Оглавление

Введение

Глава 1. Основные подходы к процессу управления

1.1 Культура роли

1.2 Культура власти

1.3 Культура задачи

1.4 Культура личности

Глава 2. Методология оценки культуры управления

2.1 История и собственность

2.2 Размер

2.3 Технология

2.4 Цели и задачи

2.5 Окружение

2.6 Люди

Глава 3. Практическая оценка процесса управления

3.1 Краткая характеристика предприятия, и ее коммерческие результаты

3.2 Аналитическая характеристика культуры организации

Заключение

Список использованных источников и литературы

Приложение 1

Приложение 2

Введение

За последние несколько лет вопросы культуры и особенно культуры в больших организациях, все больше привлекает внимание теоретиков и исследователей. Действительно, мы живем в такое время, когда тысячи людей знают, чем характеризуется культурная обстановка в организации, и любят порассуждать об этом.

Разговоры о культуре еще раз подтверждают, что за культуру никто не отвечает, она существует сама по себе.

Суждение о культуре позволяет руководителю или руководству почувствовать, что они действительно заботятся о своих сотрудниках, уделяют внимание людям. Вся структура культуры в значительной степени определяет эффективность использования, в которой заинтересовано руководство. Переход от разговоров о культуре к размышлениям, о том, как лучше направить энергию культуры в желательном для руководителей направлении - на повышение эффективности работы организации. Руководство, подталкиваемое штатными сотрудниками, внештатными консультантами, книгами и рассказами о других организациях, а также острым ощущением необходимости, начинает рассматривать организационную культуру как инструмент управления и серьезно прислушиваться к планам изменения этой культуры - одна из наиболее благовидных новых форм воздействия на организацию на ближайшее время.

Определений культуры имеется немало. И чем больше определений культуры, тем свободнее каждый новый автор придумывает собственную версию. А вот версия" культуры в понимании П.Б.Вейлла[[1]](#footnote-1): "Культура - это система отношений, действий и артефактов, которая выдерживает испытание временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную общую для них психологию". Особенно важна здесь уникальная общая психология. Именно она придает смысл различным отношениям, действиям и артефактам культуры, и различные уникальные общие психологии могут привести к тому, что объективно идентичные отношения имеют совершенно разный смысл. По уникальной общей психологии мы узнаем людей, принадлежащих к одной культуре, - мы видим то, что объединяет их всех, хотя сами эти люди могут и не замечать этого. Если бы культуры не имели своих "уникальных черт", мы не смогли бы проводить границы между различными культурами. Культура идет в глубины психик, в противном случае это не культура. Именно психологическая общность позволяет членам одной культуры чувствовать, что они ближе друг к другу, чем к тем, кто не является членом этой культуры.

Приведем еще понятие культуры, которое дает М.Х. Мескон[[2]](#footnote-2): «Атмосфера или климат в организации называется ее культурой. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и отражения в организации».

Руководство использует эту культуру для привлечения работников определенных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Культура, образ формы подкрепляются или ослабляются репутацией компании. Хорошая ли репутация у фирмы в отношении достижения целей? Какова эта компания по сравнению с другими в данной отрасли? Привлекает ли она хороших людей? Ответы на эти вопросы покажут, насколько удачными являются культура и образ компании.

Целью данной курсовой работы является построение соответствующего профиля знаний о проблемах организационной культуры, который позволит оценить проблемы реальной организации и решить проблемы повышения их эффективности.

Овладение понятиями и изучение особенностей может дать практикующим менеджерам важные инструменты для квалифицированного воздействия на персонал с целью реализации миссии и достижения целей организации.

1. Основные подходы к процессу управления

Культура является одним из наиболее сложных аспектов деятельности организаций, недаром существует очень большое число определений этого понятия и большое количество различных моделей культуры. Наиболее часто используются такие определения, как «способ выполнения работы в организации» или «совокупность традиций, ценностей, установок, убеждений и отношений, которые создают всеобъемлющий контекст для всего, что мы делаем или о чем думаем, выполняя работу в организации». Как важные составляющие культуры организации рассматриваются символы высокого профиля (которые были созданы специально для формирования имиджа организации) и символы низкого уровня (показывающие, как именно выполняется работа).

Наиболее важными из факторов, влияющих на культуру организации, являются история и форма собственности, размер, технология, долгосрочные и краткосрочные цели, окружение и люди. Многие аспекты организационной культуры имеют достаточно большое прикладное значение. Существуют теории весьма полезных для практики управления организациями моделей, которые могут существенно «продвинуть» работающих на этой ниве менеджеров, если разъяснить им источники и способы получения соответствующей информации.

Рассмотрим модель, которая поможет глубже проанализировать это понятие и даст возможность на практике использовать понятие культуры. Эта модель разработана профессором Чарльзом Хенди. Она различает четыре "идеологии" культуры, определенные Роджером Харрисоном: власти, роли, задачи и личности отдельного человека. Этот подход признает, что недостатком предыдущих теорий менеджмента было то, что в поисках универсального для всех средства они пытались определить общую организационную культуру, то есть наличие одного самого лучшего способа руководить или ряда универсальных принципов, применяемых ко всем организациям при любых обстоятельствах – универсальный подход. Современные теории, появившиеся в более динамичных условиях, выделяют, скорее, соответствующий подход, чем универсальный; скорее ставят диагноз, чем дают указания. Это подразумевает согласование культуры и структуры с другими переменными, такими как люди, задачи, окружающая среда, технология, а также учет связей и соответствий с ситуационным подходом.

Теперь рассмотрим по очереди каждую из четырех возможных культур нашей модели - культуру власти, культуру роли, культуру задачи и культуру личности и увидим, как они помогают классифицировать различные организации в рамки людей, культуры и структуры.

1.1 Культура роли

Культура роли, в которой все решения принимаются на самом верхнем уровне высших менеджеров, а остальные работники «подпирают» этих менеджеров, т.е. выполняют их распоряжения. Такую структуру принято сравнивать с греческим храмом, где фронтон – высшие менеджеры, а колонны – остальные сотрудники. В рамках этой культуры самым главным качеством работника является, четкое выполнение предписанной роли (должностной инструкции), которое чаще всего полагают более важным, чем сам индивид, который призван ее исполнять. Обычно такая организация с опозданием обнаруживает необходимость изменений.

1.2 Культура власти

Культура власти – решающая роль в организации принадлежит центру с расходящимися от него целенаправленными связями, по которым из центра поступают руководящие указания, а с периферии – информация, являющаяся откликом на эти указания и отображением реальной ситуации в фирме и ее окружении. Организация с таким типом культуры – обычно сильная и жизнеспособная, она в состоянии быстро реагировать на изменения условий, но при увеличении размеров становится неповоротливой и плохо управляемой, так как все подразделения будут по-прежнему ожидать прямых указаний из центра. Условно организацию с таким типом культуры сравнивают с паутиной и отмечают, что она может расти, только порождая другие организации.

1.3 Культура задачи

Культура задания означает ориентацию на работу или проект и лучше всего представляется в виде сети. Власть и влияние распределены между многочисленными узлами этой сети. Главной особенностью является нацеленность на получение результата, а влияние основывается большей частью на власти эксперта, хотя некоторое значение имеют и власть личности, и положения. Организации с культурой такого типа обладают высокой приспособляемостью, ориентированы на групповую работу, власть эксперта, вознаграждение по результатам, сближение индивидуальных и групповых целей и адаптивность и индивидуальные свободы.

1.4 Культура личности

Культура личности ориентирована, прежде всего, на индивида, и все структуры в организации ориентированы на обслуживание интересов индивида. У организации с такой культурой не может быть сверхзадачи, приоритетной по сравнению с индивидуальными целями членов организации. Соответствующая структура сведена к минимуму и может быть названа созвездием. Механизмы контроля и управления в такой культуре возможны только с общего согласия.

2. Методология оценки культуры управления

Существует очень много факторов, влияющих на организацию, за которые прямую ответственность несет высшее руководство. Они охватывают важные вопросы, которыми должно заниматься руководство. Чтобы сохранить нормальные внутреннее и внешнее состояния фирмы. Это экономические, политические, технологические и международные факторы, факторы конкуренции и социального поведения. Помимо этих, существуют и нетрадиционные факторы, которые, как, оказывается, имеют решающее значение для успешной деятельности организации в долгосрочной перспективе. К ним относятся культура корпорации и ее образ.

На культуру предприятия большое влияние оказывает организация. Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. На организацию влияют внутренние и внешние факторы.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, - это цели, задачи, структура, технология и люди, которые оказывают влияние на культуру предприятия. Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Но одна организация не может быть островом в себе. Организация полностью зависит от окружающего мира - от внешней среды - как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатов, которые они стремятся достичь.

Термин внешняя среда включает:

- экономические условия;

- потребителей,

- профсоюзы,

- правительственные акты,

- законодательство,

- конкурирующие организации,

- систему ценностей в обществе,

- общественные взгляды,

- технику,

- технологию и другие составляющие.

Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на все, что происходит внутри организации, в том числе, и на ее культуру.

Важной областью управления культурой является кадровая система. Процесс начинается с подбора людей, их тщательной оценки с учетом, прежде всего, их соответствия организации и ее преобладающей культуре. Другим инструментом в сфере кадровой работы является способ развития персонала и его социализация. Организации, которые активно используют кадровые системы для создания соответствующей культуры, много внимания и средств уделяют подготовке и развитию персонала. Основная направленность этого процесса - приобщение людей к доминирующим ценностям организации. Наконец, управление премированием является потенциальным инструментом создания и развития организационной культуры. За счет этого осуществляется продвижение и поощрение тех, кто в наибольшей степени соответствует преобладающими ценностями данной организации.

Задача лидера - обеспечить соответствие организации ее внешней среде. Образцовые компании, как правило, формируют широкий диапазон ценностных установок. Множество их ценностей интегрируют понятие экономического здоровья, служение потребителю и создание смысла для тех, кто стоит внизу. В тех самых компаниях, в которых господствует культура, достигается наивысший уровень истинной автономии. Культура жестко регламентирует несколько важнейших переменных и наполняет их смыслом.

Описание четырех типов культур показало некоторые факторы, влияющие на выбор культуры и структуры организации. В укрепившихся организациях культура и структура обычно развивались и выявлялись во время изменений, часто бессознательно - введение новой технологии и создание отдела специалистов, введение или отмена уровня в иерархии.

Однако, несмотря на то, что являются ли культура и структура предметом тщательного выбора или просто образовались со временем, можно выделить шесть факторов, которые будут влиять на этот процесс. Рассмотрим основные факторы:

- история и собственность;

- размер;

- технология;

- цели и задачи;

- окружение;

- люди.

2.1 История и собственность

Ясно, что нет законов, по которым история организации и собственность влияют на ее культуру. Остальные пять факторов тоже по-разному влияют даже на организации с аналогичными историей и собственностью.

Новые организации должны быть или агрессивными и независимыми (власть), или гибкими, приспосабливающимися и чувствительными (задача), а часто и тем, и другим вместе. Централизованная собственность, обычно в семейных фирмах или организациях, где доминирует ее основатель, будет стремиться к культуре власти с жестким контролем и управлением ресурсами, тогда как разобщенная собственность вызывает диффузию влияния, которая основана на других источниках силы.

Изменения в организациях - слияние или смена руководства, новое поколение менеджеров - часто сопровождается явным отрицанием ранее доминировавшей культуры.

2.2 Размер

Чаще всего оказывается, что размер организации является единственной важной переменой, влияющей на выбор структуры и культуры. В целом большие организации более заформализованы, стремятся создать специализированные группы, которые требуют систематической координации, разрабатывают специализированные методики, процедуры и создают специализированную власть, подталкивающую организации к ролевой культуре. Действительно, если организация по достижении определенного размера не может измениться в направлении ролевой культуры, то она неэффективна. Например, маловероятно, что при отсутствии ролевой культуры возможен соответствующий поток информации для адекватного управления работой. Особые действия, такие, как создание дочерних компаний или радикальная децентрализация, могут помочь главной организации создать другую культуру - многие большие группы компаний будут иметь некоторую форму культуры власти, включающую в себя ряд ролевых культур.

2.3 Технология

Влияние технологии или технической оснащенности организации на ее культуру и структуру хорошо известно. Работа Джоан Вудворд[[3]](#footnote-3) по исследованию промышленности определила три основных категории систем производства:

- штучное и мелкосерийное производство:

-большие серии и массовое производство:

- поточное производство:

И эта работа подводит к выводу, что изменение технологии вызывает изменения в организации.

Термин технология относится не только к промышленности, но и к методам предоставления других услуг. Технология не всегда четко указывает на определенную культуру, но все же основные соответствия можно перечислить:

- рутинные программируемые операции более подходят для ролевой культуры, чем для какой-нибудь другой;

- дорогостоящая технология, когда цена поломки велика, требует тщательного контроля, наблюдения и компетенции; это больше подходит к ролевой культуре;

- технологии, дающие экономию рабочих мест благодаря массовому производству или больших капиталовложений, способствуют большому размеру и, следовательно, ролевой культуре;

- разрывные, отдельные операции - единичное производство и одноразовая работа - подходят для культуры власти или культуры задачи;

- быстро меняющиеся технологии требуют культуры задачи или культуры власти (здесь они более эффективны);

- задания с большой степенью неизвестности требуют систематизированной координации и предполагают ролевую культуру;

- на рынках, где координация и однородный подход более важны, чем адаптация, подойдет ролевая культура.

2.4 Цели и задачи

Здесь необходимо сделать различие между стратегическими целями организации, в смысле стремлений, замыслов, предназначений, и задачами, которые ставятся, время от времени для достижения целей. Конечно, на практике это различие не всегда легко сделать. Любой пункт из приведенного ниже списка может быть и целью, и задачей в зависимости от ситуации в организации в определенное время. Эффективность организации зависит от осмысленного понимания и употребления понятий: цель и задача. Многие менеджеры не имеют четкого понятия о приоритетах организации, поэтому у них отсутствует явное представление о смысле их каждодневной деятельности. Приведем несколько различных целей и задач, которые могла бы иметь организация:

- прибыль;

- качество продукта или услуг;

- выживание;

- хорошее место для работы;

- рост;

- источник работы;

- место на рынке;

- национальный престиж;

- репутация.

Такие цели, как качество продукции, легче всего контролируются в ролевых культурах. Цели, связанные с ростом, лучше всего реализуются при наличии культуры власти или культуры задачи, но не во всех случаях. Для каждой из возможных целей трудно подобрать культуру; на самом же деле, имеется обратная связь между ними: цели и задачи не только влияют на культуру, но и сами находятся под ее воздействием через какой-то период времени.

Имеются и другие факторы, влияющие на реализацию целей и выполнение задач. Поиск максимума прибыли коммерческих организаций осложняется сопутствующими условиями: риском, ограничениями в окружающей среде, давлением на людей, этическими проблемами, и для многих первостепенное значение имеет производимая продукция или обслуживание, а не просто добывание денег.

2.5 Окружение

Традиционные теории управления подразумевали "замкнутую" организацию, действующую в относительно стабильном окружении, которое являлось рынком сбыта их продукции, но, тем не менее, имело на них мало влияния. Многие менеджеры продолжают применять этот подход и управляются, когда "там" что-то происходит. На сегодня основной характеристикой окружения - экономического, финансового, конкурирующего, юридического, общественного, политического, технологического - является его бурный характер, и изменения в окружении требуют культуры, которая была бы чувствительной, легко приспосабливающейся и быстро реагирующей.

Берне и Сталкер[[4]](#footnote-4) при исследовании электронной промышленности в Шотландии обнаружили, что фирмы с более гибкой структурой, которую они назвали органической структурой, способны более эффективно справляться с технологическими и рыночными изменениями, чем фирмы с более жесткой «механической» структурой. Названные ими структуры соответствуют культуре задачи и культуре роли.

Для большей эффективности культуры и структуры они должны соответствовать выпускаемому продукту или обеспечивающей услуге, географическому месту, типу распределения и покупателю. В то время как ролевая культура и функциональная организация могут соответствовать специализированным рынкам и продукции (товары или услуги) с длительным жизненным циклом, разнообразие в окружении требует разнообразия структур и культуру задачи.

С угрозой (или, наоборот, благоприятной возможностью) во внешнем окружении, характеризуемом состояниями, сменой руководства или изменениями в экономическом климате, лучше всего справиться с помощью культуры власти, при которой ведущие личности могут действовать быстро и решительно. Финансовые разделы газет пестрят доказательствами этого; они фокусируют внимание на личностях, находящихся в центре деятельности. Кроме того, это является животрепещущим вопросом и при обсуждении проблем в общественном секторе. Приватизация больших общественных корпораций и агентств гражданской службы требует культуры власти для осуществления изменений, но потом требуется культура задачи, чтобы поставлять товары и службы в условиях конкуренции, а ролевая культура, вероятно, будет связана с производством единичного продукта или услуги (электричество, вода, автомобильные лицензии).

2.6 Люди

Эта последняя категория в списке влияющих факторов, возможно, самая важная потому, что именно люди действуют в организациях.

Уже отмечалось, что разным культурам соответствуют различные психологические контакты, что определенные типы людей будут счастливы и удачливы в одной культуре, а в другой - нет; это важная отправная точка для эффективного управления. Развивая эту тему, можно выделить следующие гипотезы:

- личности, не допускающие неопределенности, предпочтут более жесткие правила ролевой культуры;

- большей потребности в безопасности будет отвечать ролевая культура;

- потребность утвердить свою личность будет удовлетворяться культурой власти или задачи. В ролевой культуре это будет проявляться в ориентации на "личность" и отрыве мышления;

- навыки и таланты личности будут более замечены в культурах власти и задачи. Следовательно. Следует уделять большее внимание отбору и оценке личностей в этих культурах;

- потребности людей с низкими качествами, в смысле интеллекта и умений, подталкивают организацию к ролевой культуре, где уровень труда очерчивается уровнем имеющейся рабочей силы. И наоборот, потребности людей с высокими качествами привели бы к культуре задачи или культуре власти.

Это тезис подтверждается многими изучениями и наблюдениями различных видов организаций и подчеркивает важность понимания факторов культуры при найме. Это зависит от того, должна ли цель усиливать существующие культуру и структуру, чтобы сохранить статус-кво, или цель должна вызывать изменения культуры и структуры.

Наконец, "ключевые" сотрудники в организации, или "доминирующая коалиция", как считают, является важным детерминантом ее культуры. Многое зависит от их личных взглядов и их способности понять и объяснить конфликтные ситуации, возникающие из других пяти факторов, рассмотренных выше.

Рассмотренные нами теоретические понятия культуры организации позволяют сделать следующие основные выводы:

1. Культура организации - это пути выполнения работы и характер отношения к людям в организации.
2. Различные типы организаций имеют различные идеи, убеждения и традиции, они отличаются внешним видом, атмосферой и методами работы.
3. На культуру организации влияют следующие факторы:

 происхождение;

- вид собственности;

- технология;

- яркие события.

4. Многие основные идеи, убеждения и традиции, из которых складывается культура организации, являются, скорее, неявными, многое принимается без доказательств и редко подвергается сомнению.

5. Культура – важный фактор в достижении эффективности организации.

3. Практическая оценка процесса управления

3.1 Краткая характеристика предприятия, и ее коммерческие результаты

ОАО «Уралэлектромедь» головное предприятие Уральской горнометаллургической компании – по многим параметрам без лишнего пафоса можно отнести к числу наиболее уникальных предприятий Свердловской области.

Несмотря на трудности вхождения в рынок, его менеджмент и трудовой коллектив в непростых экономических условиях умел не только жить насущными потребностями, но и думать о дне завтрашнем. Поэтому в отличие от многих предприятий отрасли ОАО «Уралэлектромедь» сумело избежать общей беды – высокого износа основных производственных фондов. Тщательно продуманная и обоснованная техническая политика в совокупности с умелым решением социальных вопросов и системой работы с персоналом позволяют предприятию оставаться одним из самых динамично развивающихся в Уральском регионе.

Сегодня ОАО «Уралэлектромедь» фактически вышло за рамки классического представления о предприятии – по структуре и размерам оно является средней величины промышленным холдингом с общей численностью персонала свыше 15 тыс. человек.

В его состав кроме основной верхнепышминской промышленной площадки на правах филиалов входят 5 предприятий: «Производство полимеров» (г. Кировград), «Производство сплавов цветных металлов» (п. Верх-Нейвинский), горнодобывающее производство «Сафьяновская медь» (г. Реж), золотодобывающее «Невьянский прииск» и производство «Радуга» (г. Верхняя Пышма). Некоторые из них до вхождения в состав ОАО «Уралэлектромедь» находились в очень тяжелом финансовом положении, сейчас они работают в полную силу и успешно осваивают новые рыночные ниши. Например, на производстве сплавов цветных металлов ежемесячно производят порядка 1200 т. свинцовых сплавов. Последний раз объем 1000 т. Производился 15 лет назад на двух шахтных печах, теперь это достигается при работе одной печи.

Перепрофилированная под производство металлической тары бывшая фирма «Радуга» (производитель детских игрушек) в течение двух с небольшим лет стала рентабельной. Один из видов ее продукции – стальные барабаны для твердых химических продуктов – имеет сертификат соответствия по маркировке ООН. Необходимо отметить, что за счет рентабельности основного производства на «Радуге» сохранено единственное на Урале производство металлических игрушек.

Активно наращивается объем производства продукции более высокой степени готовности, а глубокая переработка сырья стала повседневной производственной задачей.

ОАО «Уралэлектромедь» является одним из крупнейших в Европе и единственным в России производителем медных электролитических порошков (свыше 6 тыс. т./год), редких и благородных металлов, медного купороса, которые получают несколько тысяч заказчиков в России, ближнем и дальнем зарубежье.

3.2 Аналитическая характеристика культуры организации

Помня, что культуру нельзя определить точно, так как это нечто такое, что возникает в результате взаимодействия различных особенностей организации (некоторые из них обнаруживаются явно, другие – едва различимы), постараемся все же исследовать культуру этой организации.

В январе текущего года совместно с отделом оценки персонала было проведено общезаводское исследование «Корпоративная культура ОАО «Уралэлектромедь». Было опрошено 400 работников, в том числе, мастера, руководители цехов, работники и руководители отделов управления. Из них 53% мужчины, 47% женщины, средний возраст опрашиваемых 30 -50 лет.

Исследовались базовые позиции формирования корпоративной культуры:

- насколько жизненные и профессиональные ценности работников совпадают с ценностями предприятия, описанными в кодексе корпоративной культуры (см. приложение 1);

- как хорошо работники осведомлены и следуют миссии предприятия как основы идеологии организационной культуры;

- как работники понимают, что такое корпоративная культура и в чем она выражается;

- насколько востребованы вопросы формирования корпоративной культуры у руководящего звена работников предприятия.

Исследования показали, что основные жизненные и профессиональные ценности совпадают с ценностями предприятия, описанными в кодексе. Лидирующие позиции (80%) занимают «здоровье», «семья» и соответственно «профессионализм», «хорошее взаимоотношение с коллегами».

Миссия предприятия определяет всю деятельность компании: от планирования до сбыта готовой продукции. Миссия формирует общее видение будущего предприятия, служит фактором привлечения клиентов, инвесторов, покупателей. С точки зрения корпоративной культуры миссия является ее идеологической базой.

Миссия ОАО «Уралэлектромедь» звучит так: «Удовлетворенность потребителей качеством нашей продукции и услуг – гарантия занятости персонала, роста доходов предприятия и каждого работника в отдельности, залог социального развития городского округа Верхняя Пышма».

Исследования показали, что только 1/4 часть персонала предприятия имеет близкие к истине представления о миссии предприятия. И в основном это руководители подразделений, которые называют такую формулировку: «Повышение качества выпускаемой продукции». И что удивительно, значительная часть персонала видит миссией ОАО «Уралэлекртомедь» «Повышение благосостояния работников предприятия».

Сложнее всего у опрашиваемых работников воспринимается само понятие «корпоративная культура» и способы ее выражения. 74% респондентов не смогли ответить на вопрос, в чем выражается корпоративная культура. А 36% ответивших на этот вопрос работников считают, что организационная культура ОАО «Уралэлектромедь» выражается в проведении корпоративных праздников, поздравлений с памятными датами и днями рождения. При этом никто не назвал такие аспекты культуры (из кодекса), как например: бережно относиться к акционерной собственности, соблюдать трудовую дисциплину, повышать производительность труда.

Традиции подразделений так же ассоциируются в основном с праздниками. Вместе с тем, традициями подразделений можно назвать «своевременное выполнение всех производственных заданий», «ежегодное внесение рационализаторских решений». Положительным моментом здесь можно отметить тот факт что такая «праздничная» установка на корпоративную культуру косвенно способствует формированию благоприятного морально-психологического климата в коллективах, подразделений. Так же следует отметить тот факт, что у рабочих самое слабое представление о целях, ценностях и нормах поведения, принятых на предприятии.

Такой результат действия организационной культуры, как приверженность работников предприятию, в исследовании представлено такими цифрами: 45% работников гордятся тем, что работают в ОАО «Уралэлектромедь». В рейтинге мотивации на первых позициях стоят «стабильность места работы», «наличие возможностей реализовать свой потенциал по полученной специальности» и «хорошая заработная плата». Что в принципе является результатом той политики руководства, которая обозначена кодексом.

Также в ходе исследования руководителям цехов и подразделений управления был задан вопрос: насколько, по их мнению, важно заниматься формированием организационной культуры предприятия. 72% руководителей высказались, что считают важным заниматься формированием корпоративной культуры ОАО «Уралэлектромедь».

Также с использованием анкеты, которая включает в себя расширенное описание четырех типов культур, определили доминирующую культуру в компании.

Данная анкета была составлена доктором Роджером Харрисоном и включает группы из четырех альтернативных формулировок.

Проанализировав существующую культуру организации с точки зрения собственной характеристики, были получены следующие результаты (см. приложение 1).

Общее число каждой формулировки:

- культура власти (1) – 26;

- культура роли (2) – 40;

- культура задачи (3) – 56;

- культура личности (4) – 28.

Очевидно, что в данной организации преобладает культура задачи.

Заключение

Основная цель, которая стоит сегодня перед службой по работе с персоналом ОАО «Уралэлектромедь», - своевременное и полное обеспечение производственных программ предприятия высококвалифицированным персоналом. В условиях экономического подъема обостряется борьба предприятий на рынке труда за профессиональные кадры. В достижении обозначенной выше цели стоит задача не только привлечь персонал на предприятие, но и удержать его, в том числе от принятия предложений со стороны конкурирующих на рынке труда компаний.

При прочих равных условиях в конкурентной борьбе, таких как технология производства, уровень заработной платы, условия труда, социальный пакет, мощным инструментом для привлечения и удержания персонала в организации является организационная (корпоративная) культура предприятия.

Традиционно под корпоративной культурой подразумевается набор общих для всех работников ценностей, целей и норм поведения, которые человек приобретает по мере вхождения в компанию и работая в ней.

Выразим три аспекта влияния культуры на управление персоналом.

Во-первых, организационная культура является инструментом привлечения на предприятие высококвалифицированных кадров. На этапе набора персонала у потенциального работника при принятии решения в пользу того или иного работодателя срабатывает так называемый принцип «свой – чужой». Если человек видит, что цели, ценности компании, ее традиции во многом совпадают с его жизненными установками и принципами, то его выбор очевиден. И если в дальнейшем продекларированные «на входе» ценности и нормы поведения компании подкрепляются мероприятиями по их поддержке, то в вопросах увольнения победит лояльность. Например, истинный семьянин не пойдет работать в компанию, где считают, что наличие семьи вредит работе.

Во-вторых, организационная культура может и должна быть важным и мощным инструментом при создании настроя персонала на высокую производительность труда и высокое качество в работе. Формирование и поддержка такой культуры, которая повышала бы отдачу от людей, работающих в организации, способствовала повышению ее эффективности и конкурентоспособности – это одна из важнейших стратегических задач руководства предприятия и службы по работе с персоналом. Любая организация, реализуя выбранную бизнес-стратегию, начинает осуществлять ряд действий. Шаги, которые не соответствуют целевым и ценностным ориентирам работников, обречены на сопротивление со стороны персонала. Действия же, соответствующие ценностным установкам работников, будут приниматься людьми с большей готовностью.

В-третьих, корпоративная культура может выступать инструментом по формированию приверженности работника предприятию. Культура, основанная на уважении личности сотрудника, поощрении личных достижений, гарантиях достойного заработка, систематическом повышении квалификации персонала, укрепляет его лояльность, что, в свою очередь, прямым образом влияет на снижение текучести кадров, на непринятие работником решения о переходе на другую работу.

Совершенно очевидно, что организационная культура в ОАО «Уралэлектромедь» существовала и существует сейчас. С позиции высшего руководства предприятия она, в первую очередь, направлена на создание чувства общности интересов персонала и руководства, на повышение причастности работников к процветанию предприятия, на формирование установок качественной и высокопроизводительной работы. Именно поэтому на данном предприятии поддерживаются традиции соревнования цехов «Лидер производства», конкурсы профессионального мастерства «Лучший по профессии», поощрение работников за высокие достижения в труде, в том числе и государственными наградами. Сама модель корпоративной культуры предприятия описана в кодексе корпоративной культуры ОАО «Уралэлектромедь», который является составной частью коллективного договора.

Выводы и предложения. Учитывая вышеизложенное, представляется эффективным реализовать на практике в 2009 годах такие мероприятия, как:

- скорректировать модель корпоративной культуры предприятия в соответствии с новым бизнес-целями ОАО «Уралэлектромедь». Внести изменения в корпоративный кодекс предприятия;

- подготовить и провести обучение руководителей структурных подразделений и мастеров на тему: «Корпоративная культура ОАО «Уралэлектромедь» как инструмент управления персоналом». В процессе обучения акцентироваться на понятийном аппарате – рост производительности труда, соблюдение техники безопасности, сбережение здоровья неизменными традициями подразделений;

- издать презентационный буклет, в котором изложить принципы организационной культуры предприятия, чтобы на этапе набора высококвалифицированного персонала люди имели возможность при принятии решения о трудоустройстве быстро изучить систему моральных ценностей предприятия и требований по их соблюдению;

- провести единый кадровый день по вопросам развития корпоративной культуры предприятия. Издать специальный выпуск газеты «За медь»;

- издать и разместить в цехах серию плакатов по пропаганде поведения работников, направленного на качественную и высокопроизводительную работу.

Все вышеперечисленные предложения помогут сформировать на всех уровнях управления единое представление об организационной культуре предприятия как эффективном средстве настроя коллектива на достижение бизнес-целей предприятия.

Список использованных источников и литературы

1. Монографии, брошюры, статьи, выступления

1.Аленов П.Н. Стабильность в развитии // Руда и металлы М.:2006 С.19 – 20.

2. Ашихин Е. День строителя // За медь 11августа 2005 С.2.

3. Игнатьева Ю.В. Организационная культура предприятия // Вторая молодежная конференция: Сб. докладов, В-Пышма ООО УГМК-Холдинг Филантроп 2006 С.401 – 405.

4. Осенкова М. Масштаб и высота // За медь 23 марта 2003 С.2.

5. Остроумов Д. Ю. Дачанкина Л. В. Корпоративная культура ОАО Уралэлектромедь как инструмент управления персоналом // Вторая молодежная конференция: Сб. докладов, В-Пышма ОАО Уралэлектромедь Филантроп 2007 С.241 – 244.

6. Фомина Н. А. Подходы к изменению эффективности корпоративной культуры предприятия // Первая молодежная конференция: Сб. докладов, В-Пышма ООО УГМК-Холдинг Филантроп 2009 С.238.

2. Литература

7. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М., 2009.

8. Бандурин А. В. Деятельность корпорации. – М.: Буквица, 2010.

9. Виханский О. С., Наумов А. Н. Менеджмент. – М.: Гардарики, 2001.

10. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры/ пер. с англ. Под ред. Андреевой И. В. – СПб: Питер, 2001.

11. Кибанов А. Д. Захаров Д. К. Организация управления персоналом на предприятии. – М.: ГАУ, 2010.

12. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. – М., 1986.

13. Сурков С. А. Люди на работе. М: Дело и Сервис, 2005, 304С.

14. Сурков С. А. Социально-психологические аспекты маркетинговых исследований // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2002 - №6 – С. 11 – 18.

15. Чаплина А. Н. Руководство и культура организации: Учебное пособие. – Красноярск: КГУ, 2009, 99 С.

Приложение 1

Анкета

|  |  |
| --- | --- |
|  | Характеристика организации (от 1 до 4) |
| Хороший начальник:1. Сильный, решительный и твердый, но справедливый, защищает преданных подчиненных, великодушен и снисходителен к ним.2. Объективный и точный, избегает использовать власть в своих интересах, требует от подчиненных только то, что соответствует должностным обязанностям.3. Избегает противоречий, легко поддается влиянию в вопросах, касающихся выполнения задачи, использует власть для получения ресурсов, необходимых для выполнения работы.4. Заботится о личных нуждах других, использует свое положение для обеспечения возможностей, стимулирующих работу подчиненных. | 2 |
| 4 |
| 3 |
| 1 |
| Хороший подчиненный:1. Угодливый, трудолюбивый и преданный интересам своего начальника.2. Ответственный и надежный, выполняет свои обязанности и избегает действий, беспокоящих начальника.3. Желает внести свой вклад в решение задачи, выдвигает идеи и предложения, тем не менее, охотно уступает первенство другим, более компетентным и способным.4. Крайне заинтересован в развитии своих потенциалов, нет предубеждений против получения помощи, учебы, уважительно относится к нуждам и ценностям других, охотно помогает сам.  | 2 |
| 4 |
| 3 |
| 1 |
| Хороший член организации, прежде всего, выполняет:1. Личные приказания начальника.2. Обязанности, требования своей собственной роли и следует привычным образцам поведения.3. Действия, требования, вытекающие из задачи или профессии и из возможностей, энергии и материальных ресурсов.4. Личные интересы. | 1 |
| 2 |
| 4 |
| 3 |
|  Люди, которые преуспевают в организации:1. Расчетливы, соперничают друг с другом, с сильными устремлениями к власти.2. Добросовестные и ответственные, с глубоким чувством преданности организации.3. Компетентные и полезные, с большим желанием сделать дело.4. Эффективны и компетентны в личностных взаимоотношениях, желающие помочь росту и развитию других сотрудников. | 1 |
| 2 |
| 4 |
| 3 |
| Отношение организации к сотруднику:1. Такое, как будто его время и энергия находятся в распоряжении лиц, стоящих выше по служебной лестнице.2. Временем и усилиями сотрудников организация распоряжается в рамках контракта, имеющего права и обязанности с обеих сторон.3. Как к партнеру, связывающему свои умения и способности с общим делом.4. Как к интересному и ценному человеку со своими правами. | 1 |
| 4 |
| 3 |
| 2 |
|  Сотрудниками управляют и на них влияют:1. Личным проявлением экономической и политической силы (награды и наказания).2. Безналичным проявлением экономической и политической силы, чтобы навязать методы и нормы выполнения работ.3. С помощью обещания и обсуждения требований, выдвигаемых задачей и ведущих к достижению цели путем соответствующей деятельности, мотивированной личностью.4. Внутренний интерес и удовлетворение от предстоящей работы и (или) участие, забота о нуждах других людей, вовлеченных в эту деятельность. | 1 |
| 3 |
| 4 |
| 2 |
| Один сотрудник имеет право контролировать деятельность другого:1. Если у этого сотрудника больше авторитета и власти в организации.2. Если ему предписано руководить другими.3. Если у него больше знаний о выполняемой задаче.4. Если другой понимает, что помощь и руководство первого могут способствовать его росту и знаниям. | 1 |
| 3 |
| 4 |
| 2 |
| Основание для постановки задачи:1. Личные нужды и мнение тех, кто находится у власти.2. Формальное распределение должностных обязанностей и ответственности в системе.3. Требования к ресурсам и экспертные оценки для выполнения работы.4. Личные желания и необходимость приобретения знаний отдельными членами организации. | 1 |
| 3 |
| 4 |
| 2 |
| Работа совершается из-за:1. Получения вознаграждения, страха наказания или личной преданности отдельным влиятельным лицам.2. Соблюдения договорных обязательств, подкрепленных санкциями и личной преданностью организации или системе.3. Удовлетворения от работы и достижений и (или) из-за личной преданности идее.4. Любви к работе ради самой работы и интереса и уважения к запросам и ценностям сотрудников. | 2 |
| 1 |
| 4 |
| 3 |
| Люди работают вместе:1. Когда этого требует вышестоящее руководство, или когда понимают, что могут использовать друг друга для личной выгоды.2. Когда координация и обмен определяются формальной системой.3. Когда их совместный вклад необходим для достижения цели.4. Когда сотрудничество лично принять, стимулирует и вызывает на соревнование. | 4 |
| 2 |
| 3 |
| 1 |
| Соперничество:1. За личную власть и выгоду.2. За положение с высоким статусом в формальной системе.3. За максимальный вклад в выполнение задач.4. За внимание к чьим-то личным запросам. | 2 |
| 3 |
| 4 |
| 1 |
| Конфликт:1. Контролируется вмешательством высшего руководителя и часто им поощряется, чтобы сохранить свою власть.2. Подавляется ссылкой на правила, процедуры поведения и определения ответственности.3. Разрешается через обсуждение качества результатов работы.4. Разрешается с помощью открытого и глубокого обсуждения личных запросов и ценностей. | 1 |
| 2 |
| 4 |
| 3 |
| Решения:1. Принимаются лицом, обладающим большей властью.2. Принимаются лицом, которое обязано это делать.3. Принимаются лицами, которые лучше других знакомы с задачей.4. Принимаются сильно вовлеченными лицами, на которых влияет результат. | 3 |
| 2 |
| 4 |
| 1 |
| Соответствующее управление и информационная структура:1. Приказ идет сверху вниз в простой пирамиде так, что любой, находящийся выше в пирамиде, имеет власть над теми, кто ниже; информация распространяется вверх посредством последовательных распоряжений.2. Директивы распространяются сверху вниз, и информация идет вверх в пределах функциональных пирамид, которые соединяются вверху; власть и ответственность ограничиваются сотрудниками, расположенными ниже в пирамиде; перекрестный функциональный обмен ограничен.3. Информация о требованиях, предъявляемых к задаче, и проблемах идет из центра, решающего задачу, вверх и наружу, причем те, кто понимает лучше всего проблему, определяют необходимые ресурсы и поддержку от остальной части организации; координирующий совет может установить порядок очередности и уровни ресурсов на основе информации ото всех центров задачи; структура должна изменяться в соответствии с природой и местом задачи.4. Информация и влияние идут от человека на основе связей, в которые свободно вступают ради работы, знаний, взаимной поддержки и удовольствия; координирующая функция может установить общие уровни взносов (вкладов), необходимых для сохранения организации; эти задачи определяются общим соглашением. | 3 |
| 2 |
|  |
| 4 |
| 1 |
| На окружение реагируют, тек, словно это:1. Джунгли, где все против всех, и тот, кто не эксплуатирует других, сам эксплуатируется.2. Упорядоченная и рациональная система, где конкуренция ограничена законом, а конфликты разрешаются путем переговоров и компромиссов.3. Совокупность неопределенных форм и систем, которые нужно переформировать и улучшить путем организации.4. Комплекс потенциальных опасностей и помощи. | 1 |
| 3 |
| 4 |
| 2 |

Приложение 2

Кодекс корпоративной культуры ОАО «Уралэлектромедь».

Девиз нашей компании: «Мы за все в ответе!»

Мы в ответе:

- за стабильную работу нашего предприятия;

- за достойный заработок и профессиональный рост его работников;

- за социальные гарантии работников АО «Уралэлектромедь».

Помня это, Мы стремимся:

- эффективно и квалифицированно выполнять свою работу;

- повышать производительность труда, снижать издержки производства;

- ценить рабочее время, соблюдать трудовую дисциплину;

- четко организовывать свою работу;

- поддерживать свое здоровье и высокую работоспособность;

- систематически повышать свою квалификацию;

- уважать, сохранять и приумножать трудовые традиции;

- отвечать за свою работу и ее результаты.

Мы в ответе за каждого работника предприятия.

Мы уважаем и ценим добросовестный труд, удачную инициативу, подлинный профессионализм, умение работать.

Мы уважаем собственников, руководителей, товарищей по работе. Мы одна семья, у нас ценится взаимная поддержка и ответственность.

Ответственность – это стремление решать все вопросы путем переговоров и договоров. Умение договариваться является характерной чертой нашего предприятия и его работников.

Быть ответственным – это значит:

- создавать продукт, необходимый для общества;

- соблюдать законы;

- платить налоги;

- заниматься благотворительностью;

- способствовать улучшению экологии, здоровья работников и горожан;

- заботиться о ветеранах предприятия;

- создать условия для новых поколений;

- принимать участие в общественной жизни коллектива;

- любить родной край, город и предприятие.

Мы отвечаем вызову времени и рынка:

- трудиться по совести;

- получать по труду;

- жить по средствам.

Мы за все в ответе! Мы должны достойно преодолеть трудности,

Достигать успеха и побеждать!

1. Чаплина А. Н. Руководство и культура организации: Учебное пособие. – Красноярск: КГУ,1997, С. 64 [↑](#footnote-ref-1)
2. 2 Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1994, С. 24 [↑](#footnote-ref-2)
3. Чаплина А. Н. Руководство и культура организации. С. 74 [↑](#footnote-ref-3)
4. Чаплина А. Н. Руководство и культура организации. С. 76 [↑](#footnote-ref-4)