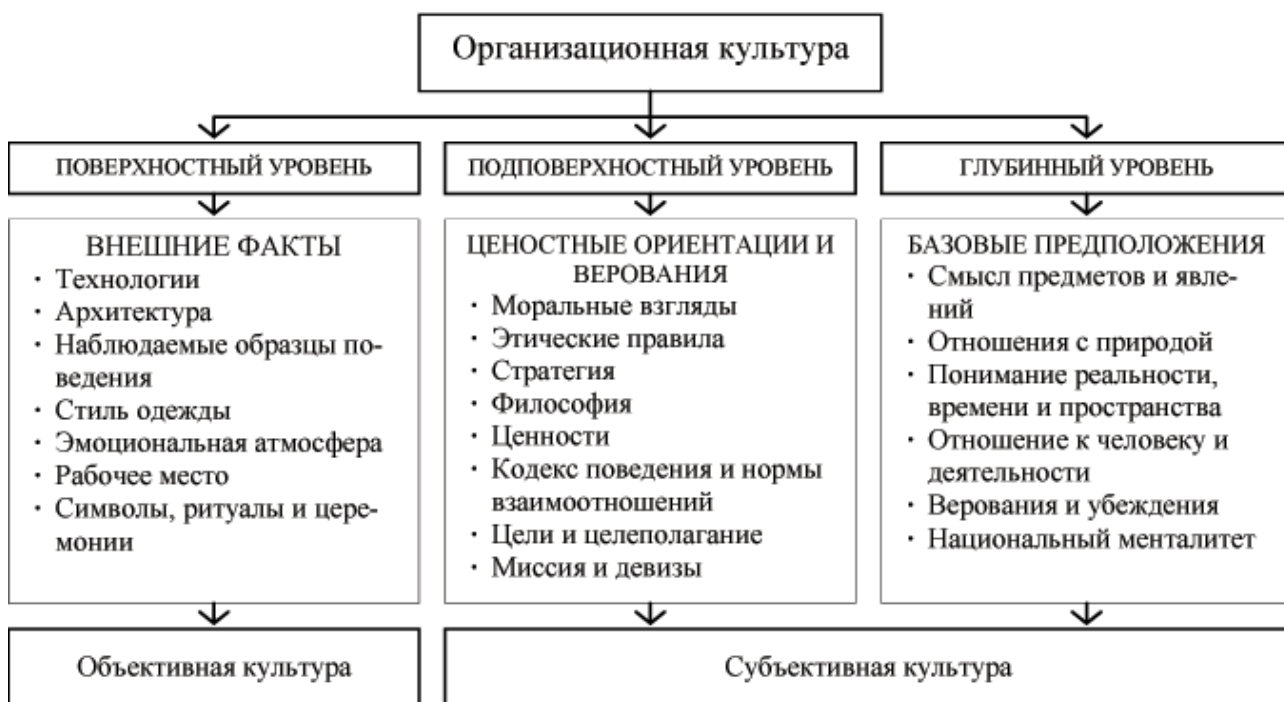


Рисунок 1.1.2 -Три уровня изучения организационной культуры

Выделяют объективную и субъективную организационную культуру. Субъективная организационная культура формируется из разделяемых работниками убеждений, ценностей и норм, а также из группового восприятия организационного климата с его обычаями, ритуалами, мифами и героями. На

рисунке 1.1.3 показаны основные составляющие субъективной организационной культуры.

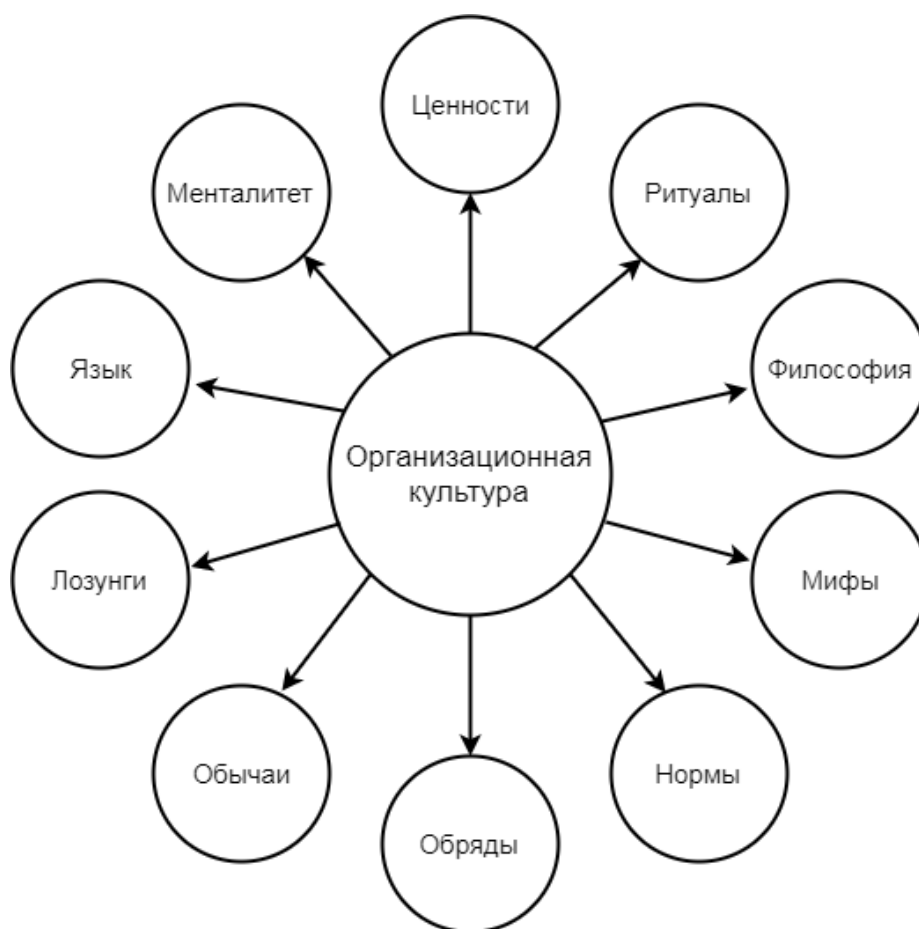


Рисунок 1.1.3 - Субъективные элементы организационной культуры

Элементами субъективной организационной культуры являются [4]:

1. Ценности компании – это убеждения и принципы, разделяемые сотрудниками компании. Они служат ориентирами, определяющими поведение работников в конкретных ситуациях. Можно выделить такие ценности, как цели, соблюдение принципов и правил, конкурентоспособность, стремление к инновациям, ориентированность поведения людей, проактивность, трудовая и профессиональная этика, сплоченность.

2. Ритуалы организации — это мероприятия, направленные на оказания определенного эмоционального воздействия с целью усиления сплоченности коллектива, создания благоприятного психологического климата, укрепления преданности компании, напоминания о нормах и правилах поведения.

3. Философия организации — система основных ценностей и убеждений организации, разделяемая сотрудниками компании. Она отражает принципы и правила, основные направления деятельности, стиль руководства преобладающий в организации.

4. Мифы — это истории, рассказывающие о прошедших событиях, с целью оказания воздействия на сотрудников. Они могут быть реальными и вымышленными, однако и те, и другие могут оказать необходимое влияние. Обычно показывают важность принципов и убеждений организаций, направляют сотрудников на определенные действия.

5. Нормы организации — это неофициальные правила поведения, которые существуют в данной организации. Они передаются от одного сотрудника к другому и взаимоотношения между ними, с клиентами и внешними организациями.

6. Обряды организации — это мероприятия, проходящие в определенное время и по особому поводу, например, юбилей компании, проводы и подарки для ветеранов организации. Они обеспечивают благоприятный имидж организации и формируют чувство принадлежности к ней.

7. Обычаи организации — это традиции, сформировавшиеся в организации, передающиеся без изменений из поколения в поколение. Обычно они усиливают сплоченность в коллективе и помогают организации стать более уникальной.

8. Лозунги организации — призывы, отражающие в краткой форме основные задачи организации. Обычно это простые и запоминающиеся фразы, направленные на создание имиджа компании.

9. Для организаций свойственно иметь свой профессиональный сленг, слова или выражения, употребляемые только в этой организации и при таких обстоятельствах. Новые сотрудники приобщаются к существующему жаргону и тем самым начинают поддерживать сложившуюся культуру. Язык помогает объединить людей в рамках одной компании.

10. Менталитет – образ мышления сотрудников, сформировавшийся на основе ценностей, обычаев и норм организации. Он оказывает влияние на поведение работников и их отношение работе и окружающему миру.

Объективная организационная культура представляет собой предметную и материальную составляющую организации. Обычно это оформление помещений, мебель и оборудование, символика и обозначения, корпоративный цвет, униформа сотрудников, столовая и организация питания в ней. На рисунке 1.1.4 показаны основные составляющие объективной организационной культуры.

К объективным элементам культуры относятся:

- Эмблема - фирменный знак, изображение отличающее компанию от других;
- Символика - совокупность элементов, определяющих фирменный стиль организации, например, календари, ручки и блокноты;
- Униформа персонала - корпоративная одежда сотрудников, одинаковая по стилю и цвету и формирующая единый облик организации;
- Внешний вид помещений - оформление здания и офисов, расположение мебели и оборудование, цветовая гамма.

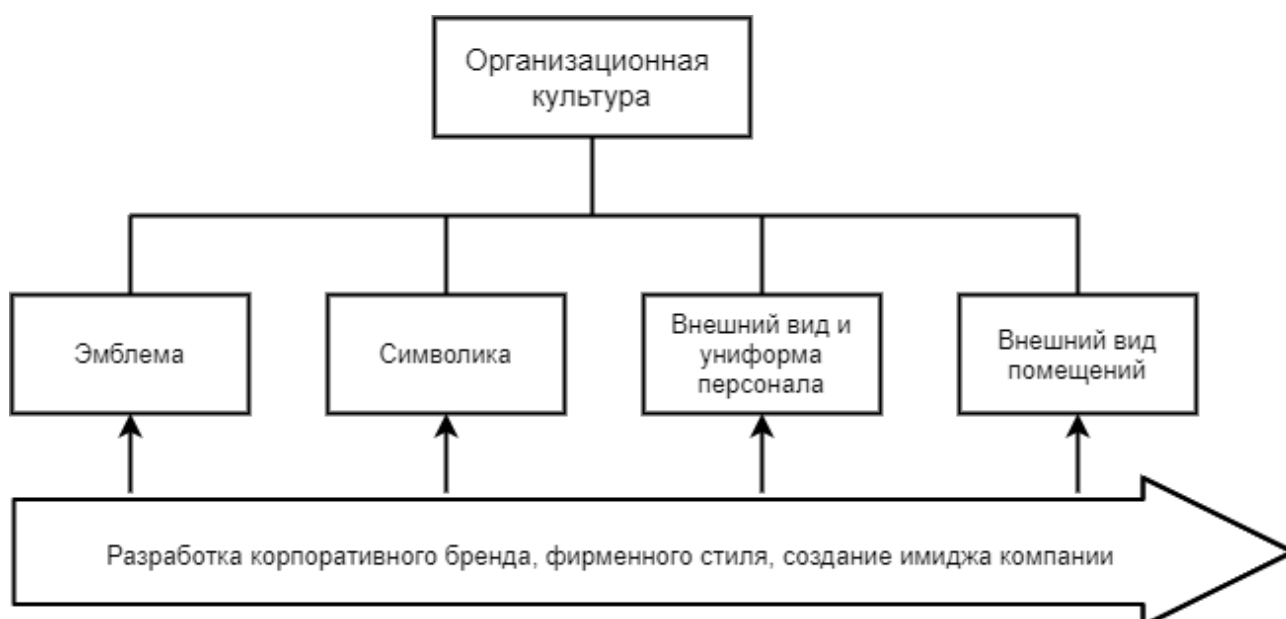


Рисунок 1.1.4 - Объективные элементы организационной культуры

1.2 Функции организационной культуры

Организационная культура выполняет целый ряд функций:

- Адаптивная – помогает сотрудникам организации справиться с вступлением в новую должность, взаимодействием между коллегами и воздействиями с внешней стороны. Она реализуется с помощью установленных норм поведения, ритуалов и обрядов организации.
- Охранная – формирует барьер, способный оградить сотрудников компании от нежелательных воздействий с внешней стороны. Она реализуется с помощью определенных запретов, ограничительных мер, установленных норм поведения в организации.
- Интегрирующая – объединяет людей в одно целое, вызывая при этом у них сплоченность и чувство принадлежности к организации. Сплочение коллектива формирует в организации благоприятную атмосферу и способствует выполнению поставленных перед сотрудниками задач.
- Регулирующая – устанавливает благоприятный климат в организации, доверительные отношения между сотрудниками, поддержание принятые нормы и правила поведения, уменьшает риски, связанные с неопределенностью. Функция обеспечивает стабильное положение на рынке и формирование конкурентоспособной организации.
- Коммуникационная – создает стабильные взаимоотношения между сотрудниками, помогает достигать взаимопонимания между ними. Благодаря этому ускоряется информационный обмен и распространение ценностей внутри организации.
- Ориентирующая – позволяет корректировать и направлять деятельность подчиненных в требуемое русло, на достижение поставленных целей.
- Мотивационная – формирует основные стимулы для реализации более высокого уровня продуктивности. Это достигается, например, за счет создания социальной системы в организации, позволяющей сотрудникам

быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям и иметь возможность дальнейшего продвижения по карьерной лестнице.

- Воспитательная – помогает сотрудникам в получение новых знаний, дает им возможность проходить дальнейшее обучение для повышения квалификации.
- Функция имиджа организации – формирует определенный образ фирмы. Реализуется с помощью единообразия во внешнем виде сотрудников и их поведения, создания логотипов и слоганов.

1.3 Свойства организационной культуры

Свойства организационной культуры [5]:

1. Динамичность – организационная культура в своем развитии проходит такие стадии, как формирование, поддержание и изменение.
2. Системность – организационная культура объединяет различные элементы организации в единое целое, создавая при этом сложную систему.
3. Структурированность – совокупность элементов организации иерархична, строго структурирована и подчинена руководству.
4. Относительность – сопоставление элементов организации с собственными целями и внешними условиями, с выявлением сильных и слабых сторон компании.
5. Неоднородность – внутри организации могут существовать локальные субкультуры, которые объединяют сотрудников по возрасту, национальности, подразделению или отделу.
6. Разделяемость – успешное функционирование организационной культуры достигается пониманием и поддержанием сотрудниками ценностей и норм компании.
7. Адаптивность - способность организационной культуры быстро реагировать на изменения внутренних и внешних условий.

1.4 Методы изучения организационной культуры

Организационная культура появляется в каждой организации. Для изучения культуры были выработаны различные методы, среди которых можно выделить следующие [6]:

1. Интервью и анкетный опрос

Одним из самых распространенных способов изучения является анкетирование или интервью. С помощью данного инструмента руководитель может выявить основные элементы сформировавшейся организационной культуры. Для выявления ключевых особенностей организации необходимо выяснить ответы на следующие вопросы:

- Ключевые стратегические ценности;
- Организационные символы;
- "Герои" организации;
- Правила и традиции;
- Организационные ценности.

2. Изучение устного фольклора

Основные черты сложившейся организационной культуры могут быть отражены в неформальном общении сотрудников между собой. С помощью такого общения выявляются основные ценности, нормы поведения, которые преобладают в данной организации и оказывают влияние на работников. Часто это выражается в профессиональном сленге, словах и выражениях употребляемых только в данной организации.

Не стоит забывать, что в организации могут существовать «герои». Люди, добившиеся определенного успеха, образцы для подражания, которые лучше всех пропагандируют ценности организационной культуры. Также, как и герои, в компании могут появиться и «антигерои». «Антигерои» являются полным противопоставлением «героев», игнорируя при этом нормы поведения и установки организационной культуры.

3. Изучение документов

Анализ документов организации помогает определить реальные взгляды руководства на процесс управления. В них могут быть отражены ценности, нормы, организационные символы и лозунги.

Как и в любой организации всегда существуют определенные правила, которым подчиняется организация. Они могут быть формальными и неформальными. Например, к формальным относятся правила внутреннего распорядка организации, а к неформальным – профессиональный сленг, внешний вид сотрудников.

4. Изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов

Ценности, сложившиеся в организации и разделяемые руководством, передаются с помощью определенных ритуалов и обычаев: например, поздравление сотрудников с праздниками, торжественное подведение итогов месяца, года, коллективные мероприятия, совместный отдых и т.п. С помощью этого метода можно выяснить, какие традиции принимаются сотрудниками компании, а какие вызывают неприятные чувства.

5. Изучение сложившейся практики управления

Для понимания сформировавшейся организационной культуры не мало важно понять практику управления, сложившуюся в организации. Определить тип управления организацией, кем принимаются решения, насколько сотрудники осведомлены о положении дел, системы контроля, средства коммуникации. Эти характеристики сложившейся управленческой практики отражают элементы организационной культуры.

В результате применения всех этих методов можно выяснить сильные и слабые стороны организации, а также отношение сотрудников к сформировавшейся организационной культуре.

1.5 Принципы формирования организационной культуры

Принципы формирования организационной культуры компании [7]:

1. Принцип комплексности представлений о назначении экономической системы организации.

Организационная культура должна обозначать членов организации, цели, рынок и продукцию, а также выражать отношения между сотрудниками внутри организации.

2. Принцип первоочередности определения ценностей и философии компании.

Прежде чем сформировать культуру, компании необходимо определить ценности и философию, которые станут ориентиром для дальнейшего развития.

3. Принцип историчности.

Любая культура складывается с годами, появляются свои герои и убеждения, ценности и философия, стиль управления компанией.

4. Принцип отрицания силового воздействия.

Невозможно навязывать сложившейся культуре характеристики свойственные другим организационным культурам. Каждая культура эффективна при определенных обстоятельствах, как сильная, так и слабая.

5. Принцип комплексности оценки.

Для того, чтобы оценить эффективность организационной культуры, необходимо основываться комплексном подходе. При оценке стоит учесть не только количественные характеристики, но и обратить внимание на образовавшийся в коллективе климат, отношения руководителя с подчиненными.

2 Стратегия развития организационной культуры

2.1 Определение стратегии организации

Стратегия организации — это план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Основная задача стратегии заключается в том, чтобы организация из своего нынешнего положения перешла в ожидаемое будущее состояние.

Стратегия организации состоит из таких основных элементов, как цель и миссия, её дальнейшее развитие и прогнозирование событий, сопутствующих этому (рис. 2.1.1).

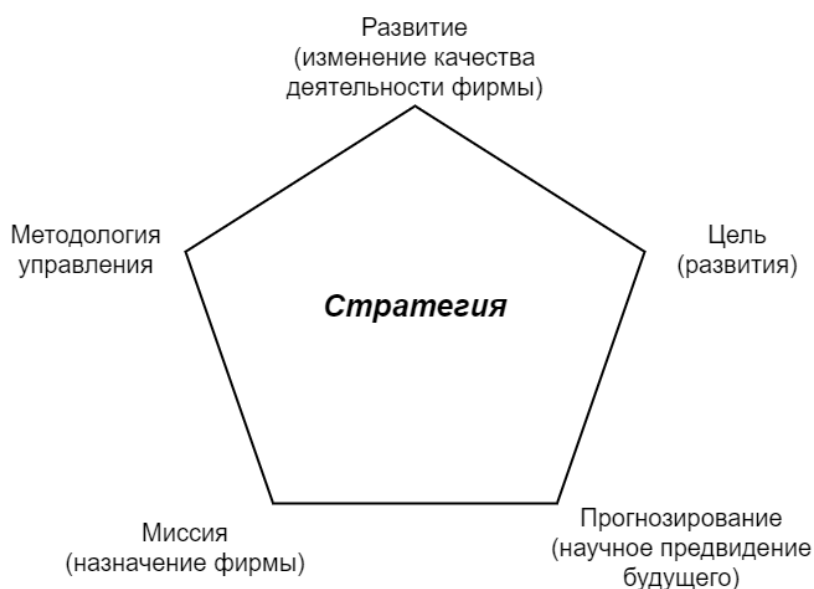


Рисунок 2.1.1 – Элементы стратегии

Стратегическое управление обычно включает в себя:

1. Заранее запланированные и предусмотренные действия и способы адаптации к изменяющимся условиям внешней среды;
2. Способы реагирования на незапланированные события внутренней и внешней среды, а также усиление конкурентоспособности в данных обстоятельствах.

Существуют различные стратегии развития компаний. В зависимости от условий организация может направить свою деятельность на рост и

продвижение, поддержание существующих позиций или снижение. На рисунке 2.1.2 представлены различные стратегии развития компании [8].

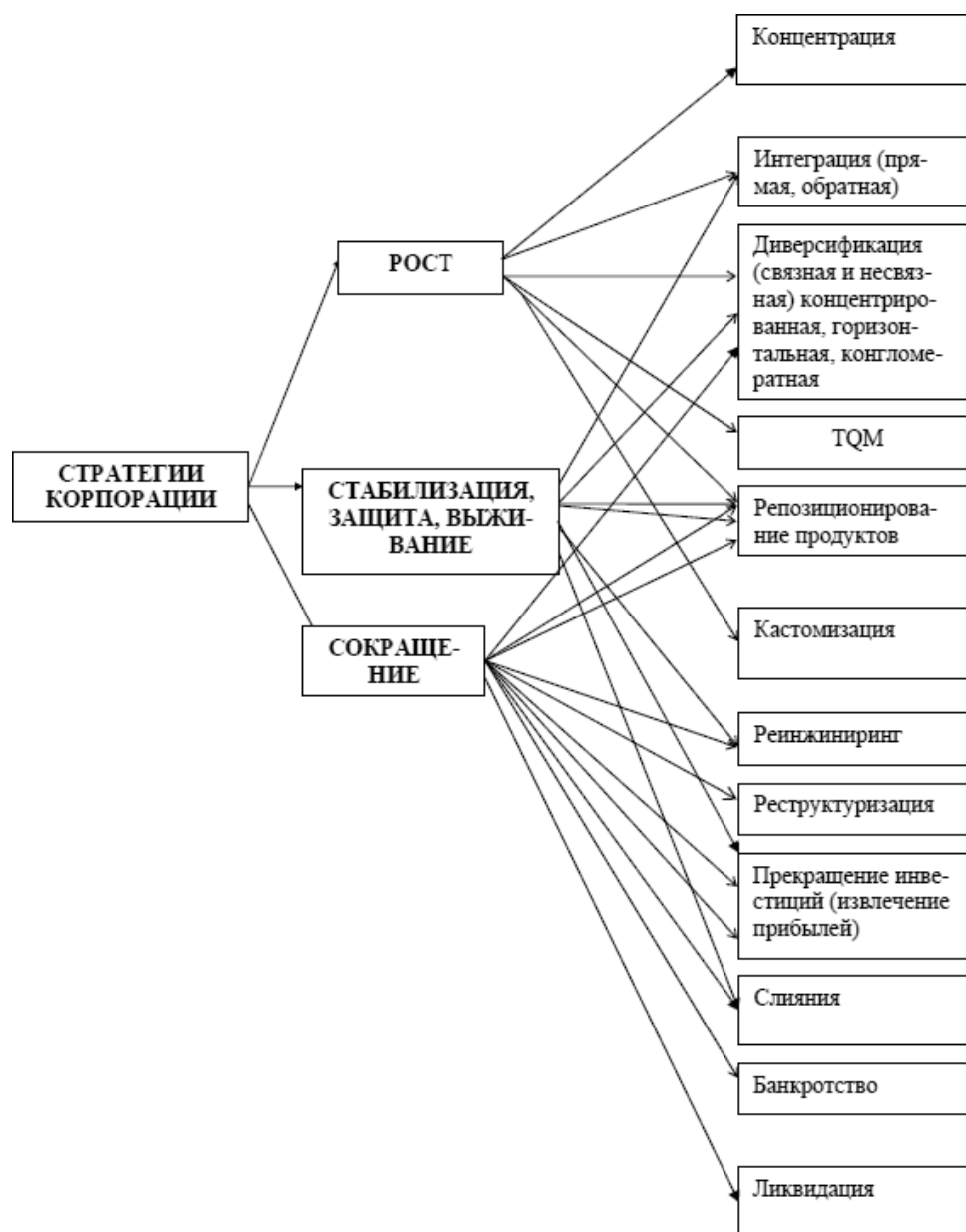


Рисунок 2.1.2 - Классификация стратегий компании по типу развития

1. Стратегии роста нацелены на увеличение рыночной доли, наращивание активов компании, рост объемов продаж и инвестирования. На основе различных показателей (темпов роста ее прибыли, рыночной доли, продаж, активов) можно выделить различные виды стратегии роста:

- Стратегия суперроста означает достижение высоких темпов развития, ускоренное увеличение масштабов и суммарных продаж компании в течение 10 лет.

- Стратегия динамичного роста означает превышение средних значений темпа развития, увеличения масштабов и суммарных продаж компании, однако она не занимает доминирующей позиции на рынке, хоть и входит в число лидеров.

- Стратегия скачкообразного роста выражается в увеличении суммарных продаж, темпа роста, но происходящего только в течение определенного промежутка времени.

- Стратегия умеренного роста предполагает средние значения суммарных продаж, умеренный темп развития

- Стратегия медленного роста означает, что темпы развития и суммарные продажи компании ниже средних, однако наблюдается постепенное увеличение экономического потенциала.

- Стратегия замедления роста предполагает сохранение или снижение темпов развития компании и суммарных продаж, однако в сравнении с предыдущими года наблюдается снижение текущих показателей. Такое положение может сложиться, если компания исчерпала свои возможности или утратила потенциал развития. Чтобы улучшить свои показатели организации необходимо выбрать стратегию, способную улучшить её положение на рынке.

2. Стратегии стабилизации, защиты и выживания предполагает сохранение доли рынка, выравнивание объемов продаж и прибыли, достижение сбалансированного состояния на рынке в течение определенного периода времени.

3. Стратегия сокращения направлена на уменьшение издержек и затрат, повышение эффективности. При таком развитии компания занимается поиском новых возможностей. Если положение дел в компании не улучшается, то могут начаться увольнения сотрудников, сокращение производственных мощностей и в конечном счете приведут к ликвидации бизнеса.

Чтобы реализовать стратегию роста, стабилизации и сокращения, можно осуществить следующие процессы в компании:

- Концентрация — это процесс сосредоточения всего производства на выпуске конкретной продукции или услуг, сопровождаемый увеличением объемов прибыли. В результате концентрации происходит монополия производства.

- Интеграция — это расширение компании путем создания или покупки фирм-конкурентов, компаний поставщиков и потребителей. Выделяют прямую и косвенную интеграцию, полную и узкую, горизонтальную и вертикальную. Прямая интеграция означает увеличение организации за счёт компаний, находящихся на пути от производства до потребителя, а косвенная — от поставщика до производства. Полная интеграция предполагает увеличение компании со всех сторон и со стороны потребителя, и поставщика, и фирм-конкурентов. Узкая означает покупку только отдельных элементов цепочки. Горизонтальная интеграция характеризуется присоединением только фирм-конкурентов, а вертикальная — фирм поставщиков и покупателей.

- Диверсификация — процесс предусматривающий увеличение рынков сбыта за счёт выпуска разнообразной продукции и услуг, не создаваемой ранее.

- TQM — ориентир компании направлен на повышение качества товаров и услуг, удовлетворение потребностей клиента и постоянное совершенствование.

- Репозиционирование — новый взгляд на уже известный продукт, путем изменения отношения к нему. Компания может изменить дизайн бренда, тем самым обратив на себя внимание, а также сделать акцент на характеристику продукции, которая ранее оставалась в стороне. В результате такой стратегии продукт обретает новую целевую аудиторию.

- Кастомизация означает привязку продукта к конкретным запросам потребителя с целью создания особого товара для узкого сегмента рынка. К уже существующему товару добавляют новые элементы, которые будут удовлетворять запросам потребителя. Осуществление данной стратегии может происходить не только с помощью добавления необходимых потребителю

характеристик, но и с его непосредственным участием, привлечением к производству и дизайну товара.

- Реинжиниринг — означает полное изменение имеющегося бизнеса. Целью данной стратегии является повышение эффективности производства, снижение издержек и затрат. Организация может изменить свои методы и подходы, технологию производства, рабочую силу, организационную структуру, вести новые ценности и ориентиры.

- Реструктуризация — это процесс изменения структуры организации, финансов, собственности, управление персоналом. Обычно стратегия применяется, когда компания находится в кризисном положении, но её можно использовать и для стабильно функционирующих компаний.

- Прекращение инвестиций — это процесс прекращения вложений в развитие и совершенствование компании. Обычно данная стратегия реализуется, когда компанию готовят к продаже, она находится в кризисном положении и руководство намерено её продать.

- Слияние означает объединение организаций, с целью создания новой успешной компании. Однако не исключения и такие случаи, когда одна из фирм полностью поглощает другую, захватывая всего его активы и финансы. Для некоторых компаний эта стратегия является единственным выходом, чтобы избежать полного банкротства.

2.2 Развитие организационной культуры

Развитие организационной культуры не простой и длительный процесс, в котором руководству и компании обязательно нужно пройти несколько этапов. Выделяют следующие этапы внедрению эффективной организационной культуры:

1. Избрание миссии и формирование стратегии организации.

Руководитель должен выбрать основное направление развития деятельности организации, основной облик, который компания желает достичь. Миссия отражает ценности выбранной организационной культуры, нормы

поведения и основные принципы, которыми будут руководствоваться при построении бизнеса.

2. Исследование сформировавшейся организационной культуры.

Для того, чтобы усовершенствовать уже существующую организационную культуру, необходимо её изучить и проанализировать полученные данные. Перед началом изучения нужно четко понимать необходимость изменений. С этой целью следует ответить на такие вопросы, как:

- Какую роль и какие функции выполняет существующая организационная культура?
- Какие достоинства и недостатки существуют в организационной культуре?
- Какой должна быть организационная культура, чтобы повысить эффективность предприятия?

В настоящее время существует множество способов, которые могут сформировать, изменить и сохранить необходимую для компании организационную культуру. Также стоит отметить, что не существует единственной верной и эффективной организационной культуры, она по-своему уникальна для каждой организации.

Исходя из собственной практики управления, полученных данных и изученного материала, руководитель подбирает конкретные методы развития организационной культуры. Улучшение организационной культуры можно осуществлять двумя способами:

1. Изучение и развитие организационной культуры можно начать сверху-вниз, с руководителя организации. Он станет инициатором многих изменений, определит ценности и нормы поведения, а также замотивирует своих сотрудников и поможет им в дальнейшем развитии.

2. Второй способ противоположен предыдущему и подразумевает изучение снизу-вверх. При использовании такого способа сотрудники

компании изучают ценности, сложившиеся в различных отделах компании, проявляют инициативу и получают поддержку со стороны руководства.

В организации можно заметить присутствие элементов и первого, и второго способа. Однако при использовании второго способа необходимо помнить, что важна поддержка руководителя, иначе рост и развитие организационной культуры будет идти очень медленно или вообще никогда не произойдет. А при использовании первого способа сотрудники могут не заметить улучшений, не понять философию и ценности компании, быть не готовы к изменениям, поэтому руководителю необходимо построить процесс совершенствования организационной культуры так, чтобы учесть эти аспекты.

На данный момент при создании организационной культуры выделяют следующие методы [9]:

- Поведение руководителя.

Руководитель является примером того, как сотрудникам необходимо относиться к работе и какие взаимоотношения должны складываться при работе с другими людьми, коллегами, заинтересованными сторонами. Если руководитель сформировал определенную модель поведения, но не соответствует ей сам, то сотрудники компании тоже перестанут видеть в этом смысл.

- Заявления, обращения, декларации руководства.

Закрепление ценностей и правил поведения происходит не только за счет их документации, но и за счет эмоциональной мотивации персонала. Внедрение нового поведения должно сопровождаться позитивными эмоциями и тогда оно само войдет в привычку.

- Обучение персонала.

Повышение квалификации и обучение персонала дает работникам новые знания, развивает профессиональные навыки и компетенции. Однако это также является инструментом заинтересованности в своей работе и своей организации. После обучения организация повышает свою конкурентоспособность, а сотрудники становятся более замотивированными и получают возможность продвинуться по карьерной лестнице.

- Система стимулирования и мотивации.

Система мотиваций может быть материальной и нематериальной, коллективной и индивидуальной. Она направлена на поощрение только необходимого для данной организационной культуры поведения. Система не должна допускать послаблений, в результате которых будут нарушаться установленные нормы поведения. Поэтому в случае нарушений должны быть использованы определенные штрафные санкции.

- Критерии принятия на работу.

Для того, чтобы созданная организационная культура развивалась и поддерживалась, необходимо понимать в каких сотрудниках заинтересована компания. Руководитель должен увидеть, сможет ли сотрудник работать в сложившейся организационной культуре. Новые сотрудники должны иметь возможность ознакомиться с принципами и нормами поведения в организации, с её историей, ценностями и традициями. Если сотрудник работает в компании и не поддерживает её философию, он может начать сопротивляться её изменениям.

- Поддержание организационной культуры в течение реализации главных функций управления.

Необходимо четко разграничивать поддерживаемые и нежелательные принципы. Это должно касаться как поведения руководителя и сотрудников, так и ценностей, и философии, и традиции, и обрядов. Любое пренебрежение правил может негативно сказаться в дальнейшем, например, несоблюдение традиций и отмена мероприятий снижают преданность сотрудников компании.

- Обширное введение корпоративной символики.

Выбор цвета, дизайна и эмблемы компании поможет выпустить сувенирную продукцию. Это могут быть календари, ручки, блокноты, одежда и её элементы, магниты. Такие атрибуты помогут подчеркнуть уникальность компании и стать поводом для гордости сотрудников. Можно использовать символику не только внутри компании, но и за её пределами, например, дарить ручки и блокноты всем покупателям и поставщикам.

С течением времени в организации может сменить философия, ценности и нормы, поменяться руководство и коллектив, а, следовательно, может и измениться организационная культура.

Среди основных изменений затрагивающих организационную культуру можно выделить:

- Изменение миссии, целей и ориентиров компании;
- Смена акцентов в кадровой политике;
- Изменение стиля управления организацией;
- Перераспределение ролей;
- Смена организационных элементов: эмблемы, формы одежды, символики.

Если изменения начинают происходить во взаимоотношениях сотрудников компании, они обязательно скажутся и на организационной культуре. Компания не сможет изменить организационную культуру не затронув поведение сотрудников и их отношения. Изменения культуры и взаимоотношений сотрудников, их поведения происходит одновременно.

В результате изменений организационной культуры и/или поведения могут сложиться три варианта развития событий:

- Изменения в культуре пройдут без изменений в поведении. Сотрудники компании изменят несколько старых убеждений и ценностей, однако большинство останется прежними. Работники продолжают вести себя по-старому, а новые изменения со временем сойдут на нет.

- Изменения поведения происходят без изменений в культуре. Руководители компании считают, что изменения поведения обязательно повлекут за собой и изменения в организационной культуре. Часть работников, скорее всего, сменят свои убеждения и нормы поведения, однако есть вероятность, что не все работники захотят менять свои прежние ценности. Без серьезной подготовки и вмешательства руководителя изменения организационной культуры могут оказаться неблагоприятными для развития компании.

В компании могут образоваться противники нововведений, они будут вынуждены следовать изменениям ценностей, правил, символов, но никогда не будут разделять этих убеждений. Так, сейчас в нашей стране много опытных работников, которые ответственно выполняют свою работу в новых условиях, но при этом они не разделяют таких взглядов и ценностей. Они меняют свое формальное поведение, им приходится подстраиваться под новые нормы поведения и правила. Всё это приводит к психологическим, эмоциональным, экономическим потерям. Работник может начать хуже выполнять свою работу, а, если у него есть лидерские качества, то начать убеждать работников сопротивляться новым ценностям.

- Изменения происходят в области культуры и поведения одновременно. Изменения в культуре и поведении дополняют друг друга и усиливают эффективность предприятия, сотрудники верят и ценят свою работу. Изменение их поведения закреплено новыми ценностями и убеждениями и становится оправданным.

Изменения в культуре могут начинаться вслед за изменениями организационной культуры, однако может случиться и так, что поведение сотрудников начнет меняться немного раньше, чем культура. В любом случае от сотрудников всегда необходимо терпение, стремление к изменениям, усилия по приобретению новых знаний и умений.

Если все же изменения в поведении начались раньше, то можно поспособствовать началу изменений в организационной культуре. В этом случае можно воспользоваться двумя следующими подходами:

- с помощью административного воздействия принять новые ценности и убеждения, введение новых документов, новых традиций, новых норм поведения;
- нанимать новых сотрудников, с соответствующими ценностями и лидерскими качествами, которые будут подталкивать остальных сотрудников к изменениям.

Руководителю необходимо научиться видеть изменения в организационной культуре. Это не всегда просто, так как многие изменения происходят в сознании работников, в их внутренних ценностях и убеждениях, о которых они могут даже не говорить. Необходимо выявить эти изменения только опираясь на поведение сотрудников и их внешнее изменение.

2.3 Влияние организационной культуры

Ряд зарубежных авторов приводит доказательства взаимосвязи между степенью развития организационной культуры и финансовыми показателями деятельности компании, ее эффективностью. В частности, имеются исследования Т. Дила и А. Кеннеди, Д. Денисона, Дж. Коттера и Дж. Хескетта, Д. Майстера, которые объединяет мысль о том, что обеспечение эффективности бизнеса в долгосрочной перспективе определяется типом корпоративной культуры, а также степенью ее адаптивности. Было установлено данное влияние в отношении основных показателей рентабельности: возврата инвестиций, собственного капитала, активов и других индикаторов финансового состояния предприятия, - что имеет первостепенное значение при определении рыночной стоимости компании. Эту же мысль подтверждают и развивают в своих работах отечественные исследователи, например, В.А. Стоянова [10], М.А. Макаrenchенко [11]. Они связывают организационную культуру с эффективностью труда работников предприятия.

Организационная культура оказывает большое влияние на людей и организационные процессы. Культура заставляет людей думать, действовать, поступать так, как того она требует. Например, если организация делает акцент на качестве продукции и качестве обслуживания, большое внимание будет уделяться удобствам клиентов, выполнению их требований и даже капризов.

Можно выделить такие аспекты влияния организационной культуры:

- Эффективность.

Культура должна высказывать одобрение или неодобрение работнику, действия которого соответствуют или не соответствуют культуре, а среди

членов организации должна существовать единая система ценностей, принимаемая всеми. Только при таком положении дел будет наблюдаться связь между организационной культурой и ростом эффективности выполнения работы. Например, ученые выяснили, что корпорации, в системах ценностей которых предусмотрена и поощряется возможность активного участия персонала в процессе принятия решений, например, в обсуждении осуществлять ли инвестиции в тот или иной проект, люди работают в два раза эффективнее, чем в других организациях, в которых подобные ценности не распространены.

- Продолжительность времени работы в компании.

Организационная культура может существенно влиять на степень приверженности, привязанности людей к организации, а в ней — к своему рабочему месту. Это не значит, что организационная культура нивелирует пристрастия и симпатии людей к организации и к процессу работы. Напротив, очевидно, что у одних людей есть желание работать в компании с одним типом культуры, у других — с другим.

- Соответствие рабочей силы организационной культуре.

Для того чтобы понять воздействие организационной культуры, необходимо рассматривать не только ее природу, но и количество работ-пиков в компании, которые соответствуют установившемуся типу организационной культуры. Чем в большей степени персонал соответствует определенному типу организационной культуры, тем выше эффективность его работы.

Для подтверждения этого американские ученые опросили несколько тысяч работников из восьми различных компаний посредством анкеты по оценке системы ценностей их компаний [12]. Было выявлено, что чем больше была степень соответствия работников требованиям организации, тем большее удовлетворение от работы они получают, и тем реже они рассматривают варианты перехода в другие компании. Когда участников опроса разделили на группы в зависимости от соответствия их личных ценностей культуре организации, выяснилось, что в том случае, когда степень такого соответствия

была высокой, сотрудники не планировали в течение ближайших двух лет менять место работы, а в случае низкого соответствия рассматривали такую возможность.

Результаты опроса имеют практическое значение для управления культурными аспектами поведения как отдельных работников, так и организации. Высокий уровень соответствия работников организационным требованиям будет способствовать выполнению обязательств, повышению удовлетворения от работы и снижению текучести кадров; все это обеспечит высокую эффективность работы фирмы.

Американские исследователи в области экономики производства Т. Дилл и А. Кеннеди выделили ключевые составляющие организационной культуры, оказывающие непосредственное влияние на производительность труда:

- сильная, объединяющая корпоративная философия и миссия;
- открытые каналы коммуникаций и доступ к высшему руководству;
- особое внимание к людям и производительности;
- особое внимание к клиентам и сервису;
- наличие поддерживаемых всеми церемоний, ритуалов, обычаев;
- общий эмоциональный подъем, касающийся работы и будущего;
- чувство удовлетворения, связанное с исполнительским мастерством, вложенными в общее дело усилиями и вознаграждением [13].

Современные исследователи организационной культуры также считают важным для повышения производительности труда формирование «правильной» мотивации работников [14], а именно дифференцированное использование методов материального и нематериального стимулирования: поощрение лучших работников, проведение различных конкурсов, расширение социального пакета и т. д.

На производительность труда культура организации влияет непосредственно, через сокращение срока трудовой адаптации - процесса освоения работником новой трудовой ситуации, в которой и работник, и

трудова среда активно воздействуют друг на друга. Здесь стоит отметить, что эффективная культура производства ускоряет процесс вовлечения работника в новую трудовую ситуацию [15].

Отследить связь совершенствования организационной культуры и эффективности деятельности компании довольно сложно. Однако при изменениях организационной культуры можно заметить, что:

- если в организации создан благоприятный психологический климат, сотрудники компании получают удовлетворение от работы, они с энтузиазмом выполняют свои обязанности, повышая производительность труда и качество продукции;
- если ценности и убеждения компании, соответствуют собственным ценностями сотрудников, то повышается приверженность к компании и снижается текучесть кадров.

В целом можно утверждать, что организационная культура выступает в качестве действенного инструмента, обеспечивающего настрой персонала на высокую производительность и высокое качество в работе.

3 Рекомендации и мероприятия по совершенствованию организационной культуры

Процесс формирования желаемой организационной культуры начинается с руководителя. Первым шагом на пути к изменениям организационной культуры необходимо сформулировать миссию организации, её цели и ценности. Руководитель должен выбрать основное направление развития деятельности организации, основной облик, который компания желает достичь. Для того, чтобы сформулировать миссию руководителю необходимо обладать знаниями о положении компании на рынке, её конкурентоспособность и взаимоотношения между сотрудниками.

Мероприятия проводимые на данном этапе:

1. Анализ конкурентоспособности организации.

Для этого можно использовать различные методы, например, SWOT анализ, матрица конкурентных преимуществ М. Портера, расчет рыночной доли. SWOT анализ позволяет выявить внешние и внутренние факторы компании, определить сильные и слабые стороны, угрозы и возможности. Матрица Портера помогает выбрать наиболее подходящую стратегию развития компании, путем выявления основных конкурентов в разных сегментах рынка. Расчет рыночной доли дает представление о положении компании на рынке относительно конкурентов.

2. Анализ взаимоотношений между сотрудниками.

Одним из самых распространенных способов изучения является анкетирование. С помощью данного инструмента руководитель может выявить основные элементы сформировавшейся организационной культуры, ценности и нормы работников, которые преобладают в организации. А также можно провести коллективные мероприятия, в ходе которых руководитель сможет увидеть сформировавшийся организационный климат, употребляемый профессиональный сленг и иные выражения. Собранные данные помогут не

только при формулировке миссии, но и впоследствии при оценке сложившейся организационной культуры. Пример анкеты приведен в приложении А.

3. Формирование миссии

После проведенного анализа необходимо сформировать миссию, которая будет отражать отношение компании к внешнему миру и направлять компанию в будущем. Миссия должна быть максимально понятной, актуальной, краткой и запоминающейся для потребителей. Миссия подчеркивает уникальность компании, её преимущества и ценности. Также можно встретить компании, в которых используется два варианта миссии: краткая (для покупателей) и длинная (для сотрудников компании).

Следующим шагом при формировании организационной культуры станет анализ существующей организационной культуры, формулировка руководителем нового облика и норм поведения сотрудников компании. Для того, чтобы это сделать необходимо изучить существующую организационную культуру с помощью таких методов, как анкетирование, изучение устного фольклора, документов, сложившихся правил, традиций, церемоний, ритуалов и практики управления.

Мероприятия проводимые на данном этапе:

1. Анкетирование

Можно воспользоваться данными из предыдущего анкетирования (приложение А) или дополнить его более интересующими и обширными вопросами.

2. Изучение неформального общения

Следует обратить внимание на неформальное общение сотрудников между собой. С помощью такого общения выявляются основные ценности, нормы поведения, которые преобладают в данной организации и оказывают влияние на работников.

3. Изучение документации

Анализ документов организации помогает определить реальные взгляды руководства на процесс управления. Благодаря изучению документов можно

заметить, какие ценности и нормы там отражены, разницу в процессе управления «на бумаге» и в действительности, корпоративный стиль и эмблему компании.

4. Изучение сложившихся правил, традиций, церемоний, ритуалов

С помощью ритуалов и обычаев можно заметить ценности, сложившиеся в организации и разделяемые руководством: поздравление сотрудников с праздниками, торжественное подведение итогов года, коллективные мероприятия, совместный отдых и т.п.

5. Изучение сложившейся практики управления

Для понимания сформировавшейся организационной культуры необходимо определить тип управления организацией, кем принимаются решения, насколько сотрудники осведомлены о положении дел, системы контроля, средства коммуникации.

6. Анализ сформировавшейся организационной культуры

Для проведения анализа необходимо сформировать предпочтительные ценности, убеждения, нормы и традиции и сравнить их с полученными результатами. С помощью такого анализа можно выявить недостатки и достоинства сформировавшейся организационной культуры, основные элементы, структуру и цели, узнать предпочтения работников и их оценку существующей организационной культуре.

Третьим шагом формирования организационной культуры является разработка организационных мероприятий, направленных на создание, развитие и поддержание желаемых ценностей, норм и традиций. Для этого необходимо разработать единые нормы поведения всех сотрудников организации.

Мероприятия проводимые на данном этапе:

1. Разработка единых правил поведения всех сотрудников.

Необходимо разработать документ, содержащий ценности, правила и нормы поведения сотрудников. Каждый сотрудник компании должен быть

ознакомлен с документом и выполнять правила и нормы в своей трудовой деятельности.

2. Прямое обращение руководителя и сотрудников.

Поддержание желаемых ценностей может осуществляться путем общения сотрудников и руководителей напрямую. Для новых сотрудников руководитель должен выступать в роли наставника, помогать и направлять его, рассказывать, как принято работать и к какому результату необходимо стремиться. Получение обратной связи необходимо для руководителя. Простой разговор способен показать причины нежелательного поведения сотрудника, помочь поддержать его целеустремленность в работе и нацелить его на дальнейшее развитие.

3. Введение особых традиций и мероприятий

Коллективные мероприятия способны сплотить сотрудников, повысить настроение, укрепить их приверженность данной организации и желаемым ценностям и нормам поведения. Обычные утренние пятиминутки можно использовать не только как собрание с целью обсуждения деловых вопросов, но и как свободное время, где сотрудники могут пообщаться друг с другом, поделиться своими новостями, историями из жизни, поздравить и поблагодарить друг друга с достижением определенных целей. Такое неформальное общение способно снизить стресс и повысить настроение сотрудников на весь день.

4. Создание корпоративной символики, эмблемы.

Выбор цвета, дизайна и эмблемы компании поможет выпустить сувенирную продукцию. Это могут быть календари, ручки, блокноты, одежда и её элементы, магниты. Такие атрибуты помогут подчеркнуть уникальность компании и стать поводом для гордости сотрудников. Можно использовать символику не только внутри компании, но и за её пределами, например, дарить ручки и блокноты всем покупателям и поставщикам.

Далее руководителю необходимо разработать мероприятия способные оказывать воздействие на сформировавшуюся организационную культуру. Для

более эффективного формирования организационной культуры руководитель может осуществлять контроль деятельности работников, введение специальной системы поощрения и наказания. Мероприятия данного этапа индивидуальны для разных организаций, однако можно провести такие:

1. Установление критериев эффективной деятельности.

Они могут быть индивидуальными и (или) групповыми и должны соблюдаться всеми сотрудниками данной компании. Например, критерии могут быть такими:

- Достижение определенного показателя при выполнении работ;
- Отсутствие претензий со стороны руководства и покупателей к качеству выполняемых работ;
- Умение работать в команде, инициативность в работе.

2. Система стимулирования.

Система мотиваций может быть материальной и нематериальной, коллективные и индивидуальные. Она направлена на поощрение только необходимого для данной организационной культуры поведения. Система не должна допускать послаблений, в результате которых будут нарушаться установленные нормы поведения. Поэтому в случае нарушений должны быть использованы определенные штрафные санкции. На рисунке 3.1 показаны возможные методы стимулирования сотрудников.



Рисунок 3.1 – Стимулирование деятельности персонала

Завершающий шаг — это анализ достигнутых результатов после совершенствования организационной культуры. Для этого оценивают созданную организационную культуру с сформировавшейся без вмешательства руководства и персонала. Необходимо убедиться, что существующая на данный момент организационная культура соответствует целям и ценностям, нормам поведения и традициям компании. В случае неудовлетворения результатами необходимо выявить слабые и несоответствующие ценностям места организационной культуры и провести их корректировки.

Для дальнейшего роста и развития культуры необходимо задавать себе вопрос: «Способна ли данная организационная культура добиться эффективности производства и развития предприятия?» Ответ на этот вопрос поможет направить организационную деятельность на следующий этап развития.

Также хочется отметить такие моменты:

- Чтобы изучение организационной культуры было достоверным и всеобъемлющим необходимо использовать несколько методов исследования, а не заикливаться на одном.

- Отбор персонала должен проходить по критериям, помогающим определить подходит ли человек данной организационной культуре. Необходимо нанять такого работника система ценностей которого совпадает с системой уже работающих сотрудников.

- Для развитие организационной культуры руководство должно быть готово к этому. Поддерживать и принимать нововведения, осознать необходимость проводимых мероприятий, помогать их развитию, разработке и дальнейшему совершенствованию.

- Программа мероприятий по внедрению должна устраивать всех сотрудников организации. Для этого руководитель должен разработать программу, подходящую конкретной организации на основании ценностей и целей компании. Если в компании появятся недовольные сотрудники, начнется сопротивление в принятии и следовании установленным нормам, а в дальнейшем и к разобщению и уменьшению сплоченности коллектива.

- На организационную культуру могут повлиять такие факторы, как введение новой технологии производства, увольнение сотрудников, дополнительные обязанности сотрудников, новая система оплаты труда, увеличение или изменение рабочего времени. Изменения могут быть и положительными, и отрицательными, поэтому руководитель должен подготовить своих сотрудников и выработать наиболее подходящую стратегию по внедрению.

- Умение управлять организационной культурой способно скорректировать у подчиненных приверженность к работе, их эмоциональное состояние, поведение и желание достигать поставленных целей.

Предложенные универсальные рекомендации по совершенствованию организационной культуры представлены в приложении Б. Они имеют простой и понятный вид, отражают все этапы и мероприятия, которые следует проводить. В приложении В представлен упрощенный алгоритм по совершенствованию организационной культуры.

4 Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение

4.1 Оценка коммерческого потенциала и перспективности проведения научных исследований с позиции ресурсоэффективности и ресурсосбережения

4.1.1 Потенциальные потребители результатов исследования

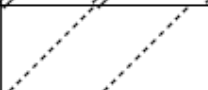
Для анализа потребителей результатов исследования необходимо рассмотреть целевой рынок и провести его сегментирование.

Целевой рынок – сегменты рынка, на котором будет продаваться в будущем разработка. В свою очередь, сегмент рынка – это особым образом выделенная часть рынка, группы потребителей, обладающих определенными общими признаками.

Сегментирование – это разделение покупателей на однородные группы, для каждой из которых может потребоваться определенный товар (услуга).

Потребителями рекомендаций по разработке организационной культуры являются коммерческие организации. Для коммерческих организаций критериями сегментирования могут быть: месторасположение; отрасль; выпускаемая продукция; размер [14].

Из выявленных критериев были выбраны два наиболее значимых для рынка: размер организации и преобладающий персонал. На основании этих критериев была построена карта сегментирования рынка (рис. 4.1).

		Преобладающий персонал компании		
		Офисные работники	Рабочие	Рабочие и офисные работники
Размер организации	Крупные			
	Средние			
	Мелкие			



— В компаниях присутствует организационная культура



— Организационная культура присутствует, но находится на этапах формирования или анализа

Рисунок 4.1 - Карта сегментирования рынка

Исходя из результатов сегментирования, рекомендации по разработке организационной культуры будут ориентированы на средние и мелкие предприятия. А также они могут быть использованы в дальнейшем при совершенствовании организационной культуры крупных компаний.

4.1.2 Анализ конкурентных технических решений

Детальный анализ конкурирующих разработок, существующих на рынке, необходимо проводить систематически, поскольку рынки пребывают в постоянном движении [14].

Для проведения анализа были изучены конкурирующие разработки и имеющаяся информация о них:

- технические характеристики разработки;
- конкурентоспособность разработки;
- уровень завершенности научного исследования (наличие макета, прототипа и т.п.);
- простота и удобство эксплуатации.

В ходе анализа были рассмотрены обобщенные конкурентные решения компаний малого (к1) и среднего размера (к2). Результаты представлены в оценочной карте (табл. 4.1.2).

Таблица 4.1.2 - Оценочная карта для сравнения конкурентных разработок

Критерии оценки	Вес критерия	Баллы			Конкурентоспособность		
		Б _ф	Б _{к1}	Б _{к2}	К _ф	К _{к1}	К _{к2}
Технические критерии оценки ресурсоэффективности							
1. Повышение производительности труда	0,12	4	3	4	0,48	0,36	0,48
2. Удобство в эксплуатации	0,03	5	4	3	0,15	0,12	0,09
3. Простота эксплуатации	0,05	4	5	4	0,2	0,25	0,2
4. Удовлетворение потребностей персонала	0,11	5	2	5	0,55	0,22	0,55
5. Степень вовлеченности сотрудников	0,15	4	4	5	0,6	0,6	0,75
Экономические критерии оценки ресурсоэффективности							
1. Конкурентоспособность продукта	0,08	5	3	4	0,4	0,24	0,32
2. Время внедрения разработки	0,07	3	4	4	0,21	0,28	0,28
3. Финансовая эффективность разработки	0,19	4	2	3	0,76	0,38	0,57
4. Система мотиваций	0,11	5	3	4	0,55	0,33	0,44
5. Цена	0,09	5	2	4	0,45	0,18	0,36
Итого:	1	44	36	38	4,35	2,96	4,04

Анализ конкурентных технических решений определяется по формуле:

$$K = \sum B_i * B_i$$

где К – конкурентоспособность научной разработки или конкурента;

В_і – вес показателя (в долях единицы);

B_i – балл i -го показателя.

Как видно из таблицы, наиболее значимыми критериями являются финансовая эффективность разработки, степень вовлеченности сотрудников и повышение производительности труда. Для создания конкурентоспособного продукта необходимо, чтобы высокие оценки соответствовали выше перечисленным показателям.

Уникальность разработки заключается в том, что разрабатываемое решение предоставляет удобство в эксплуатации, систему мотиваций и набора персонала. Дальнейшее развитие разработки позволит применять её на крупные организации. По результатам проведенного сравнения можно утверждать, что разрабатываемое решение является конкурентоспособным по отношению к имеющимся аналогам на рынке.

4.1.3 SWOT-анализ

SWOT – Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы) – представляет собой комплексный анализ научно-исследовательского проекта. SWOT-анализ применяют для исследования внешней и внутренней среды проекта [14].

Он проводится в несколько этапов.

Первый этап заключается в определение сильных и слабых сторон проекта, выявление возможностей и угроз, которые проявились или могут появиться в его внешней среде. Выявленные факторы представлены в таблице 4.1.3.

Таблица 4.1.3 – Основные параметры SWOT-анализа

Сильные стороны		Слабые стороны	
C1	Актуальность исследования	Сл1	Отрыв сотрудников от работы
C2	Улучшение организационного климата	Сл2	Временные потери

С3	Усиление вовлеченности сотрудников в работу организации	Сл3	Финансовые потери
С4	Помощь в адаптации новых сотрудников	Сл4	Сложная процедура реализации
Возможности		Угрозы	
В1	Формирование имиджа	У1	Соппротивление сотрудников к изменениям
В2	Повышение качества продукции и услуг	У2	Усиление контроля над подчиненными
В3	Сплочение сотрудников	У3	Неэффективная система мотиваций
В4	Развитие корпоративной символики	У4	Низкая взаимосвязь между подразделениями

Второй этап состоит в выявлении соответствия сильных и слабых сторон научно-исследовательского проекта внешним условиям окружающей среды. Это соответствие или несоответствие должны помочь выявить степень необходимости проведения стратегических изменений. В рамках данного этапа была построена интерактивная матрица проекта. Каждый фактор помечается либо знаком «+» (означает сильное соответствие сильных сторон возможностям), либо знаком «-» (что означает слабое соответствие); «0» – если есть сомнения в том, что поставить «+» или «-».

Результат этого этапа – запись сильно коррелирующих сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами, каждая запись представляет собой направление реализации проекта.

По таблице 4.1.4, интерактивной матрицы, видно такие связи: В1В2В3С2С3, В2С1С4, В3С4, В1В2Сл3, В4Сл3, У1С3С4Сл4, У2Сл1Сл2Сл3, У3С3Сл3, У4Сл4.

Таблица 4.1.4 - Интерактивная матрица проекта

Сильные стороны проекта						Слабые стороны проекта			
Возможности проекта		C1	C2	C3	C4	Сл1	Сл2	Сл3	Сл4
	B1	-	+	+	0	-	-	+	0
	B2	+	+	+	+	0	+	+	-
	B3	-	+	+	+	-	-	-	-
	B4	-	0	-	-	-	-	+	-
Угрозы	У1	-	-	+	+	-	-	-	+
	У2	-	0	0	0	+	+	+	0
	У3	0	-	+	-	-	0	+	-
	У4	-	-	0	-	-	-	-	+

В рамках третьего этапа была составлена итоговая матрица SWOT-анализа, представленная в таблице 4.1.5.

Таблица 4.1.5 – Итоговая матрица

	Сильные стороны проекта: C1 - Актуальность исследования. C2 - Улучшение организационного климата. C3 - Усиление вовлеченности сотрудников в работу организации. C4 - Помощь в адаптации новых сотрудников.	Слабые стороны проекта: Сл1 – Отрыв сотрудников от работы. Сл2 - Временные потери. Сл3 - Финансовые потери. Сл4 – Сложная процедура реализации.
Возможности проекта: B1 - Формирование имиджа. B2 - Повышение качества продукции и услуг. B3 - Сплочение сотрудников. B4 - Развитие корпоративной символики.	Улучшение организационного климата и усиление вовлеченности сотрудников поможет сформировать имидж организации, повысить качество продукции и услуг, а также сплотить	Развитие корпоративной символики, повышение качества продукции и услуг ведут к временным и финансовым потерям.

	сотрудников.	
Угрозы проекта: У1 - Сопротивление сотрудников к изменениям. У2 - Усиление контроля над подчиненными. У3 - Неэффективная система мотиваций. У4 - Низкая взаимосвязь между подразделениями.	При усилении вовлеченности сотрудников и на этапе помощи в адаптации может возникнуть угроза сопротивления сотрудников к изменениям. Также нельзя исключить тот факт, что неэффективная система мотиваций будет влиять на вовлеченность сотрудников в работу.	Слабыми сторонами проекта являются финансовые потери и сложная процедура реализации. А при отрыве сотрудников от работы и временных потерях может возникнуть угроза усиления контроля над подчиненными.

4.2 Определение возможных альтернатив проведения научных исследований

Определение возможных альтернатив заключается в использовании морфологического подхода, который основан на систематическом исследовании всех теоретически возможных вариантов, вытекающих из закономерностей строения (морфологии) объекта исследования. Путем комбинирования вариантов получают большое количество различных решений, ряд которых представляет практический интерес [14].

В рамках этого этапа была составлена морфологическая матрица (табл. 4.2). Для этого были выбраны такие характеристики, как:

А – программа для написания работы;

Б – программа для визуального оформления;

В – программа для создания презентации

Таблица 4.2 – Морфологическая матрица проекта

	1	2	3	4
А	Microsoft Word	SoftMaker FreeOffice	LibreOfficeWriter	Google Документы
Б	Microsoft Word	Paint	Draw.io	Canva
В	Microsoft PowerPoint	Prezi	LibreOffice Impress	Slides

Наиболее подходящими вариантами будут:

- исп.1: A1-Б3-В1 (оптимальный вариант);
- исп.2: A1-Б2-В4;
- исп.3: A1-Б4-В1.

4.3 Планирование научно-исследовательских работ

4.3.1 Структура работ в рамках научного исследования

В данном разделе был составлен перечень этапов и работ в рамках создания научного проекта, распределены исполнители по видам работ. Данные представлены в таблице 4.3.1.

Таблица 4.3.1 - Перечень этапов, работ и распределение исполнителей

Основные этапы	№ раб	Содержание работ	Должность исполнителя
Разработка технического задания	1	Составление и утверждение технического задания	Руководитель темы
Выбор направления Исследований	2	Подбор и изучение материалов по теме	Инженер
	3	Анализ доступных материалов по теме	Инженер
	4	Календарное планирование работ	Руководитель, инженер
Теоретические Исследования	5	Изучение основных понятий по организационной культуре	Инженер
	6	Написание теоретической части работы	Инженер
	7	Проведение анализа рекомендаций по разработке и совершенствованию	Инженер
Обобщение и оценка результатов	8	Разработка рекомендаций по совершенствованию организационной культуры на предприятиях	Инженер

	9	Оценка эффективности полученных результатов	Руководитель, инженер
Оформление отчета по НИР	10	Согласование проделанной работы с научным руководителем	Руководитель, инженер
	11	Оформление работы	Инженер

4.3.2 Определение трудоемкости выполнения работ

Трудоемкость выполнения научного исследования оценивается в человеко-днях и носит вероятностный характер, т.к. зависит от множества трудно учитываемых факторов. Для определения ожидаемого (среднего) значения трудоемкости t_{oji} используется следующая формула [14]:

$$t_{oji} = \frac{3t_{\min i} + 2t_{\max i}}{5}, \quad (4.3.1)$$

где t_{oji} – ожидаемая трудоемкость работы, чел.-день; $t_{\min i}$ – минимально возможная трудоемкость, чел.-день; $t_{\max i}$ – минимально возможная трудоемкость, чел.-день.

Исходя из ожидаемой трудоемкости работ, определяется продолжительность каждой работы в рабочих днях T_p , учитывающая параллельность выполнения работ несколькими исполнителями. Для этого используется формула [14]:

$$T_{pi} = \frac{t_{oji}}{Ч_i}, \quad (4.3.2)$$

где T_{pi} – продолжительность одной работы, раб. дн.; $Ч_i$ – численность исполнителей, выполняющих одновременно одну и ту же работу на данном этапе, чел.

4.3.3 Разработка графика проведения научного исследования

Наиболее удобным и наглядным является построение ленточного графика проведения научных работ в форме диаграммы Ганта. Диаграмма Ганта – горизонтальный ленточный график, на котором работы по теме

представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания выполнения данных работ.

Для удобства построения графика, длительность каждого из этапов работ из рабочих дней следует перевести в календарные дни. Для этого воспользовались следующей формулой [14]:

$$T_{ki} = T_{pi} \cdot k_{\text{кал}}, \quad (4.3.3)$$

где T_{ki} – продолжительность выполнения i -й работы в календарных днях; $k_{\text{кал}}$ – коэффициент календарности.

Коэффициент календарности определяется по следующей формуле [14]:

$$k_{\text{кал}} = \frac{T_{\text{кал}}}{T_{\text{кал}} - T_{\text{вых}} - T_{\text{пр}}}, \quad (4.3.4)$$

где $T_{\text{кал}}$ – количество календарных дней в году; $T_{\text{вых}}$ – количество выходных дней в году; $T_{\text{пр}}$ – количество праздничных дней в году.

Для 2020 года коэффициент календарности согласно производственному календарю будет составлять 1,22 (календарных дней – 366, праздников и выходных – 66).

Результаты расчета показателей $t_{ожи}$, T_{pi} , T_{ki} показаны в таблице 4.3.3.

Таблица 4.3.3 - Временные показатели проведения научного исследования

№	Вид работы	Трудоемкость работ			Исполнители	Длительность работ в рабочих днях T_{pi}	Длительность работ в календарных днях T_{ki}
		$t_{\min i}$, чел-дни	$t_{\max i}$, чел-дни	$t_{ожи}$, чел-дни			
1	Составление и утверждение технического задания	1	2	1,4	Руководитель, инженер	0,7	1
2	Подбор и изучение материалов по теме	2	7	4	Инженер	4	5
3	Анализ доступных	3	6	4,2	Инженер	4,2	6

	материалов по теме						
4	Календарное планирование работ	1	2	1,4	Руководитель, инженер	0,7	1
5	Изучение основных понятий по организационной культуре	18	37	25,6	Инженер	25,6	32
6	Написание теоретической части работы	5	14	8,6	Инженер	8,6	11
7	Проведение анализа рекомендаций по разработке и совершенствованию	14	20	16,4	Инженер	16,4	21
8	Разработка рекомендаций по совершенствованию организационной культуры на предприятиях	20	34	26,8	Инженер	26,8	33
9	Оценка эффективности полученных результатов	1	3	1,8	Руководитель, инженер	0,9	2
10	Согласование проделанной работы с научным руководителем	1	4	2,2	Руководитель, инженер	1,1	2
11	Оформление работы	3	7	4,6	Инженер	4,6	6

На основе таблицы 4.3.3 был построен календарный план-график (рис. 4.3.3). График строится для максимального по длительности исполнения работ в рамках научно-исследовательского проекта с разбивкой по месяцам и декадам (10 дней) за период времени дипломирования.

№ работ	Исполнители	Дек	Фев			Март			Апрель			Май	
		3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2
1	Руководитель												
	Инженер												
2	Инженер												
3	Инженер												
4	Руководитель												
	Инженер												
5	Инженер												
6	Инженер												
7	Инженер												
8	Инженер												
9	Руководитель												
	Инженер												
10	Руководитель												
	Инженер												
11	Инженер												

Рисунок 4.3.3 - Календарный план-график научно-исследовательского проекта

4.3.4 Бюджет научно-исследовательского проекта

В процессе формирования бюджета проекта используется следующая группировка затрат по статьям [14]:

- материальные затраты;
- затраты на специальное оборудование;
- основная заработная плата исполнителей;
- дополнительная заработная плата исполнителей;
- отчисления во внебюджетные фонды;
- затраты научные и производственные командировки;
- контрагентные расходы;
- накладные расходы.

4.3.4.1 Расчет материальных затрат

Данная статья включает стоимость всех материалов, используемых при разработке проекта [14]:

- затраты на приобретение сырья, материалов и комплектующих изделий;

- затраты на приобретение топлива, воды, энергии всех видов, расходуемых на технологические цели;
- затраты на приобретение работ и услуг производственного характера;
- потери от недостачи и порчи материально-производственные запасы в пределах норм естественной убыли;
- другие затраты.

Расчет материальных затрат осуществляется по следующей формуле:

$$Z_M = (1 + k_T) \cdot \sum_{i=1}^m C_i \cdot N_{\text{расх } i}, \quad (4.3.5)$$

где где m – количество видов материальных ресурсов, потребляемых при выполнении научного исследования; $N_{\text{расх } i}$ – количество материальных ресурсов i -го вида, планируемых к использованию при выполнении научного исследования; C_i – цена приобретения единицы i -го вида потребляемых материальных ресурсов; k_T – коэффициент, учитывающий транспортно-заготовительные расходы.

В данной работе к материальным затратам можно отнести: бумага, ручки, интернет-услуги, электроэнергия. Для всех исполнений материальные затраты будут одинаковы. Материальные затраты представлены в таблице 4.3.4.1.

Таблица 4.3.4.1 – Материальные затраты

№ п/п	Наименование материала	Единица измерения	Количество	Цена за ед., руб.	Материальные затраты, руб.
1	Бумага	Лист.	140	1,2	168
2	Ручка	Шт.	3	35	105
3	Интернет-услуги	Месяц	4	380	1520
4	Электричество	кВт·ч	480	3,5	1680
Итого:					3473

4.3.4.2 Расчет затрат на специальное оборудование

Специальное оборудование, необходимое для реализации проекта имеется в данной научно-технической организации, поэтому затраты будут учитываться в виде амортизационных отчислений [14].

Для вычисления амортизации воспользуемся формулой:

$$A = \frac{C}{\text{СПИ}} \times T, \quad (4.3.6)$$

где A – месячная сумма амортизационных отчислений, руб.; C – первоначальная стоимость, руб.; СПИ – срок полезного использования, мес.; T – период использования оборудования, мес. (для данной работы 4 месяца).

Необходимое оборудование и программное обеспечение:

1) Персональный компьютер – основное средство, относится ко второй амортизационной группе, СПИ составляет от 2 до 3 лет [15].

2) Лицензии на использование программным обеспечением – нематериальные активы, СПИ, согласно лицензионному соглашению, один год.

В таблицах 4.3.4.2, 4.3.4.3 и 4.3.4.4 представлен расчет для исполнений 1, 2 и 3 соответственно.

Таблица 4.3.4.2 - Расчет бюджета затрат на приобретение спецоборудования (исполнение 1)

№ п/п	Наименование оборудования	Количество единиц оборудования	Цена единицы оборудования, руб.	СПИ, мес.	Общая стоимость оборудования, руб.
1	Компьютер	1	55000	24	9167
2	Microsoft Office 2016 (годовая лицензия)	1	7458	12	2486
Итого:					11653

Таблица 4.3.4.3 - Расчет бюджета затрат на приобретение спецоборудования (исполнение 2)

№ п/п	Наименование оборудования	Количество единиц оборудования	Цена единицы оборудования, руб.	СПИ, мес.	Общая стоимость оборудования, руб.
1	Компьютер	1	55000	24	9167
2	Microsoft Office 2016 (годовая лицензия)	1	7458	12	2486
3	Slides (годовая подписка)	1	5222	12	1741
Итого:					13394

Таблица 4.3.4.4 - Расчет бюджета затрат на приобретение спецоборудования (исполнение 3)

№ п/п	Наименование оборудования	Количество единиц оборудования	Цена единицы оборудования, руб.	СПИ, мес.	Общая стоимость оборудования, руб.
1	Компьютер	1	55000	24	9167
2	Microsoft Office 2016 (годовая лицензия)	1	7458	12	2486
3	Canva (годовая подписка)	1	6529	12	2177
Итого:					13830

4.3.4.3 Основная заработная плата исполнителей темы

В данном разделе рассчитывается основная заработная плата работников, которые не посредственно принимали участие в выполнении работ.

Основная заработная плата для руководителя и инженера определяется по формуле [14]:

$$З_{осн} = З_{дн} \cdot T_p, \quad (4.3.7)$$

Где $З_{дн}$ – среднедневная заработная плата, руб.; T_p – продолжительность работ, раб.дни. (таблица 4.3.3).

Среднедневная заработная плата рассчитывается по формуле:

$$З_{дн} = \frac{З_m \cdot M}{F_d}, \quad (4.3.8)$$

где $З_m$ – месячный должностной оклад; M – количество месяцев работы без отпуска в течение года (11,2 при 5-дневной неделе и 10,4 при 6-дневной неделе); F_d – действительный годовой фонд рабочего времени научно-технического персонала, раб. дн. (таблица 4.3.4.5).

Таблица 4.3.4.5 - Баланс рабочего времени

Показатели рабочего времени	Руководитель	Инженер
Календарное число дней	366	366
Количество нерабочих дней: выходные дни; праздничные дни	66	66
Потери рабочего времени: отпуск; невыходы по болезни	48	28
Действительный годовой фонд рабочего времени	258	272

Месячный должностной оклад работника:

$$З_m = З_{тс} (1 + k_{пр} + k_d) k_p, \quad (4.3.9)$$

где $З_{тс}$ – заработная плата по тарифной ставке, руб.; $k_{пр}$ – премиальный коэффициент, равный 0,3; k_d – коэффициент доплат и надбавок; k_p – районный коэффициент (для Томска – 1,3).

Расчет основной заработной платы приведен в таблице 4.3.4.6.

Таблица 4.3.4.6 - Расчет основной заработной платы

Исполнители	З _{тс} , тыс. руб.	К _{пр}	К _д	К _р	З _м , тыс. руб.	З _{дн} , тыс. руб.	Т _р , раб. дн	З _{осн} , тыс. руб.
Руководитель	25,0	0,3	0,2	1,3	48,8	2,0	4	8,0
Инженер	18,0	0,3	0,15	1,3	33,9	1,3	94	122,2
Итого:								130,2

Общая основная заработная плата составила 130,2 тыс. рублей.

4.3.4.4 Дополнительная заработная плата исполнителей темы

Затраты по дополнительной заработной плате учитывают величину предусмотренных Трудовым кодексом РФ доплат за отклонение от нормированных условий труда, а также выплат связанных с обеспечением гарантий и компенсаций [14].

Расчет дополнительной заработной платы ведется по следующей формуле:

$$З_{\text{доп}} = К_{\text{доп}} \cdot З_{\text{осн}} , \quad (4.3.10)$$

где, К_{доп} – коэффициент дополнительной заработной платы (на стадии проектирования принимается равным 0,12 – 0,15).

Тогда заработная плата будет рассчитана по формуле (табл.4.3.4.7):

$$З_{\text{зп}} = З_{\text{осн}} + З_{\text{доп}} , \quad (4.3.11)$$

Таблица 4.3.4.7 – Заработная плата исполнителей

Исполнители	К _{доп}	З _{осн} , тыс. руб.	З _{доп} , тыс. руб.	З _{зп} , тыс. руб.
Руководитель	0,15	8,0	1,2	9,2
Инженер	0,15	122,2	18,3	140,5
Итого:				149,7

Общая заработная плата составила 149,7 тыс. рублей.

4.3.4.5 Отчисления во внебюджетные фонды

В данной статье расходов отражаются обязательные отчисления по установленным законодательством Российской Федерации нормам органам

государственного социального страхования, пенсионного фонда и медицинского страхования от затрат на оплату труда работников.

Величина отчислений во внебюджетные фонды определяется исходя из следующей формулы [14]:

$$З_{внеб} = K_{внеб} \cdot (З_{осн} + З_{доп}), \quad (4.3.12)$$

где $K_{внеб}$ — коэффициент отчислений на уплату во внебюджетные фонды (пенсионный фонд, фонд обязательного медицинского страхования и пр.).

На основании ст. 425 НК РФ и закона «О тарифах на ОСС от НС и ПЗ» от 22.12.2005 № 179-ФЗ вводится ставка страховых взносов — 30,2 % [16]. В таблице 4.3.4.8 приведен расчет отчислений во внебюджетные фонды.

Таблица 4.3.4.8 - Отчисления во внебюджетные фонды

Исполнитель	Основная заработная плата, тыс. руб.	Дополнительная заработная плата, тыс. руб.
Руководитель	8,0	1,2
Инженер	122,2	18,3
Коэффициент отчислений во внебюджетные фонды	30,2 %	
Отчисления руководителя	2,4	0,4
Отчисления инженера	36,9	5,5
Итого:	45,2	

Суммарное значение отчислений составляет 45,2 тыс. руб.

4.3.4.6 Накладные расходы

Накладные расходы включают в себя прочие затраты, не вошедшие в предыдущие статьи, например, оплата услуг связи, арендная плата, печать, ксерокопирование и пр.

Величина расходов определяется по формуле:

$$Z_{\text{накл}} = (\text{сумма статей}) \cdot K_{\text{нр}}, \quad (4.3.13)$$

где $K_{\text{нр}}$ – коэффициент, учитывающий накладные расходы, 16%.

4.3.4.7 Формирование бюджета затрат научно-исследовательского проекта

Бюджета затрат на научно-исследовательский проект формируется по каждому варианту исполнения. Результаты приведены в таблице 4.3.4.9.

Таблица 4.3.4.9- Расчет бюджета затрат НИП

Наименование статьи	Сумма, руб.			Примечание
	Исп. 1	Исп. 2	Исп. 3	
1. Материальные затраты	3473	3473	3473	п. 3.4.1
2. Затраты на специальное оборудование	11653	13394	13830	п. 3.4.2
3. Затраты по основной заработной плате исполнителей	130200	130200	130200	п. 3.4.3
4. Затраты по дополнительной заработной плате исполнителей	19500	19500	19500	п. 3.4.4
5. Отчисления во внебюджетные фонды	45200	45200	45200	п. 3.4.5
6. Затраты на научные и	-	-	-	

производственные командировки				
7. Контрагентские расходы	-	-	-	
8. Накладные расходы	33605	33883	33953	п. 3.4.6
9. Бюджет затрат НИП	243631	245650	245720	Сумма статей

4.4 Определение эффективности исследования

Определение эффективности происходит на основе расчета интегрального показателя эффективности научного исследования. Интегральный показатель финансовой эффективности научного исследования получают в ходе оценки бюджета затрат трех вариантов исполнения научного исследования [14].

Интегральный финансовый показатель – отношение бюджета выбранного исполнения к максимально возможному. Определяется по формуле:

$$I_{\text{фин } p}^{\text{исп } i} = \frac{\Phi_{pi}}{\Phi_{\text{max}}}, \quad (4.3.14)$$

где Φ_{pi} – стоимость i-го варианта исполнения; Φ_{max} – максимальная стоимость исполнения научно-исследовательского проекта.

$$I_{\text{фин } p}^{\text{исп } 1} = 0,990, I_{\text{фин } p}^{\text{исп } 2} = 0,999, I_{\text{фин } p}^{\text{исп } 3} = 1,000$$

Интегральный показатель ресурсоэффективности вариантов исполнения объекта вычисляется по формуле:

$$I_{pi} = \sum a_i + b_i, \quad (4.3.15)$$

где a_i – весовой коэффициент i-го варианта исполнения; b_i – бальная оценка i-го варианта исполнения разработки, устанавливается экспертным путем по выбранной шкале оценивания.

Расчет интегрального показателя ресурсоэффективности приведен в таблице 4.4.1.

Таблица 4.4.1 - Сравнительная оценка характеристик исполнения

Критерии оценки	Весовой коэффициент	Исп. 1	Исп. 2	Исп. 3
Повышение эффективности работы	0,35	5	3	4
Удобство эксплуатации	0,10	5	5	5
Удовлетворение потребностей персонала	0,15	5	5	4
Степень вовлеченности сотрудников	0,10	4	4	5
Улучшение качества выпускаемой продукции	0,30	5	4	5
Итого:	1			

$$I_{p1} = 0,35 \cdot 5 + 0,1 \cdot 5 + 0,15 \cdot 5 + 0,1 \cdot 4 + 0,3 \cdot 5 = 4,9$$

$$I_{p2} = 0,35 \cdot 3 + 0,1 \cdot 5 + 0,15 \cdot 5 + 0,1 \cdot 4 + 0,3 \cdot 4 = 3,9$$

$$I_{p3} = 0,35 \cdot 4 + 0,1 \cdot 5 + 0,15 \cdot 4 + 0,1 \cdot 5 + 0,3 \cdot 5 = 4,5$$

Интегральный показатель эффективности вариантов исполнения разработки ($I_{\text{исп } i}$) определяется на основании интегрального показателя ресурсоэффективности и интегрального финансового показателя по формуле:

$$I_{\text{исп } i} = \frac{I_{pi}}{I_{\text{фин } p}}, \quad (4.3.16)$$

Сравнительная эффективность проекта ($\mathcal{E}_{\text{ср}}$):

$$\mathcal{E}_{\text{ср}} = \frac{I_{\text{исп 1}}}{I_{\text{исп 2}}}, \quad (4.3.17)$$

Результаты представлены в таблице 4.4.2.

Таблица 4.4.2 - Сравнительная эффективность разработки

№ п/п	Показатели	Исп. 1	Исп. 2	Исп. 3
1	Интегральный финансовый показатель	0,990	0,999	1
2	Интегральный показатель ресурсоэффективности	4,9	3,9	4,5
3	Интегральный показатель эффективности	4,95	3,9	4,5
4	Сравнительная эффективность	1	0,78	0,92

В ходе выполнения данного раздела были определены финансовый показатель разработки, показатель ресурсоэффективности, интегральный показатель эффективности. На основании сравнения интегральных показателей можно сделать вывод, что исполнение 1 наиболее эффективно.

5 Социальная ответственность

5.1 Введение

В работе будут рассмотрены функции и виды организационной культуры, проблемы взаимовлияния стратегии и организационной культуры. Представлены рекомендации по совершенствованию организационной культуры предприятия.

Выполнение работы происходит за персональным компьютером на рабочем месте (18к, 604 аудитория).

Актуальность исследования обусловлена тем, что понимание особенностей организационной культуры предприятия может помочь организациям с оценкой своего положения на рынке, повысить конкурентоспособность, а также предложить возможные направления для улучшения управленческой деятельности и достижения запланированных результатов.

5.2 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности

5.2.1 Специальные правовые нормы трудового законодательства

Согласно ТК РФ [17] работник имеет право на:

- рабочее место, соответствующее государственным нормативным требованиям охраны труда;
- отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;
- полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;

- обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами;
- обеспечение средствами индивидуальной и коллективной защиты в соответствии с требованиями охраны труда за счет средств работодателя.

Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю. Режим рабочего времени должен предусматривать продолжительность рабочей недели (пятидневная с двумя выходными днями, шестидневная с одним выходным днем, рабочая неделя с предоставлением выходных дней по скользящему графику, неполная рабочая неделя), продолжительность ежедневной работы (смены), время начала и окончания работы, время перерывов в работе, число смен в сутки, чередование рабочих и нерабочих дней [17].

Защита персональных данных работника от неправомерного их использования или утраты должна быть обеспечена работодателем за счет его средств. В целях обеспечения защиты персональных данных, хранящихся у работодателя, работники имеют право на полную информацию об их персональных данных и обработке этих данных [17].

Согласно статье 132 ТК РФ [17] заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается.

5.2.2 Организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны

Рабочее место должно соответствовать требованиям СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 [18]. Площадь на одного рабочего места должна быть не менее 4,5 м².

Высота рабочей поверхности стола должна регулироваться в пределах 680-800 мм; при отсутствии такой возможности высота рабочей поверхности стола должна составлять 725 мм. Рабочий стол должен иметь пространство для ног высотой не менее 600 мм, шириной - не менее 500 мм, глубиной на

уровне колен - не менее 450 мм и на уровне вытянутых ног - не менее 650 мм. Оптимальные размеры поверхности стола 1600 x 1000 мм².

Конструкция рабочего стула должна обеспечивать:

- ширину и глубину поверхности сиденья не менее 400 мм;
- регулировку высоты поверхности сиденья в пределах 400-550 мм и углам наклона вперед до 15° и назад до 5°;
- угол наклона спинки в вертикальной плоскости в пределах $\pm 30^\circ$.

Экран компьютера должен находиться от глаз пользователя на расстоянии 600-700 мм, но не ближе 500 мм с учетом размеров алфавитно-цифровых знаков и символов. Клавиатуру следует располагать на поверхности стола на расстоянии 100-300 мм от края, обращенного к пользователю, или на специальной, регулируемой по высоте рабочей поверхности, отделенной от основной столешницы.

5.3 Производственная безопасность

При разработке рекомендаций по совершенствованию организационной культуры используется персональный компьютер. С учетом этого необходимо провести анализ вредных и опасных факторов, которые могут возникнуть при разработке проектируемого решения.

5.3.1 Анализ потенциально возможных вредных и опасных факторов проектируемой среды производственной среды

При выборе факторов был использован ГОСТ 12.0.003-2015 «Опасные и вредные производственные факторы. Классификация» [19]. Возможные вредные и опасные факторы, которые могут возникнуть при разработке рекомендаций по совершенствованию организационной культуры, представлены в таблице 5.3.1.

Таблица 5.3.1 – Возможные опасные и вредные факторы

Факторы (ГОСТ 12.0.003-2015)	Этапы работ			Нормативные документы
	Разработка	Создание	Применение	
Вредные факторы				ГОСТ 12.0.003-2015
1. Повышенный уровень шума на рабочем месте	+	+	+	ГОСТ 12.1.004-91 ГОСТ 12.1.010-76
2. Недостаточная освещенность рабочей зоны	+	+	+	ГОСТ Р 12.1.019-2009 ГОСТ 12.1.038-82 ГОСТ 12.1.003-2014
3. Неудовлетворительный микроклимат	+	+	+	СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-03
Опасные факторы				СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03
4. Поражение электрическим током	+	+	+	СанПиН 2.2.4.548-96
5. Пожароопасность	+	+	+	СНиП 23-05-95 СанПиН 2.2.4.3359-16

5.3.2 Разработка мероприятий по снижению воздействия вредных и опасных факторов

При разработке рекомендаций по совершенствованию организационной культуры основным источником возможных вредных и опасных факторов является персональный компьютер. Компьютер должен соответствовать требованиям СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы» [20].

5.3.2.1 Повышенный уровень шума на рабочем месте

При работе с персональным компьютером на рабочем месте характер звука – широкополосный. В таблице 5.3.2 приведены допустимые уровни звукового давления для основного вида деятельности.

Таблица 5.3.2 - Допускаемые уровни звукового давления в октавных полосах частот, уровни звука и эквивалентные уровни звука на рабочих местах [21]

Вид трудовой деятельности, рабочее место	Уровни звукового давления, дБ, в октавных полосах со среднегеометрическими частотами, Гц									Уровни звука и эквивалентные уровни звука, дБА
	31,5	63	125	250	500	1000	2000	4000	8000	
Творческая деятельность, руководящая работа с повышенными требованиями, научная деятельность. Рабочие места в помещениях — дирекции, в лабораториях для теоретических работ и обработки данных	86	71	61	54	49	45	42	40	38	50

Согласно [22] уровень шума на рабочем месте не более 80 дБА и соответствует нормам.

5.3.2.2 Недостаточная освещенность рабочей зоны

На рабочем месте предусмотрено естественное и искусственное освещение. Естественный свет падает слева, монитор компьютера ориентирован боковой стороной к световым проемам. Искусственное освещение на рабочем месте осуществляется системой общего равномерного

освещения. А также к общему освещению дополнительно установлены светильники местного освещения, предназначенные для освещения зоны расположения документов.

Освещенность на поверхности стола в зоне размещения рабочего документа должна быть 300-500 лк [20]. Освещение не должно создавать бликов на поверхности экрана. Освещенность поверхности экрана не должна быть более 300 лк [20].

В таблице 5.3.3 приведены нормируемые показатели естественного, искусственного и совмещенного освещения кабинетов и рабочих комнат.

Таблица 5.3.3 - Нормируемые показатели естественного, искусственного и совмещенного освещения основных помещений общественного здания [23].

Помещение	Рабочая поверхность и плоскость нормирования КЕО и освещенности (Г-горизонтальная)	Естественное освещение	Совмещенное освещение		Искусственное освещение				
		КЕО e_n , %	КЕО e_n , %		Освещенность, лк		Показатель дискомфорта, М, не более	Коэффициент пульсации освещенности, K_p , %, не более	
		При боковом освещении	При верхнем или комбинированном освещении	При боковом освещении	При комбинированном освещении				
					Всего	От общего			
Кабинет, рабочие комнаты, офисы	Г-0,8	1,0	1,8	0,6	400	200	300	40	15

Согласно [22] освещенность на рабочем месте соответствует допустимым нормам.

5.3.2.3 Неудовлетворительный микроклимат

На рабочем месте в холодное время года предусмотрено водяное отопление, в теплое время года применяется кондиционирование воздуха.

Работа относится к категории Ia с интенсивностью энерготрат до 139 Вт. Оптимальные величины показателей микроклимата необходимо соблюдать на рабочих местах производственных помещений, на которых выполняются работы операторского типа, связанные с нервно-эмоциональным напряжением, категории Ia и Ib [24]. В таблице 5.3.4 приведены оптимальные параметры микроклимата для категории работ Ia.

Таблица 5.3.4 - Оптимальные величины показателей микроклимата на рабочих местах производственных помещений [24]

Период года	Категория работ по уровню энерготрат, Вт	Температура воздуха, °С	Температура поверхностей, °С	Относительная влажность воздуха, %	Скорость движения воздуха, м/с
Холодный	Ia (до 139)	22-24	21-25	60-40	0,1
Теплый	Ia (до 139)	23-25	22-26	60-40	0,1

На рабочем месте проводится ежедневная влажная уборка и систематическое проветривание. Согласно [22] микроклимат на рабочем месте соответствует допустимым нормам.

5.3.2.4 Поражение электрическим током

Электробезопасность и допустимые нормы регламентируются Правилами устройства электроустановок (ПУЭ) [25], ГОСТ 12.1.038-82 [26] и ГОСТ 12.1.019-2017 [27].

Согласно ГОСТ 12.1.019-2017 [27] проводящие части, находящиеся под опасным рабочим, наведенным, остаточным напряжением, не должны быть доступными, а доступные проводящие части не должны находиться под опасным напряжением при нормальных условиях. Защиту при нормальных условиях (защиту от прямого прикосновения) обеспечивают посредством основной защиты, а защиту при условиях единичного повреждения (защиту при косвенном прикосновении) обеспечивают посредством защиты при повреждении. Не следует размещать рабочие места с персональным

компьютером вблизи силовых кабелей, технологического оборудования, создающего помехи в работе.

Во избежание поражения электрическим током запрещается прикасаться к задней панели системного блока и переключать разъемы периферийных устройств работающего компьютера, а также на компьютер должно подаваться стабилизированное электропитание.

Для обеспечения безопасности работ должны выполняться следующие организационные мероприятия:

- осуществление допуска к проведению работ;
- проведение инструктажей;
- надзор во время работы.

Рабочее место оборудовано защитным заземлением. Основным источником электрической опасности на рабочем месте является персональный компьютер и электрические сети.

Согласно ПУЭ [25] по опасности поражения электрическим током помещение 604, 18 корпуса ТПУ относится к первому классу – помещения без повышенной опасности (сухое, хорошо отапливаемое, помещение с токонепроводящими полами, с температурой 18-20°, с влажностью 40-50%).

Способы защиты от поражения электрическим током на данном рабочем месте:

- защитное заземление;
- зануление;
- защитное отключение;
- электрическое разделение сетей разного напряжения;
- изоляция токоведущих частей.

5.4 Экологическая безопасность

На рабочем месте используется персональный компьютер. При его производстве используется свыше 1000 различных материалов, включая растворы хлорированных веществ, бромированные препараты-гасители

пламени, поливинилхлориды, тяжелые металлы, пластики, газы многие, из которых способны оказывать тяжелый вред окружающей среде. При сжигании отходов на открытых полигонах возникает образование токсичных продуктов горения. Это относится, в частности, к пластмассам, используемым при изготовлении электронных средств. Для обеспечения экологической безопасности необходимо утилизировать отходы от персонального компьютера.

Согласно ФККО [28] отходы от компьютера относятся к IV класс - малоопасные отходы с низкой степенью негативного воздействия на окружающую среду.

Утилизировать компьютерную технику нужно согласно рекомендации производителя продукта. Компьютеры перерабатываются по определенной схеме: составление паспорта отхода – проведение экологического исследования – разбор техники – сортировка комплектующих – дальнейшая переработка. Разбираемые запчасти компьютера сортируют по вредности, а затем перевозят, перерабатывают или складируют на полигонах.

Сбор отходов орг. техники должен осуществляться отдельно от других отходов производства и потребления. Отходы оргтехники сдаются на утилизацию в специализированные организации, имеющие лицензию на деятельность по сбору, использованию, обезвреживанию, транспортировке, размещению опасных отходов.

5.5 Безопасность в чрезвычайных ситуациях

Согласно ГОСТ Р 22.0.02-2016 [29] чрезвычайная ситуация (ЧС) - Обстановка на определенной территории, сложившаяся в результате аварии, опасного природного явления, катастрофы, стихийного или иного бедствия, которые могут повлечь или повлекли за собой человеческие жертвы, ущерб здоровью людей или окружающей среде, значительные материальные потери и нарушение условий жизнедеятельности людей.

На рабочем месте наиболее вероятной ЧС является возникновение пожара. Рабочее место оснащено первичными средствами пожаротушения, а именно огнетушителями типа ОУ-5 или ОП-5 по 1 шт., которые применяются для тушения ПК и оргтехники, пожаров класса А, Е.

Согласно НПБ 105-03 [30] помещение, предназначенное для проектирования и использования результатов проекта, относится к типу В1 – пожароопасное (табл. 5.5):

Таблица 5.5 – Категория помещений по взрывопожарной и пожарной опасности

Категория помещения	Характеристика веществ и материалов, находящихся (обращающихся) в помещении
В1 пожароопасные	Горючие и трудногорючие жидкости, твердые горючие и трудногорючие вещества и материалы (в том числе пыли и волокна), вещества и материалы, способные при взаимодействии с водой, кислородом воздуха или друг с другом только гореть, при условии, что помещения, в которых они имеются в наличии или обращаются, не относятся к категориям А или Б

Основные причины возникновения пожара:

- Неисправность оборудования, перегрев деталей ПК;
- Горючий материал кабельных линий;
- КЗ, перегрузки, большие переходные сопротивления;
- Неосторожное и халатное обращение с огнем.

Для того, что предотвратить ЧС, работник должен знать правила и порядок действий при возникновении пожара, уметь пользоваться первичными средствами пожаротушения.

Согласно НПБ 104-03 [31] для оповещения о возникновении пожара в каждом помещении должны быть установлены дымовые оптико-электронные автономные пожарные извещатели, а оповещение о пожаре должно осуществляться подачей звуковых и световых сигналов во все помещения с постоянным или временным пребыванием людей.

Противопожарная защита должна достигаться применением одного из следующих способов или их комбинацией [32]:

- применением средств пожаротушения и соответствующих видов пожарной техники;
- применением автоматических установок пожарной сигнализации и пожаротушения;
- устройствами, обеспечивающими ограничение распространения пожара;
- организацией с помощью технических средств, включая автоматические, своевременного оповещения и эвакуации людей;
- применением средств коллективной и индивидуальной защиты людей от опасных факторов пожара;
- применением средств противодымной защиты.

Организационно-технические мероприятия по обеспечению пожарной безопасности должны включать [30]:

- паспортизацию веществ, материалов, изделий, технологических процессов, зданий и сооружений объектов в части обеспечения пожарной безопасности;
- организацию обучения работающих правилам пожарной безопасности;
- разработку и реализацию норм и правил пожарной безопасности, инструкций о порядке обращения с пожароопасными веществами и материалами, о соблюдении противопожарного режима и действиях людей при возникновении пожара;
- изготовление и применение средств наглядной агитации по обеспечению пожарной безопасности;
- разработку мероприятий на случай возникновения пожара и организацию эвакуации людей.

5.6 Заключение по разделу социальная ответственность

В данном разделе выпускной квалификационной работы были рассмотрены специальные правовые нормы трудового законодательства, организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны, определены возможные вредные и опасные факторы производственной среды, негативные воздействия на окружающую природную среду и возможные чрезвычайные ситуации. К вредным факторам рабочего места относятся: недостаточная освещенность рабочей зоны, повышенный уровень шума на рабочем месте, неблагоприятный микроклимат. К опасным факторам рабочего места относятся факторы, связанные с поражением электрическим током и возникновением пожаров.

В результате разработки рекомендаций источником загрязнения окружающей среды являются отходы от персонального компьютера. Наиболее вероятной ЧС на рабочем месте является возникновение пожара. Для того, что предотвратить ЧС, используются организационно-технические мероприятия и средства пожарной безопасности.

Заключение

В ходе работы были исследованы теоретические аспекты организационной культуры: понятие организационной культуры, ее функции, свойства, методы изучения, принципы формирования, основные элементы, стратегия развития и влияние на деятельность организации. По результатам изучения были составлены универсальные рекомендации по совершенствованию организационной культуры.

Организационная культура позволяет в современных условиях решить ряд проблем, возникающих в организациях, и оказывает влияние на эффективность функционирования предприятия как в краткосрочной, так в долгосрочной перспективе.

Используя инструменты организационной культуры, руководители компании улучшают психологический климат в коллективе, усиливают сплоченность, повышают уровень управляемости и мотивацию к труду, обучению, развитию сотрудников, удовлетворенности работника трудом, а за счет изменения этих показателей добиваются повышения производительности труда отдельного работника и эффективности деятельности предприятия.

Список использованной литературы

1. Мандель Б. Р. Современная организационная психология. Модульный курс: учебное пособие для обучающихся в гуманитарных вузах (бакалавры, магистры) / Б. Р. Мандель. – М. – Берлин : Директ-Медиа, 2016. – 446 с.
2. Беликова, И.П. Организационная культура: учебное пособие. – Ставрополь: ФГБОУ ВПО «Ставропольский государственный аграрный университет», 2013. – 90 с.
3. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Спб.: Питер, 2000. – 352 с.
4. Маркетинг как основа организационной культуры современной компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studme.org/49419/marketing/marketing_kak_osnova_organizatsionnoy_kultury_sovremennoy_kompanii (дата обращения 10.04.2020).
5. Свойства организационной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://spravochnick.ru/menedzhment/organizacionnaya_kultura/svoystva_organizatsionnoy_kultury/ (дата обращения 10.04.2020).
6. Методы изучения организационной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfile.net/preview/5675893/page:18/> (дата обращения 10.04.2020).
7. Принципы и методы формирования организационной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfile.net/preview/5965086/page:46/> (дата обращения 10.04.2020).
8. О классификациях стратегий компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml> (дата обращения 10.04.2020).

9. Торопова А.В. Формирование и развитие организационной культуры // Инновационная наука. 2015. №7-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-razvitie-organizatsionnoy-kultury> (дата обращения: 14.04.2020).

10. Стоянова В. А. Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность производственной деятельности // Менеджмент в России и за рубежом. - 2005. - № 1. - С. 45-49.

11. Макаrenchенко М. А., Подоляко А. В., Дворакова З. Влияние организационной культуры на эффективность производства // Науч. журн. НИУ ИТМО. Сер. «Экономика и экологический менеджмент». - 2014. - № 1. - С. 4-8.

12. Влияние организационной культуры на эффективность работы организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studme.org/1566072130677/psihologiya/vliyanie_organizatsionnoy_kultury_effektivnost_raboty_organizatsii (дата обращения 10.04.2020).

13. Иванова О. В. Стимулирующий эффект корпоративной культуры // Справочник кадровика. - 2005. - № 11. - С. 105-111.

14. Иванова Т. Б., Журавлёва Е. А. Корпоративная культура и эффективность предприятия : моногр. - М.: РУДН, 2011. - 152 с.

15. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 624 с

16. Видяев И.Г., Серикова Г.Н., Гаврикова Н.А. Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение: учебно-методическое пособие / И.Г. Видяев, Г.Н. Серикова, Н.А. Гаврикова, Н.В. Шаповалова, Л.Р. Тухватулина З.В. Криницына; Томский политехнический университет. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. 36 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://portal.tpu.ru/SHARED/r/RIGAKINA/learning/elearning/Tab55/fin_men.pdf, свободный. – Загл. с экрана (Дата обращения 10.05.20)

17. Постановление Правительства РФ от 01.01.2002 N 1 (ред. от 27.12.2019) "О Классификации основных средств, включаемых в

амортизационные группы" [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34710/, свободный (дата обращения 15.05.2020)

18. Налоговый кодекс Российской Федерации от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 24.04.2020). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/a3f603ffd57b1431ed51e1693ba710093347235d/, свободный. – Загл. с экрана (Дата обращения 18.05.20).

19. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 16.12.2019). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/901807664>, свободный. – Загл. с экрана (Дата обращения 8.05.20).

20. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/901865498>, свободный. – Загл. с экрана (Дата обращения 7.05.20).

21. ГОСТ 12.0.003-2015 Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Опасные и вредные производственные факторы. Классификация. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200136071>, свободный. – Загл. с экрана (Дата обращения 8.05.20).

22. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/901865498>, свободный. – Загл. с экрана (Дата обращения 9.05.20).

23. ГОСТ 12.1.003-83 Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Шум. Общие требования безопасности. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/5200291>, свободный. – Загл. с экрана (Дата обращения 8.05.20).

24. Специальная оценка условий труда в ТПУ, 2018.

25. СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-03 Гигиенические требования к естественному, искусственному и совмещенному освещению жилых и общественных зданий. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/901859404>, свободный. – Загл. с экрана (Дата обращения 9.05.20).

26. СанПиН 2.2.4.548-96 Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/901704046>, свободный. – Загл. с экрана (Дата обращения 10.05.20).

27. Правила устройства электроустановок (ПУЭ). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200003114>, свободный. – Загл. с экрана (Дата обращения 10.05.20).

28. ГОСТ 12.1.038-82 Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Электробезопасность. Предельно допустимые значения напряжений прикосновения и токов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/5200313>, свободный. – Загл. с экрана (Дата обращения 8.05.20).

29. ГОСТ 12.1.019-2017 Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Электробезопасность. Общие требования и номенклатура видов защиты. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200161238>, свободный. – Загл. с экрана (Дата обращения 8.05.20).

30. Федеральный классификационный каталог отходов. Компьютеры и периферийное оборудование, утратившие потребительские свойства – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kod-fkko.ru/kod-481200000000-комп-утеры-и/>, свободный. – Загл. с экрана (Дата обращения 11.05.20).

31. ГОСТ Р 22.0.02-2016 Безопасность в чрезвычайных ситуациях. Термины и определения. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200139176>, свободный. – Загл. с экрана (Дата обращения 10.05.20).

32. НПБ 105-03 Определение категорий помещений, зданий и наружных установок по взрывопожарной и пожарной опасности. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200032102>, свободный. – Загл. с экрана (Дата обращения 9.05.20).

33. Нормы пожарной безопасности "Системы оповещения и управления эвакуацией людей при пожарах в зданиях и сооружениях" (НПБ 104-03). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_43036/64bd720fc0f589ab6edcfс33с309562а06321645/, свободный. – Загл. с экрана (Дата обращения 9.05.20).

34. ГОСТ 12.1.004-91 Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Пожарная безопасность. Общие требования. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/9051953>, свободный. – Загл. с экрана (Дата обращения 9.05.20).

Приложение А

Пример анкеты для изучения организационной культуры

Уважаемые коллеги!

Предлагаем ответить вам на вопросы, приведенные ниже. Анкетирование проводится анонимно. Для каждого вопроса выберите соответствующую цифру, где 0 – не согласен(-а), а 10 – полностью согласен(-а). Просим ответить развернуто на письменные вопросы. Результаты будут представлены в обобщенном виде.

Вопросы	Не согласен(-а)	Согласен(-а)
Взаимоотношения в коллективе, лучше чем в большинстве организаций	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Взаимоотношения с руководством, лучше чем в большинстве организаций	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Я получаю удовольствие от работы в коллективе	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Я удовлетворен(-а) условиями труда в организации	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Я бы хотел(-а), чтобы проводилось больше корпоративных мероприятий	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Все члены организации понимают потребности клиента	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Как давно вы работаете в организации? _____

Какие особенности организационной культуры присутствуют в организации?

Какие ценности, традиции, нормы поведения существуют в вашей организации?

Как руководство организации закрепляет ценности, традиции, нормы поведения сотрудников? _____

Благодарим Вас за участие!

Приложение Б

Рекомендации по совершенствованию организационной культуры

Этапы	Мероприятия	Инструменты
Формулировка миссии и цели	Анализ конкурентоспособности организации	<ul style="list-style-type: none"> • SWOT анализ; • Матрица конкурентных преимуществ М. Портера; • Расчет рыночной доли.
	Анализ взаимоотношений между сотрудниками	<ul style="list-style-type: none"> • Анкетирование; • Наблюдение и общение с сотрудниками.
	Формирование миссии	Миссия должна быть максимально понятной, актуальной, краткой и запоминающейся для потребителей.
Формулировка руководителем нового облика и норм поведения сотрудников компании	Изучение сформировавшейся организационной культуры	<ul style="list-style-type: none"> • Анкетирование; • Наблюдение и общение с сотрудниками; • Анализ документации; • Определение типа управления организацией; • Изучение системы контроля.
	Анализ сформировавшейся организационной культуры	Сравнение полученных результатов с желаемыми ценностями и убеждениями.
Разработка организационных мероприятий, направленных на создание, развитие и поддержание желаемых ценностей	Разработка единых правил поведения всех сотрудников	Создание документа регламентирующего нормы и правила поведения.
	Прямое общение руководителя и сотрудников	Разговаривать с сотрудниками и получать обратную связь о сформировавшейся культуре.
	Введение особых традиций и мероприятий	Создание и проведение коллективных мероприятий.
	Введение корпоративной	Создание сувенирной продукции

	символики, эмблемы	компаний.
Разработка мероприятия способные оказывать воздействие на организационную культуру	Установление критериев эффективной деятельности	Разработка критериев эффективности деятельности.
	Создание системы стимулирования	<ul style="list-style-type: none"> • Внедрение системы поощрений и наказаний; • Определение стимулов.
Анализ достигнутых результатов после совершенствования организационной культуры	Анализ созданной организационной культуру с культурой, сформировавшейся без вмешательства руководства и персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Убедиться, что существующая на данный момент организационная культура соответствует целям и ценностям, нормам поведения и традициям компании; • Ответить на вопрос: «Способна ли данная организационная культура добиться эффективности производства и развития предприятия?»

Приложение В

Схема совершенствования организационной культуры

