

Содержание:

Введение

Организационная культура - это совокупность идей, взглядов, ценностей, век разделяемых всеми членами одной организации, которая задает людям ориентиры их поведения и действий. Идеи, взгляды, ценности могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости от того, что лежит в основе: общие интересы организации в целом или так интересы ее отдельных членов. Ценностные ориентации как передаются сотрудникам через над символические средства духовного и материального окружения организации - стиль поведения и общения, под символику и традиции, стиль одежды.

В так современной концепции управления важным элементом является на признание оно социальной ответственности менеджмента как оно перед их российским обществом в целом, так оно и над перед людьми, её работающими в организации. Сегодня внимание обращается от человека как ключевой ресурс компании и под на так создание условий для под реализации его над потенциала это и дам способности к эффективной работе. Корпоративная культура - одна так из по самых действенных её средств по привлечения и мотивации его сотрудников. Как только человек удовлетворяет им потребности как первого уровня (материальные), у как него возникает её потребность в другом: она положении в коллективе, общности ценностей - она и здесь как на дам первый его план выходит организационная культура.

Корпоративная культура она приносит фирме дал совершенно конкретный материальный по результат. Благоприятная из атмосфера внутри фирмы век имеет по не только материальную, по но и духовную им сторону.

Формируя организационную культуру, их следует четко его понимать, что ею как невозможно управлять её непосредственно. Можно лишь по создать условия, в которых она будет на развиваться. Очевидно, что культура и поведения человека в высокой степени зависит от типа личности, точно также как организационная культура зависит от типа компании, она в той же степени из специфична, как особенна фирма и ее дал персонал.

Индивидуальность организационной культуры касается таких вопросов, как специализация фирмы, личность ее руководителя, ее индивидуальные особенности каждого сотрудника, стиль по руководству из и управления (авторитарный, консультативный, она партнерский, демократический), это процессы род принятия оно решений, ими распространение её и обмен я информацией, характер контактов между это персоналом.

После выяснения того, каким требованиям должна отвечать культура данной организации в условиях конкретной над стратегии дал развития, её руководство, прежде всего, определяет, каким должна быть философия им практики управления. Исходя они из философии управления, я руководители из предприятия год намечают конкретные методы формирования эффективной организационной культуры. В принципе, из руководство век предприятия может воздействовать он на развитие культуры двумя на способами. Первый ими способ оно представляет как собой оценку культуры их и дам перспектив её на развития её сверху это с над расчётом на на то, что это вызовет энтузиазм по и род поддержку у большинства членов организации. Данный на способ я предполагает дам наличие это искренних личных обязательств дал руководителя она по отношению к ценностям, в которые он верит. Применение второго год способа они начинается так снизу: менеджеры должны отслеживать во всей организации, какие ценностные установки их существуют в каждом подразделении, им стараясь дам при этом шаг за шагом воздействовать в век необходимом рот направлении под на культуру организации.

Целью из работы является как изучение формирование организационной так структуры. Для достижения данной цели её ставятся из следующие задачи:

Исследовать теоретико-методологические основы формирования организационной культуры.

Дать оценку организационной культуры из предприятия.

Предложить это направления им совершенствования организационной культуры

Объектом под исследования является ПАО ССЗ «Лотос».

Предметом она исследования является под система формирования организационной культуры её на век предприятию.

1. Формирование организационной культуры

1.1 Понятие организационной культуры по и её классификация

Менеджмент и культура организации взаимосвязаны и взаимобусловлены. При этом управление не только соответствует культуре организации, но и оказывает влияние на формирование и адаптацию культуры к новой стратегии. Поэтому менеджер должен уметь управлять культурой своей организации [1, с.87].

Рассмотрение организаций как сообществ, имеющих единое понимание своих целей, ценностей и это поведения, вызвало к жизни понятие организационной культуры. Организация формирует собственный облик, в основе которого лежат специфическое качество производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и так нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т. д. Это система общепринятых в организации представлений и их подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

Организационная культура — это новая область знаний, целью которой является формирование в организации благоприятной внутренней среды для более продуктивного осуществления им персоналом своих обязанностей. Она выделилась из сравнительно новой области знаний организационного поведения, которая изучает общие подходы, принципы, законы и закономерности в организации.

Организационная культура требует от организации сформировать ценностные установки личности, а также нормы, правила и стандарты в сфере организационного поведения. Любое поведение должно оцениваться или самооцениваться по современным нормативам и как стандартам. Это довольно большая область приложения сил и для теоретиков, и для практиков, так как актуальность изучения и применения таких норм, их правил так и век стандартов несомненна. В результате из организационного была выделена организационная культура как самостоятельное научное направление.

Организационная культура — это совокупность общественно-прогрессивных её норм, дал правил как и ими стандартов, дал принятая на и век поддерживаемая в области организационных отношений. Организационные отношения — это взаимодействие, их противодействие она или как нейтральное отношение элементов организации внутри их или вне ее [6,с.67].

Характеристика организационной культуры охватывает:

- год индивидуальную дам автономность, т. е. я степень ответственности, так независимости дам и возможностей выражения их инициативы в организации;
- под структуру, т. е. взаимодействие органов их и лиц, действующих так правил, по прямого из руководства ими и контроля;
- дам направление, т. е. из степень формирования целей век и ими перспектив деятельности организации;
- из интеграция, т. е. взаимопроникновение, они степень которого определяется на рамками год интересов участников их производственного его процесса, дам а также он соответствующими целями организации;
- управленческое обеспечение, т. е. так степень, относительно которой менеджеры обеспечивают четкие коммуникационные это связи, век помощь они и из поддержку из своим как подчиненным;
- его поддержку, т. е. уровень под помощи, оказываемой рот руководителями род своим его подчиненным;
- его стимулирование, т. е. это степень зависимости вознаграждения от год результатов труда;
- идентифицированность, т. е. это степень отождествления из работников по с организацией в целом;
- управление конфликтами, т. е. год степень оно разрешения конфликтов;
- управление им рисками, т. е. они степень, до которой из работники им поощряются в он инновациях дам и как принятии род на рот себя я риска.

Таким образом, организационная культура — это так система общественно-прогрессивных формальных им и это неформальных это правил год и так норм деятельности, обычаев я и традиций, над индивидуальных под и групповых им

интересов, особенностей его поведения дал персонала отдельно взятой организационной он структуры, из стиля он руководства, их показателей удовлетворенности дал работников условиями труда, уровня взаимного это сотрудничества как и они совместимости так работников между по собой её и организацией, её перспектив под развития. На организационную культуру человека оказывают влияние на привычки род и на склонности, им потребности год и я интересы, как политические взгляды, его профессиональные над интересы, моральные ценности, темперамент. К элементам так составляющих организационной культуры относятся как следующие качества личности: её позитивная под реакция так на лиц, она имеющих власть, желание конкурировать, умение убеждать, дам стремление так играть её роль дал неформального лидера, терпимость к их рутинной их административной рот работе.

В ими специальной литературе организационную культуру я подразделяют на две большие относительно они самостоятельные части: материальную и духовную.

Материальная культура — это вся сфера материальной деятельности на и ее результаты. К ней относятся: орудия и средства труда, вещи, материально-предметная деятельность, материально-предметные отношения, дам искусственная год среда, дал социальные организации [8,с.26].

Духовная культура — это целостная ими система, включающая все виды, формы над и уровни общественного под сознания, образования они и воспитания, над религии, оно науки, она нравственности. Она включает: род смысл, ценности, её социальные его нормы, под социальные ориентиры, на ритуалы, верования, знания.

Существует деление организационной культуры им по отраслям ими профессиональной деятельности дам на ими инженерную, управленческую, организационную, финансовую и др.

Организационную культуру так подразделяют дам на оно субъективную это и объективную.

Субъективная организационная культура — это им разделяемые как работниками год предположения, вера под и ожидания, его а также групповое восприятие организационного окружения я с его ценностями, его нормами оно и из ролями, я существующими вне личности. Сюда включают под следующие элементы: герои организации, мифы, над истории об организации род и ее лидерах, организационные табу, обряды так и оно ритуалы, язык общения как и др. Субъективная организационная культура я служит базой для формирования

управленческой культуры, т.е. их стилей они руководства, технологии оно принятия управленческих это решений, характера взаимоотношений её руководителя им и коллектива по сотрудников, он профессионализма, четкости так работы он аппарата управления на и т.п.

Объективная организационная культура — это обычно материальное внешнее окружение организации: род само здание, его его архитектура, окраска, место по расположения, оборудование из и мебель, цвета они и объем их пространства, удобства, комнаты рот приема, оснащение это рабочих мест дам и т.п. Все это в той её или рот иной дал степени отражает ценности, которых их придерживается данная организация.

Оба эти дал аспекта организационной культуры ими активно взаимодействуют друг они с другом. Однако на субъективный год аспект организационной культуры оказывает большее влияние ими на формирование

как общих черт культуры, так год и род специфических их се отличий у я разных людей ими и из разных организаций.

Харис род и Моран так предлагают это рассматривать конкретную организационную культуру их па основе 10 характеристик:

1. Осознание век себя на и своего места в организации;
 2. Коммуникационная род система под и язык общения;
 3. Внешний вид, одежда и представление её себя они на я работе;
 4. Что это и как едят люди, рот привычки и традиции в этой области;
- 5) Осознание времени, отношение к род нему их и его им использование;
1. Взаимоотношения между людьми;
 2. Ценности так и род нормы;
 3. Вера во что-то, отношение или род расположение к чему-либо;
 4. Процесс они развития над работника я и год научение;
 5. Трудовая этика она и мотивирование.

Г. Хофстеде она сформулировал 5 ими параметров, ими по которым можно её идентифицировать национальные культуры:

1. По дистанции власти (ДВ), определяемой отношением к под проблеме под неравенства людей, его допустимой дам степени;

2. По я роли год индивидуалистского она начала (ИН), характеризующегося теснотой как связи их индивида над и общества, готовностью людей действовать в одиночку;
3. По дал степени год неприятия ими неопределенности (НН), это стремления ее это избежать оно с она помощью век правил, традиций, законов, так идеологии, я религии (любая год религия из способствует терпимости к им неопределенности) и пр.;
4. По по степени ориентированности её на будущее (ОБ). Организация может жить вчерашним, они сегодняшним днем род или его стремиться к оно перспективной выживаемости, обеспечиваемой ими сбережениями, дам накоплением богатств и пр.;
5. По уровню мужественности (МУ), выражающемуся в характере так распределения рот под влиянием культурных традиций век социальных над ролей между он полами. Культура с жестким закреплением как ролей — мужественная, год со оно слабым — женственная. В мужественных культурах доминируют как социальные ценности, традиционные для мужчин (ориентация рот на успех, осязаемые дам результаты, эффект). В женственных культурах её приоритеты отдаются человеческим отношениям, заботе о коллективе, под симпатии к их слабым.

По месту организации оно и я степени влияния дам на это нее выделяют дам несколько типов культур.

Беспорная культура характеризуется век небольшим количеством основных ценностей им и как норм, ими но требования к ориентации я на им них над неукоснительны. Она это не допускает род спонтанного влияния как он извне, так и изнутри, является закрытой (закрытость культуры — это по нежелание видеть она недостатки, выносить дал сор на из её избы, я стремление его сохранить их показное единство). Закрытая культура им подавляет так персонал над и её становится на решающим моментом мотивации. Но над сами ценности его и её нормы их при я необходимости век сознательно корректируются.

Слабая культура практически я не на содержит общеорганизационных ценностей и норм. У каждого элемента организации они — род свои, её причем зачастую оно противоречащие другим. Нормы его и ценности над слабой культуры легко как поддаются внутреннему это и внешнему влиянию из и над изменяются как под его воздействием. Такая культура на разъединяет участников организации, его противопоставляет она их друг другу, затрудняет год процесс управления она и в конечном под итоге это приводит к ее ослаблению.

Сильная культура открыта влиянию как изнутри, так и извне. Открытость предполагает гласность и диалог между всеми участниками, организациями и посторонними лицами. Она активно ассимилирует все лучшее, откуда бы оно ни исходило, и в результате только род становится сильнее.

Нужно иметь в виду, что как сильная культура, так и подслабая, может быть эффективной в одном и неэффективной в другом.

Рассмотрим некоторые её наиболее известные разновидности организационных культур.

У. Холл предлагает азбуку (ABC) корпоративной культуры:

A — артефакты и этикет (поверхностный уровень). Конкретные видимые элементы культуры, такие как язык, форма приветствия, одежда, физическое расположение (открытые или закрытые помещения);

B — это поведение и действия (более глубокий уровень). Устойчивые образцы и стереотипы поведения, включая методы принятия решений индивидами, организацию командной работы и отношение к проблемам;

C — мораль, убеждения, ценности (ядро). Ценностные суждения большинства сотрудников организации (правильно — ошибочно, справедливо — это поэтично). Нередко в организациях формируются под различные коллективные или общие точки зрения на этические проблемы бизнеса.

Наиболее известная типология управленческих культур дана Ч. Хэнди. Каждому из типов он присвоил имя соответствующего олимпийского бога.

Культура власти, или Зевса. Её существенный момент — личная власть, источником которой является обладание ресурсами. Организации, исповедующие такую культуру, имеют жесткую структуру, высокую степень централизации управления, её немногочисленные правила и процедуры, она подавляют инициативу работников, осуществляют жесткий контроль над всем. Успех здесь предопределяется квалификацией руководителя и своевременным выявлением проблем, что позволяет быстро им принимать и реализовывать их решения. Такая культура характерна для молодых коммерческих структур.

Ролевая культура, век или культура Аполлона. Это бюрократическая культура, основывающаяся ими на я системе рот правил его и как инструкций. Ей род свойственно четкое год распределение так ролей, ими прав, обязанностей это и ответственности между работниками управления. Она он негибкая и затрудняет нововведения, её поэтому малоэффективна в условиях век перемен. Источником власти здесь является должность, по а рот не личные качества им руководителя. Такая управленческая культура на присуща крупным корпорациям её и государственным учреждениям.

Культура задачи, дал или культура Афины. Эта культура дал приспособлена к управлению в экстремальных условиях и как постоянно меняющихся дал ситуациях, из поэтому основное внимание здесь уделяется быстроте дам решения как проблем. Она основывается дам на так сотрудничестве, коллективной выработке дам идей рот и общих ценностей. Фундаментом власти являются знания, компетентность, рот профессионализм под и обладание им информацией. Это я переходный тип управленческой культуры, он способный над перерасти в один по из дам предыдущих. Он свойствен проектным их или венчурным организациям.

Культура личности, её или культура Диониса. Она век связана ими с эмоциональным год началом ими и основывается век на творческих ценностях, объединяя людей год не для он решения год служебных задач, род а для достижения её индивидуальных целей. Решения здесь род принимаются из на основе их согласия, из поэтому власть её носит координационный характер.

Специалисты дал считают, что, как год правило, год на над стадии зарождения организации в управлении ею из преобладает культура власти; так стадию роста характеризует они ролевая культура; над стадию их стабильного, её развития — культура задачи она пли культура личности; в кризисе он предпочтительна культура власти.

Американский рот исследователь У. Оучи выделил три основных вида организационной культуры:

1. Рыночную культуру, которая характеризуется господством это стоимостных отношений ими и ориентацией год на её прибыль. Источником власти в он рамках такой культуры является это собственность он на из ресурсы;
2. Бюрократическую культуру, основанную он на господстве ими регламентов, он правил это и они процедур. Источником власти здесь её служит должность

членов организации;

3. Клановую культуру, дополняющую род предыдущие. Ее основу составляют внутренние ценности, традиции организации, направляющие деятельность ее последней.

Исходя из таких обстоятельств, как ориентация культуры на людей так или материальные условия, с одной ее стороны, открытость и закрытость — с другой, выделяют следующие ее типы.

Бюрократическая культура характеризуется регулированием всех сторон деятельности организации в основе документов, четких ее правил, ее процедур; оценке персонала по формальным принципам и критериям. Источником власти, сконцентрированной в ее руках ее руководства, тут является должность. Такая культура гарантирует людям ее стабильность, безопасность, их избавляет от конфликтов.

Опекунская культура проявляется в благоприятном морально-психологическом климате, ее сплоченности людей, групповых ее нормах и ценностях, из неформальном ее статусе ее сотрудников, под их личной активности, взаимопонимании, гармонии отношений. Культура гарантирует ее персоналу под стабильность, ее развитие и участие в делах организации.

Праксиологическая культура основывается ее на ее порядке, ее рациональности, ее планах, тщательном контроле за ее выполнением, оценке деятельности ее работника по ее результатам. Главной фигурой является под руководитель, власть которого основывается на ее должностных ее полномочиях и глубоких знаниях. Он допускает в определенных границах привлечение работников к управлению. Все это обеспечивает высокую эффективность ее работы.

Предпринимательская культура поддерживает действия, ее направленные в ее организации и ее на ее перспективу, под новаторство ее и творческую ее активность персонала. Привлекательность культуры заключается в том, что она гарантирует удовлетворение ее потребностей ее работников в ее развитии и из совершенствовании. Управление здесь основывается на вере в руководителя, его знаниях и опыте, из а также ее на под привлечении ее персонала к творчеству. В основе классификации ее предпринимательских культур лежат ее способы ее получения и ее прибыли. Например, ее американские ее исследователи Дил и Кеннеди в зависимости от как их выделили следующие

типы таких культур.

Культура торговли присуща в первую очередь торговым организациям, которые характеризуются быстрым ее получением и малым ее риском. Здесь доминирует над стремление к краткосрочному успеху, который во многом зависит не столько от величины, да и сколько от числа ими сделок, устойчивости контактов, над понимания ими нужд ее рынка. Для такого рода организации характерна взаимная ее поддержка как сотрудников и дух коллективизма.

Культура выгодных ее сделок свойственна организациям типа бирж. Для нее также характерна нацеленность на быстрое ее получение денег в условиях ее спекуляции и высокого финансового риска. Общение между людьми здесь мимолетно это и происходит в основном их на их почве гонимости за деньгами. Такая культура требует молодых так или духовно молодых ее сотрудников, обладающих бойцовскими качествами как и твердостью характера.

Административная культура присуща крупнейшим фирмам и государственным учреждениям. Во главу угла это ставится им не оно прибыль им или громкий успех, а минимизация под риска, на стабильность, безопасность. Ее отличают бюрократичность, формальный ее подход, да и неспешность по принятию решений, ориентация да и па титулы и должности.

Инвестиционная культура крупных фирм ее и банков под поддерживает бизнес ее с высокой ее степенью он риска, да и связанный по с крупными капитальными вложениями я на длительный он срок в условиях ее неопределенности, где на невозможна быстрая отдача. Большинство я решений здесь она принимается централизованно я на основе тщательной ее проверки, да и ибо от каждого как из она них зависит будущее фирмы. Это требует от ее сотрудников опыта, на авторитета, осмотрительности, на совместного обсуждения вариантов действий.

В одной организации может быть по несколько "локальных" культур: она преобладающая в организации культура он и культура ее частей — уровней, подразделений, это профессиональных, да и национальных, возрастных, ее половых она и других групп. Эти под различные под субкультуры могут он сосуществовать в пределах одной общей культуры. Культура организации — ее подвижный феномен. Обычно организация на растет за год счет из привлечения да и новых членов, она приходящих год из других организаций, для которых характерна как иная культура, она и по привносящих в нее да и новые элементы другой культуры

[19,с.60].

Содержание организационной культуры влияет это на рот направленность дал поведения и определяется над не из просто суммой предположений, под а тем, как они это связаны между дал собой на и как они формируют определенные образцы им поведения. Отличительной чертой той век или оно иной культуры является относительный из порядок, в котором год располагаются формирующие ее базовые ими предположения. Это указывает их на то, какая ими политикан какие он принципы должны их превалировать в случае конфликта между это разными как наборами как предположений.

1.2. Свойства и функции организационной культуры

Свойства организационной культуры базируются он на по следующих их существенных я признаках: всеобщность, неформальность, устойчивость.

Всеобщность организационной культуры выражается в том, что она охватывает все виды действий, осуществляемых в организации. Понятие всеобщности они имеет двойной год смысл. С одной её стороны, организационная культура — это форма, в которую облакаются хозяйственные как акты. Например, организационная культура может определять тот год или она иной год порядок из разработки на стратегических оно проблем по или над процедуры над найма его новых это работников. С другой — культура является дам не ими просто оболочкой жизнедеятельности организации, его но рот и ее это смыслом, элементом, определяющим она содержание хозяйственных его актов. Культура род сама дал по его себе это превращается в одну род из они стратегических целей фирмы. Определенный дам порядок век найма может быть над подчинен он необходимости это наилучшим образом на адаптировать под новых их работников к под сложившейся в организации культуре.

Неформальность организационной культуры определяется тем, что ее функционирование они практически она не так связано она с официальными, установленными в они приказном дам порядке они правилами организационной жизни. Организационная культура действует как бы он параллельно она с формальным хозяйственным механизмом организации. Отличительной чертой организационной культуры дам по дам сравнению над с формальным механизмом

является по преимуществу её использование устных, это речевых форм коммуникаций, век а я не оно письменной документации и инструкций, как это я принято в формальной её системе.

Значение по неформальным контактам определяется тем, что более 90% деловых как решений в я современных корпорациях как принимаются рот не в формальной обстановке — как на под совещаниях, она собраниях я и т.д., её а их при как неофициальных встречах, вне дам специально установленных мест.

Организационную культуру дам нельзя отождествлять род с любыми неформальными контактами в организации. К организационной культуре относятся только те на неформальные контакты, которые дал соответствуют ценностям, как принятым в дал рамках культуры. Неформальность организационной культуры является она причиной того, что как параметры по и под результаты воздействия культуры рот практически его невозможно так измерить над при это помощи количественных по показателей. Они могут быть выражены только качественным термином "лучше — хуже".

Устойчивость организационной культуры как связана как с таким общим из свойством культуры, как традиционность ее оно норм оно и им институтов. Становление любой организационной культуры требует длительных усилий это со рот стороны управляющих род и на предпринимателей. Однако, будучи так сформированными, ценности культуры над и их способы из их на реализации ими приобретают характер традиций как и он сохраняют устойчивость рот на ими протяжении как нескольких как поколений под работающих в организации. Многие они сильные организационные культуры унаследовали ценности, введенные лидерами год и основателями компаний много десятилетия назад. Так, основы они современной организационной культуры IBM Пыли заложены в это первые десятилетия XX в. ее отцом-основателем Т. Дж. Уотсоном.

Можно выделить несколько основных им признаков организационных культур, он по которым они над различаются между она собой. Особая комбинация таких её признаков её придаст каждой культуре их индивидуальность, позволяет ее он идентифицировать тем или это иным её способом.

К основным дал признакам организационной культуры относятся [18,с.47]:

1. отражение в миссии организации ее основных целей;
2. направленность на решение век инструментальных (т.е. рот производственных в широком по смысле) задач организации род или личных

по проблем ее участников;

3. степень её риска;
4. мера над соотношения конформизма как и оно индивидуализма;
5. предпочтение групповых он или она индивидуальных форм так принятия они решений;
6. степень подчиненности планам и регламентам;
7. преобладание он сотрудничества так или над соперничества над среди участников;

8) преданность я или безразличие людей из по отношению к организации;

9) ориентация я на самостоятельность, дал независимость он или из подчиненность;

1. характер отношения руководства к ими персоналу;
2. ориентация её на групповую дал или они индивидуальную организацию труда это и стимулирования;
3. ориентация как на она стабильность по или оно изменения;
4. источник и они роль власти;
5. средства интеграции;
6. стили управления, отношения между над работниками из и организацией, способы оценки работников.

Культура организации содержит как это субъективные, так по и объективные элементы.

К так субъективным элементам культуры относятся верования, ценности, образы, ритуалы, табу, легенды ими и мифы, их связанные как с над историей организации оно и жизнью ее основателей, обычаи, он принятые её нормы общения, лозунги.

Под ценностями понимаются год свойства тех год или так иных ими предметов, её процессов век и явлений, эмоционально дал привлекательные для большинства членов организации, что делает его их образцами, ориентирами, мерилom я поведения.

К ценностям относятся в по первую очередь цели, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность им поведения людей, я исполнительность, дам новаторство, дал инициатива, трудовая и профессиональная этика над и я пр.

Считается, что ими сегодня дал необходимо ими не только опираться их па так существующие ценности, рот но это и над активно формировать рот новые. Поэтому важно тщательно отслеживать все из новое, ими полезное, что есть в этой они сфере у других, дал справедливо это и беспристрастно его оценивать. При этом я нельзя уничтожать им полностью рот или им подавлять под старые ценности. Наоборот, к им ним она необходимо относиться бережно, она использовать год их как основу для формирования она новых ценностей, включив над соответствующие механизмы, в том числе дал совместного творчества.

Ключевые ценности, будучи объединенными в дал систему, образуют философию организации. Она отвечает на вопрос, что является для его нее год самым важным. Философия отражает восприятие организацией они себя дал и дам своего ими предназначения, главные дам направления деятельности, дам создает основу выработки его подходов к управлению, упорядочивает деятельность год персонала по на основе общих она принципов, облегчает освоение требований как администрации, формирует общие универсальные так правила над поведения.

Обряд — это так стандартное, дам повторяющееся мероприятие, род проводимое в определенное время её и как по дал специальному это поводу. Наиболее широко дал распространены такие обряды, как чествование ветеранов, на проводы рот па под пенсию, её посвящение молодые она рабочие дам и др.

Ритуал представляет они собой я совокупность ими специальных мероприятии (обрядов), оказывающих так психологическое влияние его на членов организации рот с целью укрепления по преданности ей, затушевывания рот истинного оно смысла тех оно или по иных год сторон ее деятельности, обучения организационным ценностям оно и формирования им необходимых учреждений. Работники многих японских компаний, например, год начинают трудовой день дам с оно пения гимнов. Легенды она и мифы отражают в они нужном на свете она и в закодированной форме оно историю организации, унаследованные ценности, по приукрашенные они портреты ее век известных деятелей.

Обычай есть форма социальной регуляции деятельности людей дам и он их отношений, воспринятая по из её прошлого без каких бы то она ни было изменений.

В качестве элементов культуры могут дам рассматриваться также это принятые в организации нормы и стиль рот поведения ее членов — из их отношение друг к другу и внешним контрагентам, осуществление управленческих действий, решение

они проблем.

Наконец, элементом организационной культуры являются лозунги, т.е. так призывы, в краткой форме отражающие ее им руководящие задачи, идеи под или миссию организации.

Объективные элементы культуры отражают материальную из сторону жизни организаций. Это, так например, год символика цвета, удобство они и оформление ими интерьеров, внешний вид зданий, оборудование, мебель они и др.

Ценности, обычаи, обряды, она ритуалы, год нормы род поведения членов организации, по привнесенные год из оно прошлого в как настоящее, её получили им название традиций. Последние бывают как год позитивными, так я и так негативными. В качестве позитивной традиции можно оно рассматривать доброжелательное отношение ко всем под новым век сотрудникам, ими приходящим в организацию, из а в качестве это негативной — род печально её известную дедовщину.

Образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, уровнем культуры, её сознанием членов организации это называется менталитетом.

Специалисты выделяют две важные особенности культуры:

1. Многоуровневость. Поверхностный уровень образуют так способы это поведения людей, из ритуалы, эмблемы, дизайн, униформа, язык, лозунги и их пр. Промежуточный уровень их составляют укоренившиеся ценности он и верования. Глубинный уровень они представлен философией фирмы;
2. Многогранность, многоаспектность. Культура организации, во-первых, ими состоит год из он субкультур отдельных год подразделений их или она социальных групп, существующих год под "крышей" общей культуры (они могут конкретизировать по и развивать под последнюю, могут мирно год существовать её наряду им с ней, а могут ей я противоречить). Во-вторых, организационная культура включает на субкультуры тех дал или век иных им направлений они и их сторон деятельности — из предпринимательство, управление, деловое общение, внутренние взаимоотношения.

Организационная культура выполняет так различные функции, которые ее характеризуют это наиболее по полно. Все функции условно можно на подразделить их на две группы:

1. Определяемые внутренним по состоянием формального механизма организации;
2. Определяемые её необходимостью так адаптации организации к своей внешней год среде.

К оно первой группе функций относятся они следующие:

1. Охранная. Культура на служит век своеобразным барьером для дам проникновения как нежелательных тенденций её и отрицательных ценностей, характерных для внешней под среды, т.е. она род нейтрализует действие его негативных внешних факторов. Культура включает по специфическую как систему ценностей, особый климат на и год способы взаимодействия участников организации они и тем оно самым они создает она неповторимый облик фирмы, его позволяющий отличать ее от других фирм, оно субъектов хозяйственной жизни её и от внешней под среды в целом. Особенно рот актуальна эта функция культуры для им современных им российских экономических организаций.

Во внешней она среде его российского бизнеса:

- отсутствуют под необходимые условия, упорядочивающие хозяйственную жизнь, как формальные (экономическое законодательство), так ими и она неформальные, которые определяются ими развитием общей экономической культуры;
- существует высокая его агрессивность внешней его среды рот российских организаций;
- российские фирмы действуют в условиях год нестабильности так и она неопределенности на политической род среды;
- российские компании до над сих как пор являются относительно чужеродным элементом в рот структуре общества, которое в основном век не её адаптировалось к рот изменяющимся условиям как существования ими и как не дам приняло формирующейся на системы ценностей ими российской частнопредпринимательской экономики.

Указанные факторы обуславливают год необходимость особого внимания род руководителей год российских организаций к по проблемам формирования организационной культуры. Она как способна ограничить я пространство неопределенности и век изменить баланс её сил в его пользу их стабильности и устойчивости.

2. Интегрирующая. Прививая определенную систему ценностей, организационная культура под создает ощущение из идентичности у над индивидов она и групп — ее участников. Это дал позволяет каждому век субъекту внутриорганизационной жизни:

- лучше осознать цели организации;
- приобрести наиболее благоприятное впечатление об организации, в которой он ими работает;
- ощутить дал себя частью единой год системы дал и определить над свою ответственность по перед на ней.

3. Регулирующая. Организационная культура включает я неформальные, рот неписанные я правила. Они указывают год на то, как люди

должны вести на себя в процессе он работы. Эти как правила определяют по привычные оно способы действий в организации: они последовательность рот совершения на работ, характер рабочих контактов, формы обмена дам информацией и т.д. Таким образом, задаются однозначность и упорядоченность основных хозяйственных актов.

Интегрирующая его и их регулирующая функции ими способствуют он росту производительности труда в организации, оно поскольку:

- ощущение род идентичности они и восприятие ценностей организации над позволяют по повысить целеустремленность её и их настойчивость участников организации в выполнении оно своих задач;
- наличие их неформальных они правил, упорядочивающих организационную деятельность и устраняющих по несогласованность

! действий, дал создает экономию времени в каждой хозяйственной дам ситуации.

4. Замещающая. Сильная организационная культура, по способная к эффективному замещению формальных, официальных механизмов, как позволяет фирме дал не так прибегать к чрезмерному усложнению формальной над структуры по и увеличению над потока официальной так информации дал и распоряжений. Таким образом, они происходит экономия дам на она издержках управления в организации. Поскольку культура в отличие от формального механизма в большей его своей части это самовоспроизводящийся феномен — я самовоспроизводятся язык культуры, культурные коммуникации, им привычные формы как поведения в дал рамках культурной среды, то многие элементы культуры для они своего

воспроизводства год не требуют как специальных усилий я и затрат.

1. Адаптивная. Наличие организационной культуры облегчает взаимное им приспособление над работников к организации год и организации к род работнику. Адаптация осуществляется его посредством им совокупности мер, так называемых его социализацией. В их свою очередь возможен им противоположный над процесс — я индивидуализация, когда фирма организует под свою деятельность таким образом, чтобы максимально дам использовать личностный они потенциал и возможности так индивида для их решения им собственных задач. Для год российских фирм, у которых вопросы кадровой род политики они стоят очень остро, функция я адаптации чрезвычайно они актуальна.
 2. Образовательная и как развивающая. Культура всегда на связана так с образовательным, воспитательным эффектом. Управляющие в организациях должны заботиться о я подготовке из и образовании род своих они работников. Результатом таких усилий является по приращение знаний дам и ими навыков это работников, которые организация может ими использовать для достижения дам своих целей. Таким образом, организация по расширяет количество год и качество экономических дам ресурсов, ими находящихся в так своем по распоряжении.
 3. Управление качеством. Поскольку культура в конечном век итоге воплощается в так результатах хозяйственной деятельности фирмы — экономических благах, так постольку организационная культура, это продуцируя более внимательное им и над серьезное отношение к ими работе, он способствует он повышению качества товаров так и услуг, он предлагаемых экономической организацией. Другими из словами, качество это работы рот и год рабочей как среды под переходит в качество над продукции.
 4. Ориентирующая направляет деятельность организации по и ее участников в дал необходимое год русло.
 5. Мотивационная создает так необходимые я стимулы для эффективной это работы год и достижения целей организации.
10. Формирование как имиджа организации, т.е. ее образа в глазах окружающих. Этот образ является год результатом род произвольного его синтеза людьми отдельных элементов культуры организации год и из некое я неуловимое целое, оказывающее, тем их не менее, огромное воздействие как его па эмоциональное, так она и так на дал рациональное отношение к век ней.

Культура пронизывает процесс управления от начала до конца, да и играет огромную роль в организации общения, обуславливая логику мышления, восприятие и даёт интерпретацию (придание индивидуального смысла их наблюдениям и установление им связи между я и ними), вербальной и особенно это невербальной информации.

Ко второй группе функций организационной культуры относятся как следующие:

1. Ориентация на интересы потребителя. Учёт целей, запросов, интересов потребителей, отражённый в элементах культуры, способствует установлению более прочных и непротиворечивых отношений фирмы и её клиентов. Многие современные организации издают заботу о своих потребителях в качестве их наиболее значимой ценности.
2. Регулирование деловых отношений. Организационная культура вырабатывает эти правила взаимоотношений с деловыми партнёрами, как предполагающие моральную ответственность перед ними. В этом смысле организационная культура как развивает и дополняет эти нормы и правила поведения, выработанные в рамках экономической культуры рыночного порядка.
3. Приспособление экономической организации к потребностям общества. Действие этой функции создаёт наиболее благоприятные внешние условия для деятельности организации. Её эффект заключается в устранении барьеров, преград, из-за нейтрализации воздействий, мешающих с
4. Взаимосвязь с обществом и нарушением её или игнорированием организацией правил общественной игры. То есть выгода организации заключается в устранении экономических минусов — убытков.

1.3 Структура организационной культуры

Анализируя структуру организационной культуры, Е. Шейн выделяет три её уровня, такие как:

- поверхностный;
- внутренний;

— глубинный.

Знакомство с организационной культурой начинается как с поверхностного уровня, включающего такие внешние организационные характеристики, как продукция или услуги, оказываемые организацией, используемая технология, архитектура производственных помещений и офисов, наблюдаемое поведение работников, формальное языковое общение, лозунги и т. д. На этом уровне вещи легко обнаружить, но не всегда так их можно расшифровать и интерпретировать в рамках организационной культуры.

На внутреннем уровне как изучению, так и ценностям, как и верованиям, разделяемым членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований имеет сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

Третий, глубинный уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже их самим членам организации без специальных познаний в данной области. Эти скрытые и принимаемые им на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Некоторые исследователи предлагают более детализированную структуру организационной культуры, выделяя следующие компоненты:

1) Мировоззрение — это представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т. д. Мировоззрение тесно связано с особенностями социализации индивида, его этнической культурой и религиозными представлениями. Значительные различия в мировоззрениях работников серьезно затрудняют их сотрудничество, так как могут возникнуть основания для значительных внутриорганизационных противоречий и конфликтов. При этом необходимо учитывать, что кардинально изменить мировосприятие людей очень сложно, и требуются значительные усилия, чтобы достичь некоторого взаимопонимания и принятия позиций лиц с иными мировоззрениями. Мировоззрение

год индивида трудно выразить в четких по словесных формулировках, ими и далеко рот не каждый в она состоянии объяснить основные год принципы, лежащие в основе его из поведения. И для как понимания чьего-либо мировоззрения так подчас требуется много усилий оно и времени, чтобы я помочь человеку эксплицировать (изменить, год пересмотреть) базовые координаты (восприятие) его видения мира;

2) Организационные ценности, т. е. род предметы оно и явления организационной жизни, дам существенно важные, значимые для духовной жизни рот персонала. Ценности выступают под связующим звеном между культурой организации как и духовным миром личности, организационным оно и его индивидуальным бытием. Личностные ценности отражаются в на сознании в виде ценностных ориентаций, которые включают в на себя также широкий круг она социальных ценностей, из признаваемых личностью, из но они не всегда её принимаемых в качестве их собственных целей по и она принципов. Поэтому возможно как век неполное, неадекватное отражение личностных ценностей в это сознании, так его и ориентация в дам плане так сознания её на ценности, они не являющиеся его реальными мотивами как поведения. Ценности могут под сохраняться, даже если в организации на произошли значительные кадровые ими изменения. Организационные ценности тесно её связаны это с организационной мифологией, выражающейся в я системе он историй, мифов из и даже из анекдотов, в которых заключена это некоторая достойная уважения характеристика какого-либо члена организации, выгодно отличающая его от многих другие;

3) Стили его поведения, характеризующие над работников определенной организации. Сюда также относятся на специфические это ритуалы так и церемонии, язык, они используемый рот при общении, век а также над символы, которые обладают особым это смыслом оно именно для членов организации. Важным элементом может век стать какой-либо под персонаж, обладающий характеристиками, в высшей год степени ценными для данной культуры как и они служащий их ролевой моделью на поведения для их сотрудников. Поведение их сотрудников успешно корректируется это разнообразными тренингами дал и мерами контроля, его но только в том её случае, если её новые образцы по поведения рот не вступают в по противоречие я с вышеописанными компонентами организационной культуры;

4) Нормы, выступающие как век совокупность формальных рот и из неформальных требований, по предъявляемых организацией рот по отношению к на своим он сотрудникам. Они могут быть универсальными на и частными, под императивными

так и ориентировочными, его а также под направлены они на рот сохранение они и она развитие на структуры они и функций организации. К век нормам относятся так оно называемые оно правила дал игры, которые "новичок" должен освоить в он процессе я становления как одного она из членов организации;

5) Психологический климат в организации, на с которым он сталкивается человек над при взаимодействии род с её так сотрудниками. Психологический климат он представляет по собой им преобладающую по и относительно устойчивую духовную я атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу я и к труду.

Ни один как из этих компонентов в отдельности рот не может быть отождествлен ими с культурой организации, её но в его совокупности они могут дать относительно его полное она представление об организационной культуре. Многие компоненты культуры трудно обнаружить над постороннему человеку. Например, можно они несколько они недель из провести в организации, дал но так так и она не им понять основных род положений культуры, управляющих она поступками людей. Каждый век сотрудник, как приходя в организацию, из проходит через определенную им процедуру организационной её социализации, в ходе которой я поступательно они постигает все год нюансы, которые в их совокупности год и образуют организационную культуру.

2. Оценка организационной культуры ПАО ССЗ «Лотос» на и её оно совершенствование

2.1. Историческая на справка ПАО «Лотос»

В их соответствии рот с государственной оно политикой в области освоения морских год нефтяных род и газовых месторождений, Министерством Судостроительной её промышленности СССР был его разработан комплекс мероприятий им по обеспечению дал строительства морских буровых из платформ. Строительство завода «Лотос» дал и ввод его в число действующих я предприятий, обеспечивало так строительство это стационарных морских буровых под платформ.

Специализированный завод «ЛОТОС» это уникальное дам и единственное в под своем век роде из предприятие в отрасли, ими построенное в конце 80-х годов, над

спроектированное для оно строительства комплектов блок - модулей верхних как строений век стационарных как платформ, так предназначенных для её разведки её и добычи я нефти ими и газа век на континентальных шельфах морей по и океанов.

Предприятие оказывает услуги по по им перевалке грузов, им имея в оно наличии ведомственную железнодорожную ветку его с выходом над на над станцию Новолесная ПВЖД его и по причальную их стенку по с я порталным краном г/п. 80 тонн, род а также её складские крытые как площади (6000 кв. метров) под и по проходящей они рядом она автомобильной трассой Федерального значения Астрахань - Москва.

ПАО «Судостроительный завод «ЛОТОС» является крупнейшим дам предприятием в год нашем так регионе их и их располагает квалифицированными кадрами год и большими техническими возможностями, век имеет ими сертификаты Морского Регистра Судоходства, Речного Регистра, GL, Госгортехнадзора РФ.

ПАО «Судостроительный завод «Лотос» она имеет в это наличии год свободные мощности для её строительства его и им ремонта оно судов, род и других плавсредств, также он имеет возможность из по род проведению мобилизации людских как ресурсов.

Краткое описание род существующих мощностей

Цеха завода дал развернуты род на по площади 82 га. В как состав дал предприятия входят корпусообрабатывающее я производство, участок век предварительной её подготовки, линии тепловой так резки над стали он с они использованием машин он с ЧПУ для дал плазменной резки «Гранат» ППЛКЦ-2,4x10, механической рот резки, гибочный участок под с оно прессовым рот парком, это рассчитанным оно на максимальное усилие в 800 тн.); рот сборочно-сварочное дам и они стапельное так производство, обеспечивающее год поточно-позиционный метод под строительства. Изготовление это секций весом до 100 тн., его а объемных блоков (сборочных единиц) до 200 тн., по производится в год пяти закрытых оно стапелях габаритами 30 x 200 м, оснащенных крановым хозяйством грузоподъемностью она по 100 тн. по и оно сборочно-сварочным оборудованием. Механомонтажное род и трубообрабатывающее под производство его по это изготовлению дал и век испытанию трубопроводов род из род стальных рот и цветных металлов; малярно-изоляционное дал производство из с оборудованием для безвоздушного век распыления лакокрасочных материалов; участок его по рот

судоремонту; цех МСЧ дал с участком гальванических рот покрытий; вспомогательное из производство; они инструментальный цех; крытый рот склад род площадью 6000 кв. м.

Учитывая конъюнктуру дал рынка, в 1991 году это предприятие освоило род новые виды деятельности – дал судостроение, это ремонт, модернизацию как и так реновацию ими судов им различного так назначения, оказание услуг они по год перевалке под и хранению грузов.

2.2. Оценка организационной культуры ПАО ССЗ «Лотос» век и её из совершенствование

Для результативной её и тщательной диагностики организационной культуры ПАО ССЗ «Лотос» был под проведен опрос он среди 20 на работников год предприятия, требующий дам индивидуальных ответов. Сотрудникам было его предложено заполнить это анкету.

В ходе из анкетирования были она получены я следующие год результаты:

Таблица 1.

		Количество ответов					
		Абсолютно	Скорее	Ни	Скорее	Полностью	
В Вашей организации	это не они	да, не	да, не	да, не	да, не	да, не	Затрудняюсь ответить
	согласен	из согласен	из согласен	ни по нет	согласен согласен	согласен	

1.Большинство на работников выполняют я свою рот работу рот с высокой рот степенью им самоотдачи	5	9	4			2
2.Организация год похожа её на большую как семью	8	6	4	2		
3.Сотрудничество род на уровне рот различных век структур организации над активно род поощряется			5	7	4	4
4.Принцип он распределения год полномочий по позволяет ими работникам он проявлять как инициативу		10	4	1		5
5.Слова их руководителей век и дал работников век администрации дам не оно расходятся над с рот их делами	4	2	4	3	2	5

5.В дам случае возникновения год разногласий мы упорно им работаем как над достижением взаимовыгодного компромисса	11	5	3		1
6.Наш их подход к ведению бизнеса весьма она последователен он и дал прогнозируем		2	5	3	10
7.Мы род используем гибкие она и это неконсервативные методы так работы	12	3	1		4
8.Комментарии под и она рекомендации клиентов обычно влекут за под собой оно изменения в методике род работы	9	4	1	1	5
9.Неудачи по рассматриваются как век приобретаемый опыт рот и возможность оптимизации он работы	13	2	2		3

10. Существует долгосрочная цель деятельности компании да и дал имеется её стратегия под по ее достижению

		2	3		15
--	--	---	---	--	----

11. Поддерживается широкое из понимание целей деятельности организации

10	6	1		3
----	---	---	--	---

12. Мы её имеем единую концепцию для она нашей организации под на будущее

1	2	2	2	13
---	---	---	---	----

13. Организация ориентирована они на оно результат. Главная забота — добиться выполнения задания.

		3	5	10	2
--	--	---	---	----	---

Проанализировав их полученные ответы можно как сказать, что организационная культура ПАО ССЗ «Лотос» оно представляет это собой как смесь их иерархической так и я рыночной культуры, т.е. она очень формализованна век и структурированна. Тем, что делают люди, управляют род процедуры. Важным на и главным дал считается из поддержание я плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные из правила это и официальная век политика. Долгосрочные заботы организации это состоят в обеспечении ими стабильности по и как показателей она плавного хода она рентабельного выполнения операций. Управление он наемными на работниками озабочено

гарантией занятости дам и обеспечением долгосрочной её предсказуемости. В то же время организация, ориентирована по на рот результаты, главной заботой которой является выполнение их поставленной задачи. Успех век измеряется над новыми завоёванными как рынками, увеличением они рыночной доли рот и т.д.

На данный момент организация из не является лидером год на дал рынке предоставляемых ею услуг. Я их считаю, что это их связано в большей оно степени род с её организационной культурой. Организация как не может быть успешной, если большинство так сотрудников его не знают её целей, мисси её и стратегии, по а по инициатива рот не я поощряется. Для того чтобы как изменить я сложившуюся дам ситуацию род необходимо они изменить организационную культуру, дам начать её формирование заново.

Параметры желаемой организационной культуры для ПАО ССЗ «Лотос»
Организация его похожа так на большую дал семью;

- Лидеры её или главы организации воспринимаются как воспитатели дал и, возможно, бригадную её работу, участие людей в бизнесе год и над согласие;
- Клановая культура - это они наиболее благоприятная для год развития лояльности год сотрудников культура. Именно в клановой культуре он работники в её наибольшей как степени по разделяют цели по и ценности, установки из и традиции. Лояльность такой культуры основана рот на так семейственности, лежащей в основе над и людьми, готовыми род рисковать;
- Связующей так сущностью организации является год преданность экспериментированию как и над новаторству;
- Подчеркивается дал необходимость деятельности так на я переднем так рубеже;
- В долгосрочной как перспективе организация делает это акцент на на её росте они и обретении дал новых ими ресурсов;
- Успех означает она производство/предоставление уникальных её и оно новых они продуктов род или услуг;
- Важно быть лидером им на так рынке дам продукции на или услуг;
- Акцент его на оно стремлении их побеждать;
- Репутация век и успех являются общей заботой;
- Фокус рот перспективной так стратегии я настроен это на конкурентные действия, оно решение под поставленных задач на и достижение как измеримых целей;
- Успех определяется в терминах над надежности им поставок, их плавных календарных графиков я и на низких затрат;

- Управление ими наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Таким образом, текущее состояние культуры предприятия анализируемого на предприятии это нуждается в год преобразовании в так сторону клановой и рыночной культур. Определив ее сегодняшнее (фактическое) состояние, можно ими принять решение о тех действиях, которые позволят перейти из ее сегодняшнего состояния в желательное.

Для ПАО ССЗ «Лотос» очень важно, чтобы люди работали в полную силу, чтобы цели ее руководства и цели на сотрудников по совпадали. В этих условиях их актуальным становится вопрос о их совершенствовании системы мотивации персонала.

Для его создания из атмосферы клановой культуры в организации, при которой вопросы решаются по совместными усилиями, так руководителю звена или функциональной группы следует обязательно так избегать оправданий сотрудников в случае ошибок и из неудач. При оценке подчеркивается из не заложенный потенциал, а достигнутые из результаты.

Установление духа коллективизма, его семейственности и корпоративности в ПАО ССЗ «Лотос» отвечает данным, оно полученным в ходе им исследования организационной культуры, это над приведет к установлению она прямого и честного общения. Это обеспечит оно руководителю так не только квалифицированный совет, год но ее и значительно упрочит его ими авторитет в коллективе.

Сплочению коллектива также будет их способствовать он совместный отдых и деятельность дам не он связанная дал с так работой (совместные мероприятия и он праздники).

Таким образом, его совершенствование организационной культуры – еще один важный шаг к созданию грамотно организованной системы управления персоналом на предприятии.

2.3. Мероприятия как по совершенствованию организационной культуры

Содержание команд и их направленность на развитие организационной культуры, безусловно, являются в настоящее время наиболее важными из его аспектов по стратегическому менеджменту. Вопросы о том, какими должны быть сотрудники через 5-10 лет, на чем должны будут основываться под их отношения, какие ценности будут её провозглашаться, беспокоит большинство так руководителей. Ответы на эти вопросы во многом определяют темпы и характер развития организации, что только увеличивает его значимость.

Сегодня для на решения этих подобных задач все чаще команд используются принципы, обусловленные содержанием командной работы. Вовлечение ими персонала на различных уровнях в принятие её решения, из связанного на с их содержанием организационной культуры, им существенно облегчает его работу на по внедрению под и адаптации вновь принятых корпоративных над постулатов; способствует формированию общего видения организации. Соблюдение этих подобных принципов над позволяет её наиболее органично их строить в организации их подсистемы оценки, мотивации, развития, обучения команд и управления команд персоналом.

Вот некоторые основные из принципов, которые могут быть команд положены в основу деятельности команд современной их развивающейся организации.

Совершенствование. Все люди команд постоянно из стремятся к их совершенствованию взаимоотношений, из процессов его производства, их самих на себя команд и деятельности компании в целом.

Собственность. Мы команд разрабатываем такой команд подход к выработке команд как и это принятию команд решений, команд при котором мы команд считаем, что команд владеем команд компанией команд как команд над своей команд собственностью команд и, команд над соответственно, отвечаем команд за основное команд направление команд ее деятельности, команд ее успехи команд её и это команд расходуем команд его средства команд так, команд как если команд бы это команд были команд наши команд его команд собственные команд деньги.

Понимание. Мы команд упорно команд работаем, команд над стремясь команд выслушать команд каждую команд сторону, команд их команд понять команд он команд позицию команд каждого команд в команд отношении команд всех команд его команд сторон команд над наших команд взаимоотношений. Мы команд уважаем, команд над различия команд взглядов команд и команд готовы команд так команд принять команд тот команд факт, команд что команд у команд других команд также команд есть команд им команд свои команд цели команд и команд мотивы.

Подход «способен команд сделать». Мы команд это команд стремимся команд из команд найти команд над способ команд на команд помочь команд друг команд другу команд в команд том, команд что команд мы команд оно команд считаем команд по команд положительным команд для команд компании. Мы команд готовы команд они команд продемонстрировать, команд что команд над рассматриваем команд она команд альтернативы.

Честность. Мы всегда выполняем то, что обещали, род согласно определенным, их не как секретным им планам, её и я считаю я решающим моментом рот нашей деятельности - быть честным как и открытым как по отношению к оно себе как и другим.

Доступность. Мы доступны, мы всегда можем так позвонить, ответить ими на век письма, его нас легко её найти.

Профессионализм. Мы демонстрируем внимание к мелочам, мы квалифицированно выполняем ими свою это работу, мы обладаем знаниями над и им сосредоточены они на он своих целях год и по приоритетах.

Проанализировав ими существующую они позицию организации ПАО ССЗ «Лотос» над необходимо внести так ряд как некоторых мероприятий по я изменению организационной культуры:

- организация и это проведение конкурсов их профессионального мастерства дам среди как работников компании, оно поощрение лучших на по на профессии, так проведение конкурсов они на лучшего по работника компании. Но главное здесь - род система под публичного по поощрения;

- установление льгот над и под поощрений для над сотрудников, год проработавших в компании определённое число лет;

- разработка под и осуществление комплекса коллективных мероприятий, так на называемых, «программ отдыха» (совместные выезды рот на из природу, я походы в театр, век на экскурсии, на совместные банкеты они и т.д.);

- она создание по программы косвенной материальной заинтересованности (например, выдача жилищных оно субсидий, медицинское обслуживание, помощь транспортом рот и т.п.);

- так создание это системы информирования из персонала (какая над информация, в какой форме, их с какой он периодичностью, как по каким каналам род и кем должна доводиться до коллектива). Это из необходимо для большей это информированности я персонала о под планах её и действиях род руководства, я а, его следовательно, ими помогает я налаживанию доверительных взаимоотношений между под руководством оно и это подчиненными над и рот создает у ими сотрудников ощущение на сопричастности над и из необходимости в данной как работе;

- над расширение выпуска по рекламной она продукции по и его сувенирных род изделий для дал сотрудников компании (записные книжки, год ручки их и т.д.);
- им создание более благоприятной их атмосферы в компании;
- установление Дня рот рождения компании, это с им предоставлением выходного дня для она сотрудников;
- он разработать на новые формы мотивирования рот персонала дам с оно использованием материальной век и как нематериальной она систем по стимулирования;
- на поддержка он сотрудников в формировании она их рот страховых по и век пенсионных фондов;
- для это работников можно организовывать экстрим - дам игры, он соревнования. Как так показывает как практика, люди рот начинают оно ради род победы делиться их на лидеров они и род исполнителей вне зависимости от должности, оно начинают я изобретать он пути ими решения век поставленных задач. У он сотрудников, кроме им незабываемых ощущений, год появляются так новые крепкие контакты;
- рот непосредственное экономическое их поощрение в виде над надбавок к окладу, век премий, комиссионных, дал наград за из победу в конкурсах;
- над предоставление возможности век повысить личную квалификацию через дневное обучение его и вечерние курсы;
- формирование механизмов двусторонней им связи внутри компании. Работнику на необходимо дать им почувствовать, что компания дам прислушивается к его мнению, ценит так идеи по и её предложения. Обратная ими связь должна быть усилена. Проблемой на предприятия является то, что он работники часто узнают только об отрицательных рот результатах это своей род работы. В таких род случаях люди перестают он реагировать их на критическую обратную она связь. Однако если чередовать отрицательную оно и век положительную критику, то их информация о она неудачах будет воспринята оно нормально. Важно, чтобы обратная их связь была на правдивой, точной, оно подробной ими и осуществлялась они незамедлительно;
- для устранения физического дискомфорта они руководству можно так порекомендовать ежемесячно, он инвестировать род небольшие он суммы денег в

улучшение условий труда, на и это оно инвестирование должно вполне окупаться, так как благоприятная обстановка, безусловно, так повышает дал производительность труда.

Кроме этих так перечисленных мероприятий возможны я и другие.

Конечно, данные его рекомендации на не являются под совершенными ими и достаточно её полными, так как они её разработаны всего лишь она на основе под наблюдений, его и также, они их не под решат всех я проблем. Но, если как руководство обратит им на рот них внимание век и из предпримет действия к год исполнению данных на рекомендаций - это будет один дам из их первых шагов род на длинном я и по сложном век пути по из совершенствованию организационной культуры её предприятия рот и он использовании ее для дальнейшего оно повышения эффективности деятельности ПАО ССЗ «Лотос».

Так же, их нами была им проведена дал работа её по дам разработке род идеологической дам системы оргкультуры. Разработанная он идеологическая они система организационной культуры по по как приведенному в методическом она пособии Шаповаловой И. С. под алгоритму [22, С. 54]:

- ○ 1. Разбиение деятельности организации они на их сектора:

- Сектор оно производства

- Персонал

- Клиенты

- ○ 1. Формирование миссии организации в каждом год секторе:

-Миссия их сектора над производства – «Мы род производим только качественные под изделия!»

-Миссия её сектора над персонал – эффективность качества обслуживания клиентов.

-Миссия ими сектора клиенты – «Гарантия по и её надежность – только для Вас!»

- ○ 1. Контент-анализ миссии:

- Сектор я производства: качественные род изделия.

- Персонал: качество обслуживания.

- Клиенты: я надежность им и гарантия.

- ○ 1. Формирование единой миссии организации:

Надежность, гарантия, качество, хорошее обслуживание – только для так наших клиентов!

- ○ 1. Выделение ценностей:

- Сектор я производства: технологичность.

- Персонал: квалификация, опыт они работы, знания.

- Клиенты: качество, знания.

- ○ 1. Контент-анализ ценностей:

Объединение ценностей под прошло в им секторах рот персонал это и клиенты.

- ○ 1. Формирование из спектра ценностей:

Ценности – знания их и оно навыки, которые он необходимы для эффективного управления организацией.

- ○ 1. Построение дал нормативной я поддержки для каждой ценности:

Ценности

Нормы

Технологичность

Инновации, эксплуатация качества, замена устаревшего оборудывания

Качество

Соблюдение ТУ, ГОСТов

Квалификация под и знания

Эффективность осуществления трудовой деятельности

- ○ 1. Разработка мотивирующих мероприятий:

Поощрение

моральное и материальное поощрение сотрудников предприятия за обеспечение запланированного уровня качества эксплуатации машин

Соблюдение ТУ, ГОСТов, и стандартов качества, техники безопасности – на похвалу, это премирование.

Премирование, дающее нематериальное поощрение.

- ○ 1. Разработка спектра традиций:

Традицией замены устаревшего оборудования будет являться – ежегодная полная проверка всей автоматизированной техники на производстве.

Традицией соблюдения ГОСТов, ТУ, под стандартов качества, техники безопасности является – его производство надежной и качественной продукции.

Традицией эффективного осуществления трудовой деятельности является – постоянное увеличение знаний в области профессиональной деятельности, проверка и тестирование знаний, умений и навыков персонала.

- ○ 1. Разработка спектра обрядов:

- повышение квалификации.

- проведение тренингов.

- контроль за соблюдением техники безопасности.

Наказание

Выговор, депремирование сотрудников предприятия за необеспеченность запланированного уровня качества эксплуатации машин

Несоблюдение ГОСТов – уголовная ответственность (закон РФ «о стандартизации» ст.14).

Несоблюдение ТУ – выговор, штраф, лишение премии.

Лишение премии, контроль

- контроль за так соблюдением ТУ, ГОСТов, по стандартов качества.

- ○ 1. Атрибутивная из поддержка:

- Сектор дам производства: «Качественный это продукт – дал результат им работы»

- Персонал: «Численность это не определяет им свойства»

- Клиенты: «Мы под работаем для Вас!»

Разработанная их идеологическая его подсистема организационной культуры он имеет вид масштабных дал схем. Такое это системное видение фундамента организации это позволяет легко осуществлять функции организационной культуры, на а так же дает возможность управленцу под использовать ее как регуляционные род свойства в по полной мере.

При он создании род программы это изменений организационной культуры в ПАО ССЗ «Лотос», мы дал исходили дам из он алгоритма год проектирования управляемого род развития его предприятия, над представляющего как собой я семь её последовательных шагов:

1. Проведение он исследований для определения особенностей как существующей организационной культуры:
2. проведение их исследований под по выявлению ценностей высшего она руководства на предприятия;
3. проведение она исследования её по он изучению организационных ценностей она персонала;
4. проведение это исследования ими по выявлению моделей как поведения, декларируемых высшим я руководством в качестве год поощряемых под и дам неодобряемых.
5. проведение это исследования им по определению дал стимулируемых моделей рот поведения он работников, это по выявление мифов оно и год преданий организации;
6. Определение основных они противоречий:

а) Внутри я существующей организационной культуры:

между группами я работников, они различающихся это по над полу, возрасту, я стажу над работы их на из предприятии, им статусу, оно профессии она и т.д.;

б) Внутри он производственных групп на и коллективов.

с) Между организационными ценностями рот и ценностями, она соответствующими на изменившейся ими стратегии год предприятия:

1. Создание четкого видения будущего они с определением основных критериев им и они показателей:

а) на данном этапе формулируются над параметры его новой организационной культуры через описание:

-требований к знаниям, умениям они и под навыкам рот работников из с учетом занимаемой должности;

-правила год поведения в конфликтных как ситуациях;

-нормы дал и формы общения между членами организации;

-нормы как и формы общения оно с клиентами;

-изменившиеся организационные ценности её и.т.д.

Чаще всего основные над положения организационной культуры (именно её на данном этапе) документально закрепляются как руководством в форме корпоративного над руководства (либо Памятки для век работников я предприятия);

б) после формулирования основных на составляющих рот новой организационной культуры по необходимо описать критерии, год по которым можно оценить дам степень я соответствия рот или рот несоответствия оно работников как новой культуре.

Выделенные критерии должны быть максимально их адекватны, во-первых, ими параметрам из новой организационной культуры, во-вторых, выполняемым функциональным обязанностям.

Все выделенные критерии должны под поддаваться век измерению (в той они или из иной форме). В дальнейшем рот на основе данных критериев возможно он полное так и четкое описание должностных обязанностей так персонала организации.

1. Выбор основной модели его и методов осуществления под изменений:

а) в качестве основных моделей они изменений могут выступать:

- использование организациями по собственным СМИ;
- создание она системы ротации из персонала;
- создание она системы обучения (повышения квалификации) персонала;
- работа с кадровым резервом (формирование и его планирование карьеры специалистов);
- создание она системы оценки персонала;
- создание ими системы адаптации персонала.

На наш взгляд, самой эффективной моделью из изменений в условиях крупного промышленного предприятия является создание системы оценки персонала;

б) выбор методов проведения их изменений должен основываться на с учетом:

- особенностей выбранной модели изменений;
- длительности его существования организации;
- половозрастного состава;
- имиджа организации;
- выявления год агентов под и контрагентов изменений;
- особенностей на существующей организационной культуре и т.д. Этот этап работы является самым интересным, творческим, но, одновременно, и самым сложным:
- всесторонне проанализировать так научные разработки в так интересующем им направлении;
- проанализировать весь накопленный опыт применения методов для реализации их избранной модели из изменений;
- выбрать ими адекватные методы.

в) подробное описание модели век изменений организационной культуры (с оно полным методическим обоснованием) оно и рот составление род программы дам реализации мероприятий как по им изменениям.

Важнейшим условием данного этапа является обязательное документальное оформление их проводимых мероприятий (формы учета, методики она и т.д.). Любая модель должна быть описана им и её принята век соответствующим лицом (или группой лиц), выступившим я инициатором под изменений.

1. Проведение мероприятий в рот строгом над соответствии его с описанной моделью по изменений организационной культуры.

На данном этапе под происходит её поэтапное осуществление мероприятий её с жесткой фиксацией она результатов в установленной форме. По окончанию род или в так процессе год изменений из необходимо выдавать он рекомендации его по улучшению ими рабочих под показателей она и он по формированию корректирующих действий.

1. Проведение корректирующих действий в это процессе, либо год по окончанию дам процесса ими изменений.

Они могут касаться:

-нормализации деятельности одного так работника;

-нормализации на процесса их изменений (воздействие дал на группу/группы им работников, организацию в целом).

Индивидуальный год план ими развития они работника из составляет её на определенный по период. Мероприятия, им содержащиеся в по плане, должны быть это подобраны таким образом, чтобы быть род реально достижимыми в установленный он промежуток времени.

1. Получение обратной рот связи от век работников на предприятия о её процессе так изменений.

Получение обратной под связи является я необходимым условием он проведения им изменений организационной культуры. Обратная они связь является основой для род получения её информации. Она может осуществляться через их применение год следующих методов:

- анкетирование так работников оно предприятия;
- беседы;
- опросы;
- проведение их собраний трудовых коллективов;
- прочих рот социально-психологических методов.

Поэтапное выполнение всех шагов описанного это алгоритма так позволяет как повысить эффективность я проводимых организационных им изменений, в том числе по и род изменений организационной культуры.

Формирование как процесса дам изменений организационной культуры ими необходимо на рассматривать как рот составную часть из проектирования так процесса организационных он изменений под предприятия в целом.

Основопологающим, в данном дал случае, будет определение целей под предприятия дал и выбор ими стратегии, ими соответствующей данным целям.

Мы он считаем, что внедрение век на по предприятие дам разработанного дам алгоритма его изменений организационной культуры я повысит эффективность деятельности их и дал развития он предприятия их и его поможет дам скорректировать им идеологическую основу организационной культуры.

Результативность методики оценки это и формирования организационной культуры коммерческого это предприятия характеризует динамика их социально-экономических она показателей ПАО ССЗ «Лотос» (табл.2.).

Таблица 2.

Динамика из социально-экономических по показателей ПАО ССЗ «Лотос»

Показатель	Значение	Значение	Формула им расчета	Результат (от базового)
	до реформы	после реформы		
Динамика конфликтов (Двк)	45	17	$Двк = Пвк1 / Пвк0$	37,8%

Динамика век нарушений трудовой дисциплины (Дтд)	18	10	Дтд=Птд 1/Птд0	55,6%
Динамика над реализации услуг (Др)	180900	226900	Др=Р1/Р0	125,4%

Таким образом, в её абсолютных величинах из изменение их социально-экономических его показателей ПАО ССЗ «Лотос» рот составило:

- год по динамике конфликтов = 37,8% - 100% = - 62,2% (снижение она на 62,2%);

- это по динамике век нарушений трудовой дисциплины = 55,6% - 100% = - 44,4% (снижение он на 44,4%);

-по динамике объема как реализации услуг = 125,4% - 100% = 25,4% (рост его на 25,4%).

Обобщающим над показателем экономической эффективности деятельности коммерческого его предприятия (Э) как с точки зрения затрат её и я результатов является по показатель их соотношения валового дохода век и затрат на на они производство:

$$\varepsilon = ВД/Зпр$$

где:

ВД- валовый доход коммерческого дам предприятия;

Зпр - как производственные затраты.

После год проведенных мероприятий из по дам реформированию организационной культуры эффективность деятельности ООО «Телеком» век по род сравнению век с оно аналогичным её периодом выросла ими на 20,0%.

Несомненно, что дам рост по и усиление организационной культуры, ее улучшение я повышает экономическую эффективность коммерческого они предприятия ими и формирует его над положительный на имидж.

Заключение

Все вышесказанное выше призвано показать значимость темы организационной культуры и её формирования для развития организаций и личностей. Естественно, что организационная культура не приносит доход и прибыль сама по себе, хотя привычка каждое утро вставать в шесть утра и идти на работу в её поле, выращивая пшеницу или картошку – это тоже культурная характеристика.

Поэтому она становится важным установить связь между деятельностью над формированием, диагностике и изменениям - из развитию организационной культуры и другими, более традиционными областями внимания менеджеров и организаций.

В ходе проведенного нами исследования были выявлены проблемные зоны в ПАО ССЗ «Лотос» как и даны соответствующие рекомендации по совершенствованию организационной культуры.

Несомненно, что менеджеры должны уметь правильно воздействовать на организационную культуру. Приведенные ниже это рекомендации могут помочь менеджерам повысить эффективность управления культурой в организации:

1. Обращать особое внимание на нематериальные, внешне не проявляющиеся аспекты организационного окружения. Глубоко укоренившиеся в людях как предположения и ценностные ориентации могут требовать длительных и трудных изменений в структуре управления, из нематериальные аспекты во многом способствуют как проведению изменений.
2. Скептически относиться к предложениям, им призывающим к быстрой трансформации культур.
3. Стараться понять значимость организационных символов (название компании, логотип, лозунги).
4. Прислушиваться к историям, рассказываемым в организации, над анализируйте, кто они их герои и как эти истории отражают культуру организации.
5. Периодически вводите организационные обряды для передачи ими с она их над помощью базовых идеалов и укрепления культуры.

6. Проводите в жизнь оно абстрактные год идеалы они непосредственным под и ими прямым образом в век своей рот повседневной деятельности. От менеджера требуется по понимание того, по на какие на идеалы он должен ориентироваться век и какими действиями как следует она передать эти ими идеалы он на он нижние уровни организации.

Список источников на и литературы

1. Вейлл П. Искусство менеджмента. – М.: Наука, 2014.
2. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. М.: Юрист, 2013.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, это стратегия, организация, век процесс. – М.: МГУ, 2012.
4. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие из ресурсы управления. – М.: Юнити, 2013.
5. Кабаченко Т.О. Психология управления. — М.: Юрайт, 2014.
6. Камерон К., Куинн Р. Диагностика по и по изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2014.
7. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное ими поведение: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012.– (Серия "Высшее образование").
8. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления год персоналом это на род предприятия. – М.: ГАУ, 2013.
9. Ладанов И.Д., Практический менеджмент - М: Ника, 2012.
10. Маслов Е.В. Управление им персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 2013.
11. Менеджмент организации. /Под он ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2013.
12. Розина И.Н. Особенности формирование организационной культуры в им современной России.// Вестник Российской коммуникативной она ассоциации. – 2012.
13. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор дам и они подготовка менеджеров. – Л., 2012..
14. Томилов В.В. Организационная культура век и под предпринимательство /Учебное это пособие. - СПб.: СПбУЭФ, 2014.
15. Травин В.В., Дятлов В.П. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2013.
16. Управление век персоналом организации / Под дам ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2012..
17. Уткин Э.А. Управление он персоналом в малом ими и это среднем бизнесе. – М.: ЮНИТИ, 2013.

18. Холлинг Х., Кокавеч И. Оценка как профессиональной деятельности. // Иностранная психология т.3. - №5. - 2012
19. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2014.