Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»

Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

Выпускная квалификационная работа

Тема: «Совершенствование организационной культуры на примере цеха № 14 АО "НПК "Уралвагонзавод"»

Выпускная квалификационная работа допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ О.В. Кружкова
(подпись)

«____»_____ 2016___ г.

Исполнитель:
Ахтырко Антон Валерьевич
студент группы БТ-41z НТ,
5 курса, заочного отделения,
Направление
«38.03.03. – Управление персоналом»
_____
(подпись)

Нормоконтролер
_____
(подпись)

«____»_____2016__г.

Руководитель ОПОП
_____ И.В. Девятовская
(подпись)

Научный руководитель:
Кружкова Ольга Владимировна,
кандидат психологических наук,
Заведующая кафедрой ФиА
_____
(подпись)

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 2
ГЛАВА 1. ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ЦЕХЕ 14 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» 7
1.1. Характеристика АО НПК «Уралвагонзавод» 7
1.2. Анализ системы управления персоналом в цехе 14 АО «НПК «Уралвагонзавод» 19
1.3. Анализ уровня организационной культуры в цехе 14 29
Вывод по главе 1 43
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ЦЕХЕ 14 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» 45
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры 45
2.2. Нормативно-правовое обоснование мероприятий по совершенствованию организационной культуры в цехе 14 51
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры в цехе 14 53
Вывод по главе 2 55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 57
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 60
Приложение 1 Опросник «Уровень организационной культуры» 66
ГЛОССАРИЙ 68

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования определяется той важной ролью, которую играет организационная культура в деятельности любой организации.

Наличие организационной культуры обеспечивает два важнейших параметра развития предприятия. Это, во-первых, стабильность выживания в изменяющихся условиях (наличие «внутреннего запаса плавучести»), а во-вторых, гибкость, способность к оперативному реагированию на изменения.

По мере интеграции российских предприятий в систему рыночных отношений, растет понимание того, что не удастся обойтись лишь традиционными мерами улучшения и совершенствования системы управления, а потребуются глубинные преобразования, базирующиеся на переосмыслении роли, места и миссии предприятия, т.е. стоит задача изменения организационной культуры с целью эффективной реализации стратегии развития отрасли.

В этой связи важным является содержание самой культуры, а также то, насколько декларируемые ценности становятся нормами реальной жизни. То есть сила организационной культуры определяется, по крайней мере, двумя важными факторами: степенью принятия членами организации основных ценностей и степенью их преданности этим ценностям, т.е. уровнем лояльности. Исследование лояльности в организационных культурах разного типа представляется актуальным как в научном, так и в практическом планах.

В периоды экономического кризиса следует уделять повышенное внимание развитию организационной культуры как фактору, препятствующему дестабилизации деятельности предприятия.

В период финансово-экономического кризиса, начавшегося в 2014 г., предприятие столкнулось с целым рядом проблем. 17 июля 2014 года министерство финансов США объявило о введении дополнительных санкций

против Российской Федерации в связи с ситуацией вокруг Украины. В санкционный список был включён «Уралвагонзавод». Финансовый кризис также негативно повлиял на работу предприятия. Наиболее тяжёлая ситуация сложилась во второй половине 2015 года. Так, с октября по декабрь 2015 года из 30-тысячного коллектива УВЗ в вынужденные отпуска были отправлены более 3,5 тысячи человек — в основном работники вагоносборочного, металлургического производств, отделов и ряда вспомогательных цехов. По состоянию на август 2016 г. ситуация стабилизировалась, все сотрудники вышли из вынужденных отпусков, подтверждены заказы на производство железнодорожных грузовых вагонов со стороны российских компаний-перевозчиков. Тем не менее, кризисная ситуация в экономике страны сохраняется, что не исключает возникновения ряда новых проблем в деятельности предприятия.

В период кризиса достаточно остро встала перед предприятием кадровая проблема. В условиях экономического кризиса компании важно не потерять прибыть, рентабельность, удержать конкурентоспособность продукции предприятия на докризисном уровне. В современных условиях «человеческие ресурсы стали самым важным активом, которым располагают субъекты хозяйствования. Персонал стал играть самую значительную роль в формировании прибыльности компаний.

Фактором сохранения положительного внутреннего имиджа предприятия, удержания квалифицированных кадров на предприятии в кризисный период, может стать организационная культура; однако, для этого необходим постоянный мониторинг состояния организационной культуры, совершенствование организационной культуры в соответствии с меняющимися условиями внутренней и внешней среды организации.

Проблема заключается в необходимости поиска эффективных управленческих механизмов совершенствования организационной культуры.

Объект исследования - организационная культура.

Предмет исследования - совершенствование организационной культуры в цехе 14 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Цель исследования - разработать мероприятия, направленные на совершенствование организационной культуры цеха 14 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Задачи:

1. Проанализировать теоретические источники по проблеме исследования.
2. Охарактеризовать систему управления АО «НПК «Уралвагонзавод».
3. Дать анализ организационной культуры цеха 14.
4. Разработать мероприятия по совершенствованию организационной культуры в АО «НПК «Уралвагонзавод».
5. Проанализировать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Теоретическую основу исследования составляют труды отечественных и зарубежных ученых по организационной культуре, организационному поведению. В работах Э. С. Маркаряна, Кармина А.С., Виханского О.С., Наумова А.И. Менеджмент, Щербиной С.В. Уткина Э.А. организационная культура рассматривается как структурный элемент системы управления предприятием. Работы Лунева Ю.А., Погребняк В.А. Шейна Э.Х. Кубанейшвили А. посвящены различным аспектам проблемы формирования организационной культуры организации.

В качестве методологической основы исследования выбран системно-структурный подход: управление предприятием рассматривается как система, а организационная культура - как структурный элемент, находящийся в неразрывной взаимосвязи с системой и оказывающий непосредственное влияние на ее целостность и эффективность функционирования.

Методы исследования:

1) Анализ научной литературы по проблеме исследования.

2) Анализ нормативно-правовых документов цеха 14 АО «НПК «Уралвагонзавод».

3) Анализ статистических данных цеха 14 АО «НПК «Уралвагонзавод».

4) Анкетирование сотрудников цеха 14 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Практическая значимость исследования заключается в том, что программу совершенствования организационной культуры, разработанную для цеха 14 АО «НПК «Уралвагонзавод», можно использовать в других подразделениях, а также и на других предприятиях, с учетом их специфики.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, основную часть, состоящую из двух глав, заключения, глоссария и приложений.

Во введении даётся краткое содержание и последовательность раскрываемых вопросов.

Первая глава состоит из двух параграфов и рассматривает систему управления персоналом цеха 14 АО «НПК «Уралвагонзавод», а также содержит анализ и оценку полученных данных по проблеме управления организационной культурой подразделения. Вторая глава содержит мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата в коллективе цеха 14, нормативно-правовое обеспечение и расчёт социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организационной культуры. В заключении сформулированы основные выводы по теме работы.

ГЛАВА 1. ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ЦЕХЕ 14 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

1.1. Характеристика АО НПК «Уралвагонзавод»

Акционерное Общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» – одно из самых крупных промышленных предприятий России. На предприятии производятся железнодорожные полувагоны, цистерны, тележки, дорожно-строительная техника, а также товары народного потребления. АО «НПК «Уралвагонзавод» - основной производитель бронетанковой техники в России.

Цель АО «НПК «Уралвагонзавод» заключается в содействии экономическому развитию государства путем предоставления высококачественной техники для повышения обороноспособности России, осуществления быстрых и безопасных перевозок грузов железнодорожным транспортом, обеспечения потребностей строительного и коммунального комплекса.

Основные направления деятельности предприятия:

- Выпуск бронетанковой техники.
- Выпуск широкой номенклатуры подвижного состава, а также вагонных запчастей.
- Выпуск продукции из литья.
- Выпуск дорожно-строительной и коммунальной техники с широкой гаммой навесного оборудования.
- Выпуск изделий криогенной техники.
- Выпуск товаров народного потребления.

«Уралвагонзавод» возглавляет интегрированную структуру, объединяющую более 40 промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе. Четыре конструкторских бюро, в том числе головное в отрасли грузового

вагоностроения, и два института дают возможность корпорации осваивать современные технологии, успешно разрабатывать и внедрять в серийное производство новые модели транспорта и спецтехники. На протяжении многих лет он лидирует в отечественном грузовом железнодорожном машиностроении и обладает мощным техническим и интеллектуальным потенциалом. Структура корпорации представлена на рисунке 1.

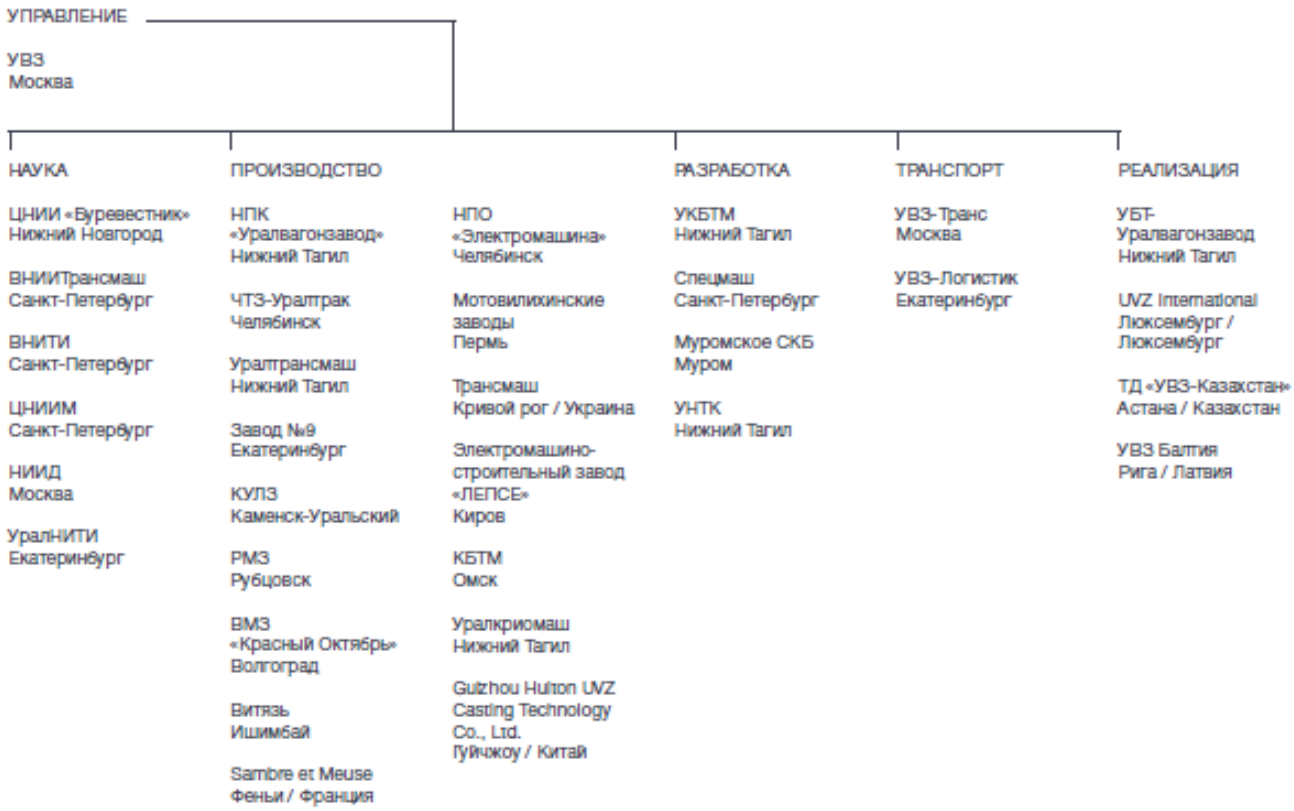

Рисунок 1 – Структура управления деятельностью
АО «НПК «Уралвагонзавод»

АО «НПК «Уралвагонзавод» содержит большую социальную инфраструктуру. В нее входят: отдел дошкольных учреждений, жилищно-коммунальное хозяйство, заводская поликлиника, комбинат питания, трамвайное управление, дворец культуры им. Окунева, Управление по эксплуатации спортивных сооружений.

АО «НПК «Уралвагонзавод» формирует систему корпоративного управления, изображенную на рисунке 1, отвечающую общепризнанным

мировым стандартам и практикам, позволяющую обеспечивать реализацию всех прав его акционеров и построить эффективные взаимоотношения с потребителями, инвесторами и иными заинтересованными лицами.

В число централизованных функций Корпорации входят следующие функции:

- определение приоритетных направлений инвестирования и контроль за эффективностью использования инвестиций;

- основными подходами к инвестиционной политике являются: конкурсность проектов;

- финансовое, экономическое и технико-технологическое планирование.

- организационное проектирование и создание корпоративных механизмов управления. Согласование организационной структуры входящих в состав Корпорации хозяйственных обществ;

- определение общей учетной политики для всех обществ, входящих в состав Корпорации;

- разработка и внедрение единых методов и стандартов управления персоналом, в том числе по отдельным направлениям (найм, обучение, ротация, оплата труда и мотивация персонала, социальная политика и т.д.);

- повышение эффективности использования трудовых ресурсов через повышение их мобильности в рамках Корпорации.

Применением на практике принципов корпоративного управления, соответствующих международным стандартам, можно назвать структуру и состав Совета директоров Корпорации. Члены Совета директоров АО «НПК «Уралвагонзавод» - опытные руководители, пользующиеся высоким авторитетом у руководства страны и делового сообщества. В своей деятельности Корпорация строго придерживается положений утвержденного Кодекса корпоративного поведения и осуществляет работу, направленную на постоянное совершенствование корпоративного управления.

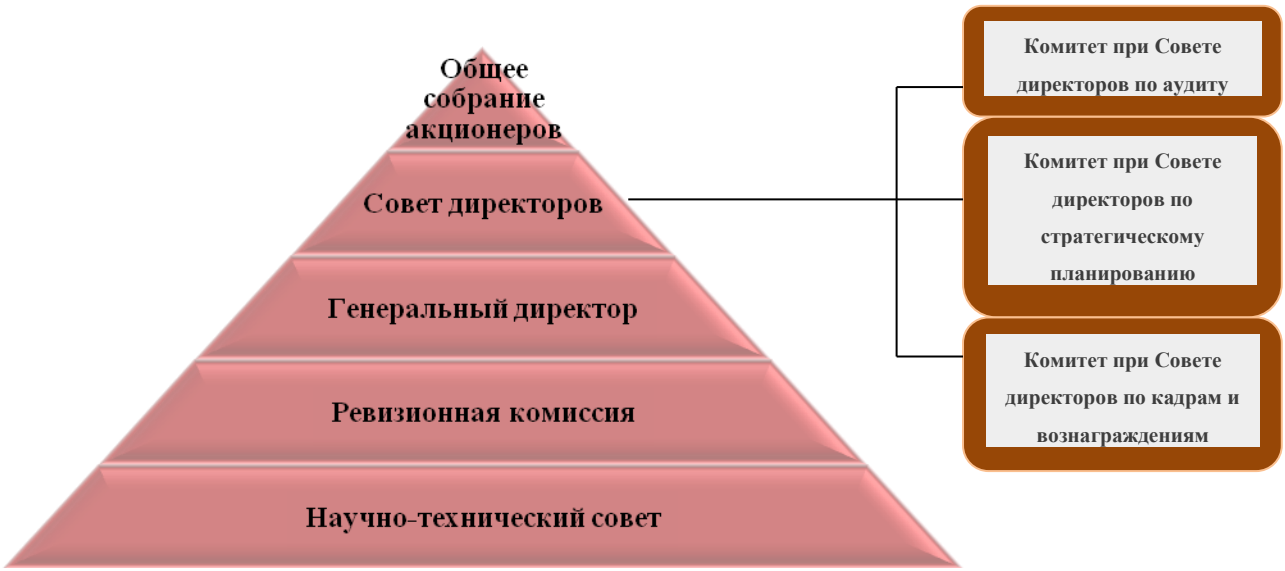

Рисунок 2 – Органы Управления и Контроля АО «НПК «Уралвагонзавод»

Органами управления Общества, как видно на рисунке 2, являются:

1) Общее собрание акционеров;
2) Совет директоров;
3) Генеральный директор (единоличный исполнительный орган).

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества осуществляет Ревизионная комиссия.

Высшим органом управления Общества является Общее собрание акционеров.

Совет директоров Общества осуществляет общее руководство деятельностью Общества, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров.

Совет директоров состоит из 11 человек.

К компетенции Совета директоров Общества относятся следующие вопросы определения приоритетных направлений деятельности Общества;

Председатель Совета директоров организует его работу, созывает заседания Совета директоров и председательствует на этих заседаниях, организует ведение протоколов заседания Совета директоров, председательствует на общем собрании акционеров. При отсутствии

председателя Совета директоров его функции выполняет один из членов Совета директоров по решению Совета директоров.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется Генеральным директором Общества (единоличный исполнительный орган), который подотчетен Совету директоров и общему собранию акционеров Общества.

Руководство:

1) Генеральный директор.
2) Первый заместитель генерального директора.
3) Заместители генерального директора.
4) Исполнительный директор.
5) Директора.

Генеральный директор Общества, обеспечивает выполнение решений Общего собрания акционеров и Совета директоров Общества, заключает договоры и совершает иные сделки, в порядке, предусмотренном Федеральным законом «Об акционерных обществах» и настоящим Уставом, является представителем работодателя при заключении коллективного договора в порядке, установленном законодательством Российской Федерации;

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества осуществляется ревизионной комиссией, в составе трех человек, которые избираются общим собранием акционеров на срок до следующего годового общего собрания акционеров.

Члены ревизионной комиссии не могут быть одновременно членами Совета директоров, а также занимать иные должности в органах управления Общества. Ревизионная комиссия проверяет соблюдение Обществом законодательных и иных нормативных правовых актов, регулирующих его деятельность, законность совершаемых Обществом операций, состояние кассы и имущества.

Научно-технический совет создается для рассмотрения и выработки научно-обоснованных рекомендаций руководству Общества по наиболее важным вопросам создания (разработки, испытаний и подготовки к серийному выпуску) образцов бронетанковых и артиллерийских комплексов; подготовки заключений по квалификационным работам сотрудников.

Комитет при Совете директоров по аудиту.

Задачи Комитета: Комитет обеспечивает Совет директоров объективной информацией о деятельности и текущем состоянии Общества по вопросам, рассматриваемым Комитетом; Комитет способствует повышению эффективности деятельности Совета директоров и принимаемых Советом директоров решений.

Комитет при Совете директоров по стратегическому планированию. Комитет создан с целью предварительного рассмотрения и подготовки рекомендаций Совету директоров до принятия решений по вопросам, относящимся к компетенции Совета директоров, касающимся стратегического планирования, приоритетных направлений деятельности Общества, экономики, финансов, бизнес-планирования, разработки бюджетов и иных планов финансово-хозяйственной деятельности, кредитной и дивидендной политики. В своей деятельности Комитет полностью подотчетен Совету директоров.

Задачи Комитета: Комитет обеспечивает Совет директоров объективной информацией о деятельности и текущем состоянии Общества по вопросам, рассматриваемым Комитетом. Комитет способствует повышению эффективности деятельности Совета директоров и принимаемых Советом директоров решений.

Комитет при Совете директоров по кадрам и вознаграждениям

Задачи Комитета: Комитет обеспечивает Совет директоров объективной информацией о деятельности и текущем состоянии Общества по вопросам, рассматриваемым Комитетом; Комитет способствует

повышению эффективности деятельности Совета директоров и принимаемых им решений.

Общество в установленном порядке может создавать филиалы и открывать представительства как на территории Российской Федерации, так и за ее пределами. Создание Обществом филиалов и открытие представительств за пределами территории Российской Федерации осуществляются также в соответствии с законодательством иностранного государства по месту нахождения филиалов и представительств, если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации.

Филиалы и представительства Общества осуществляют свою деятельность от имени Общества. Общество несет ответственность за деятельность своих филиалов и представительств. Филиалы и представительства действуют на основании положений, утверждаемых Советом директоров Общества. Руководитель филиала и руководитель представительства назначаются Генеральным директором Общества и действуют на основании доверенности, выданной Обществом. Филиалы и представительства не являются юридическими лицами, действуют на основании утвержденных положений. Общество наделяет филиалы и представительства имуществом, которое учитывается как на их отдельных балансах, так и на балансе Общества.

Общество имеет следующие филиалы и представительства:

а) Филиалы:

1) Волчанский завод ТНП – филиал АО «НПК «Уралвагонзавод»: 624488, г. Волчанск Свердловской области, ул. Первомайская, 14;

2) Санкт-Петербургский филиал АО «НПК «Уралвагонзавод»: 198206, г. Санкт-Петербург, ул. Чекистов, д.13, литер Б, помещение 4Н;

3) Екатеринбургский филиал АО «НПК «Уралвагонзавод»: 620075, г. Екатеринбург, ул. Пушкина, 25;

4) Челябинский филиал АО «НПК «Уралвагонзавод»: 454007, г. Челябинск, пр. Ленина, 3.

б) Представительства:

1) Московское представительство АО «НПК «Уралвагонзавод»: 115054, г. Москва, ул. Дубининская, д. 39/41, стр. 2;

2) Липецкое представительство АО «НПК «Уралвагонзавод»: 398007, г. Липецк, ул. Римского-Корсакова, 2а.

Общество может иметь дочерние и зависимые общества с правами юридического лица на территории Российской Федерации, созданные в соответствии с законодательством Российской Федерации, и за пределами территории Российской Федерации - в соответствии с законодательством иностранного государства по месту нахождения дочернего или зависимого общества, если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации. Дочерние и зависимые общества не отвечают по долгам Общества. Общество несет солидарную или субсидиарную ответственность по обязательствам дочернего (зависимого) общества лишь в случаях, установленных законодательством Российской Федерации.

АО «НПК «Уралвагонзавод» возглавляет интегрированную структуру, объединяющую более 20 промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе. На протяжении многих лет он лидирует в отечественном грузовом железнодорожном машиностроении и обладает мощным техническим и интеллектуальным потенциалом.

Все основные структурные подразделения предприятия схематично представлены на рисунке 3.

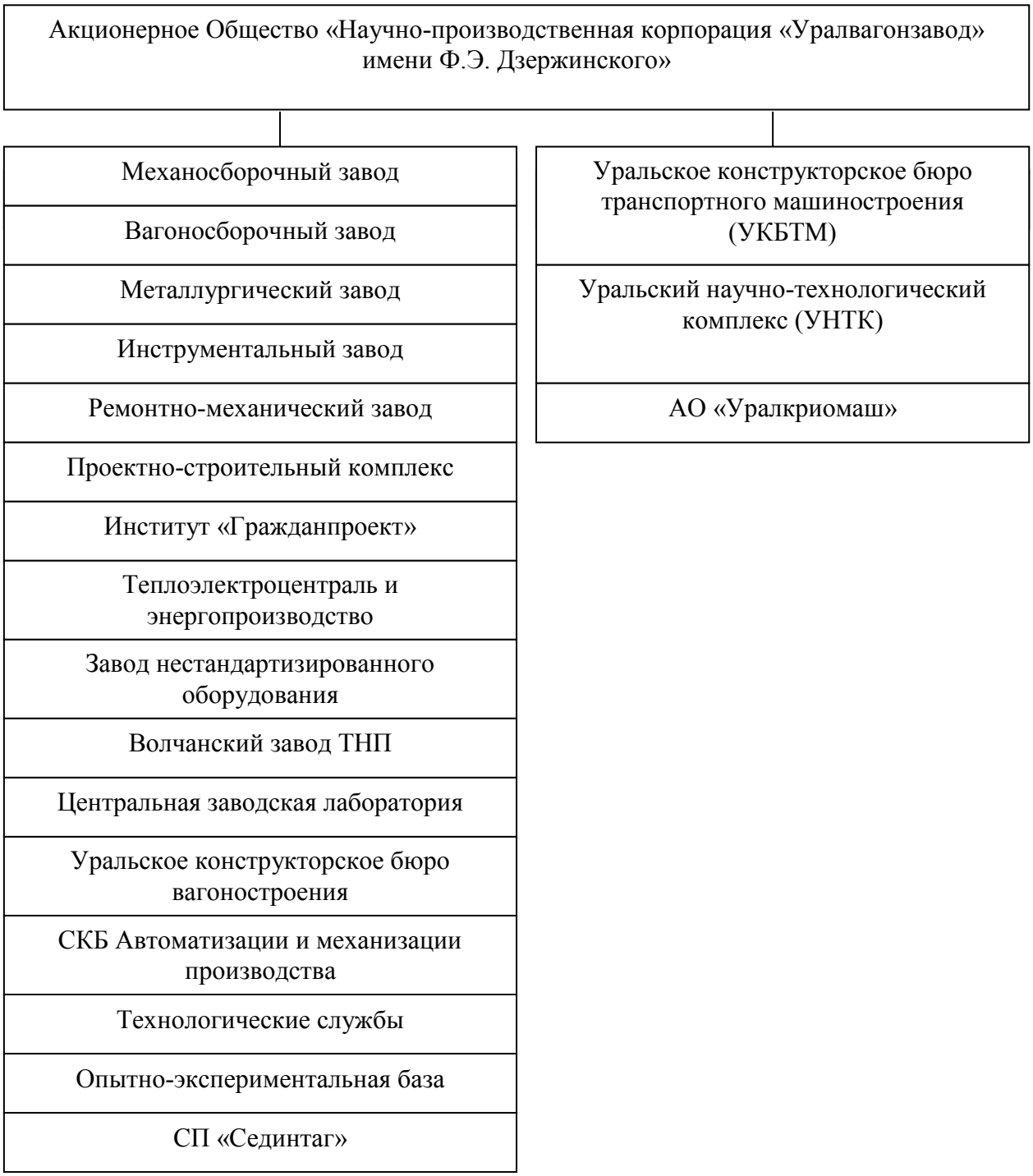

Рисунок 3 – Организационная структура АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского»

В АО «НПК «Уралвагонзавод» на уровне предприятия принимаются многочисленные меры, направленные на повышение уровня организационной культуры.

Миссия акционерного общества предусматривает улучшение качества жизни заводчан. Для достижения этого во всех структурных подразделениях активно улучшаются условия труда, развивается социальная сфера. В АО «НПК «Уралвагонзавод» выполняется ряд социально значимых программ, охватывающих все стороны жизни трудящихся. Это профилактика и лечение заболеваний, оздоровление и отдых, в том числе и детей, развитие физкультуры и спорта, организация досуга, поддержка ветеранов и молодежи.

На базе корпорации создана целая инфраструктура для развития организационной культуры - Дворец культуры имени Окунева; Дворец водного спорта, Дворец Ледового спорта.

В ДК им. Окунева, где периодически проводятся как концерты профессиональных групп, гастроли профессиональных театров, команд КВН так и выступления самодеятельных коллективов, состав которых, по преимуществу, представлен сотрудниками предприятия. В ряде подразделений предприятия существует традиция коллективного посещения как профессиональных, так и любительских коллективов.

В ДК им. Окунева существуют творческие студии для взрослых - театральная студия, бальные танцы, хоровая студия - где сотрудники всего предприятия могут проявить свои способности, раскрыть свой творческий потенциал.

Каждые пять лет предприятие празднует свой юбилей; торжества проводятся как на базе предприятия, так и на базе Дворца им. Окунева; каждое подразделение имеет возможность представить на юбилейных торжествах свои поздравительные номера.

На предприятии создана общественная Молодежная организация в отделе социальной работы, с ее помощью ежегодно проводится спартакиада работников предприятия. Сотрудники цеха активно привлекаются к участию в соревнованиях по плаванию, бегу, лыжным гонкам, теннису, стрельбе. Также в целях повышения уровня организационной культуры, развитие

традиций в цехах проводится организация различных форм досуга сотрудников: совместно с профкомом предприятия организуются поездки по святым местам (церкви), в музеи; регулярными стали развлекательные выездные мероприятия (в цирк, аквапарк, зоопарк), туристические поездки в города Свердловской области и по России. Все поездки предлагаются сотрудникам завода по льготным ценам.

На уровне предприятия принимаются меры, направленные на стимулирование повышения уровня профессионального мастерства сотрудников: регулярно проводятся конкурсы рационализаторских предложений; конкурс «Лучший в профессии». Награждение победителей почетными грамотами и ценными подарками.

Осознанию сотрудниками предприятия членами единого профессионального сообщества является ежегодное участие в демонстрациях в честь Дня Победы. Также обязательными являются поздравления тружеников тыла предприятия с Днем победы, всех сотрудников, достигших пенсионного возраста - с Днем пожилого человека. Они получают от предприятия открытки и подарки; для них организуются концерты с участием самодеятельных коллективов предприятия.

Важной составляющей организационной культуры предприятия является вовлечение в нее семей сотрудников. Так, в период новогодней кампании дети сотрудников в возрасте до 14 лет получают бесплатные билеты на новогоднее представление и сладкий подарок); в традиции предприятия входит ежегодное проведение Дня защиты детей (проводятся конкурс рисунков на асфальте, концертно-игровая программа, вручение призов участникам и победителям). Конкурсы детских рисунков к Новому году, ко Дню Победы, ко Дню защиты детей проводятся также в ряде подразделений предприятия.

АО «НПК «Уралвагонзавод», участвуя в реализации национального проекта «Образование», создал эффективную систему взаимодействия с

образовательными организациями всех типов, которая строится в форме социального партнерства и включает в себя:

- наличие договорных отношений с образовательной организацией;

- оказание безвозмездной помощи образовательной организации в целях укрепления материальной базы;

- материальную поддержку в осуществлении образовательных программ и проектов, способствующих профориентации учащихся и студентов для работы на предприятии (действует Совет по социальному партнерству);

- организацию всех видов практик учащихся техникумов и вузов;

- оказание помощи в организации участия одаренных детей в конкурсах и олимпиадах.

На базе АО «НПК «Уралвагонзавод» уже более десяти лет успешно функционирует модель корпоративного обучения, действует корпоративный университет. Его соучредителями являются 25 образовательных учреждений, в том числе 19 высших (УрГУПС, МИСИ, УрФУ и другие).

Целями корпоративного университета являются: повышение качества обучения персонала предприятия, организация эффективной подготовки молодых специалистов, развитие вузовской науки, организация совместных НИОКР.

Таким образом, основными приоритетами развития Общества является не только обеспечение высоких темпов производства и финансовой устойчивости, но и поддержка социальной стабильности персонала. Организационная культура АО «НПК «Уралвагонзавод» развита на достаточно высоком уровне: на предприятии имеются свои традиции, разработана целая система культурных мероприятий; существует материально-техническая база для их проведения.

Однако, не во всех подразделениях поддерживается уровень организационной культуры, заданный стандартами корпорации, как это будет показано ниже на примере цеха 14.

1.2. Анализ системы управления персоналом в цехе 14 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Цех 14 «Металлобаза» является структурным подразделением АО «НПК «Уралвагонзавод».

Основными направлениями деятельности цеха являются:

- обеспечение условий сохранности металлоизделий;
- металлопрокат;
- изготовление металлоизделий и их деталей (резка, сварка, ковка, гибка и др. операции);
- ремонт металлоизделий.

Организационная структура цеха 14 схематично представлена на рисунке 4:

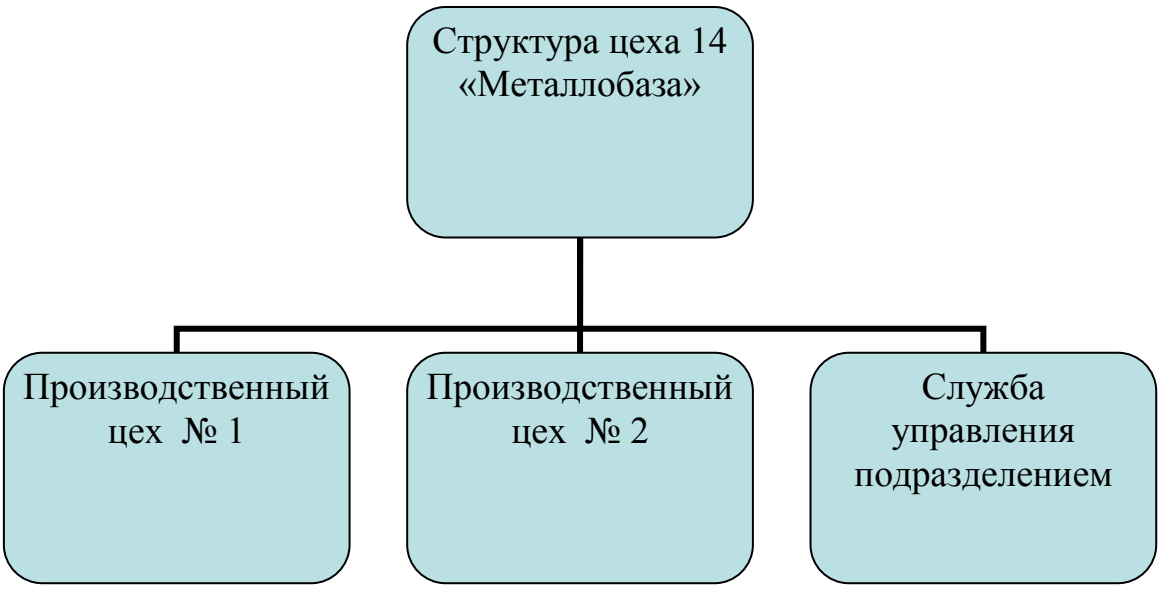

Рисунок 4 - Организационная структура цеха 14

Подразделения цеха имеют следующие участки

1.Первый производственный цех:

– участок по производству электросварных труб;

– участок по производству металлоизделий;

– участок отделки металла;

– участок по производству гнутых профилей, черепицы и резки металла.

2. Второй производственный цех:

– участок по производству автозапчастей;

– участок складского хозяйства.

– инструментальный участок.

– ремонтные службы механика и электрика

– складские помещения

3. Служба управления цехом;

– - отдел кадров;

– - секретариат.

Управленческая структура цеха согласовывается с Бюро штатных расписаний и утверждается начальником отдела 20. Управленческая структура цеха представлена на рисунке 5.

Основные функции по управлению персоналом цеха исполняют начальник цеха, начальники участков, кадровая служба.

Начальник цеха назначается и освобождается от занимаемой должности Генеральным директором предприятия по представлению начальника вагоносборочного производства. Цех 14 наделяется имуществом предприятия, находящегося у последнего на правах хозяйственного ведения, в своей деятельности руководствуется настоящим Положением, приказами Генерального директора, распоряжениями исполнительного директора, начальника ВСП, заместителей начальника ВСП, Положением «Об организации работы по охране труда АО «НПК «Уралвагонзавод», руководящими документами (РД) системы экологического менеджмента (СЭМ), нормативными документами системы менеджмента качества (СМК) и действующим законодательством. В своей финансовой деятельности цех

руководствуется нормативными документами по планированию и отчетности, «Положением об оплате труда», бюджетом цеха.

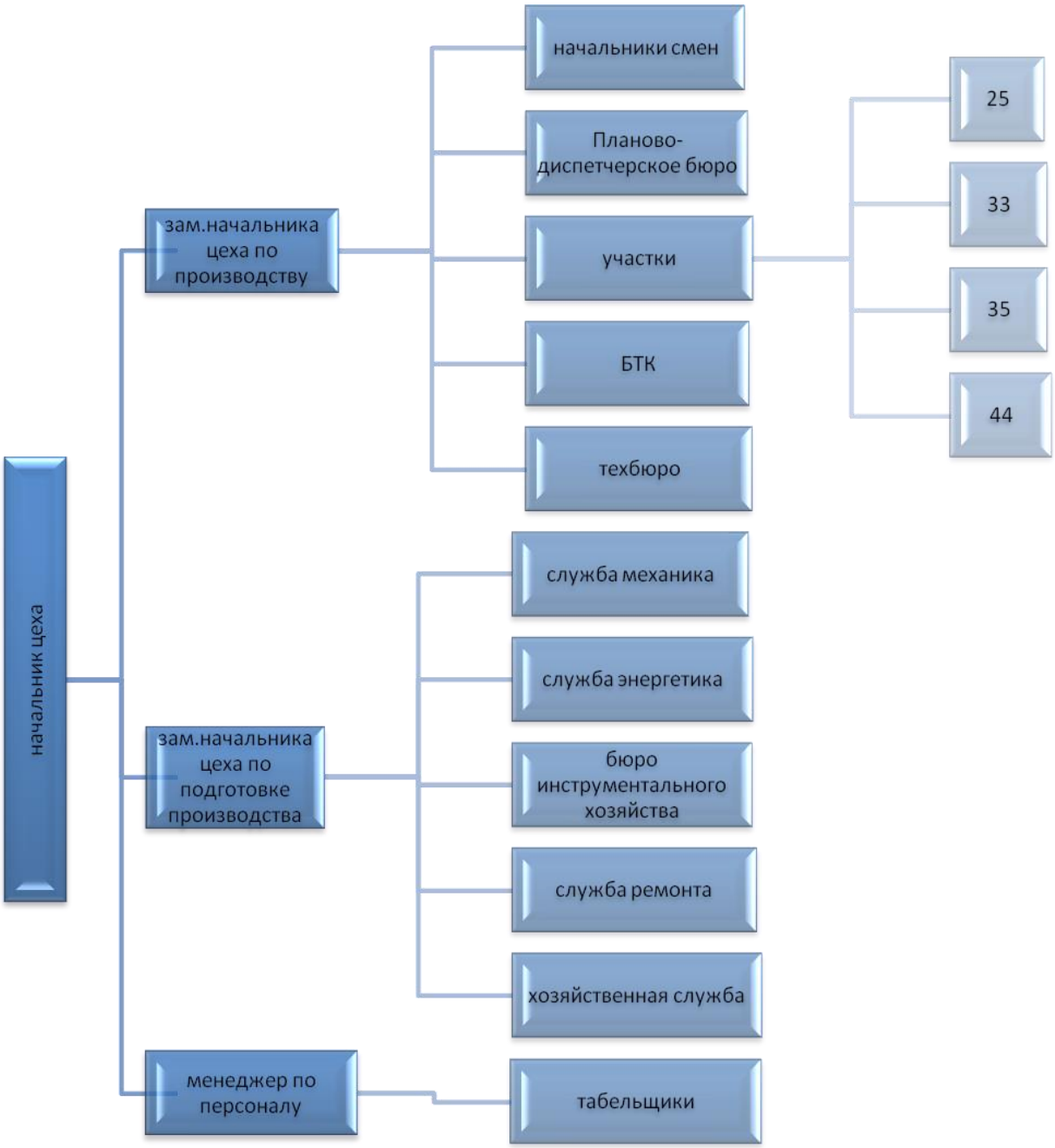

Рисунок 5 - Управленческая структура цеха 14

Начальник цеха 14, согласно должностной инструкции, выполняет следующие должностные обязанности:

- Осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью цеха.

- Обеспечивает выполнение производственных заданий, ритмичный выпуск продукции высокого качества, эффективное использование основных и оборотных средств.

- Проводит работу по совершенствованию организации производства, его технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, предупреждению брака и повышению качества изделий, экономии всех видов ресурсов, внедрению прогрессивных форм организации труда, аттестации и рационализации рабочих мест, использованию резервов повышения производительности труда и снижения издержек производства.

- Организует текущее производственное планирование, учет, составление и своевременное предоставление отчетности о производственной деятельности цеха.

- Обеспечивает технически правильную эксплуатацию оборудования и других основных средств, выполнение графиков их ремонта.

- Координирует работу мастеров и цеховых служб.

- Осуществляет подбор кадров рабочих и служащих, их расстановку.

- Контролирует соблюдение работниками правил и норм охраны труда и техники безопасности, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка.

- Представляет предложения о поощрении отличившихся работников, наложении дисциплинарных взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины, применении при необходимости мер материального воздействия.

Организует работу по повышению квалификации рабочих и служащих цеха, проводит воспитательную работу в коллективе.

Таким образом, начальник цеха осуществляет как руководство производственной деятельностью цеха, так и целый ряд управленческих функций. Практически идентичные функции, только на отдельно взятых участках, выполняют начальники участков.

Что касается кадровой службы, то ее деятельность практически полностью сконцентрирована на выполнении ряда управленческих функций.

Основной целью деятельности кадровой службы цеха 14 является:

- обеспечение всех участников производства рабочей силой;

- прогноз потребности кадров, исходя из технологической, экономической стратегии развития организации;

- создание системы мотивации работников на высокопроизводительный труд, управление дисциплинарными отношениями;

- анализ и оценка кадров, проведение необходимых кадровых перестановок;

- организация подготовки и обучения кадров;

- подготовка руководящих кадров, повышение, передвижение по службе;

- определение зарплаты и льгот в целях привлечения, закрепления, сохранения профессиональных кадров.

Основные функции кадровой службы цеха 14:

- обеспечение кадрами: определение потребности в кадрах, поиск специалистов, заключение контрактов, ознакомление с рабочим местом и условиями труда, прекращение контрактов, перемещение кадров;

- подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров;

- оформление трудовых правонарушений;

- выявление социальной напряженности в коллективе и снятие ее;

- развитие отношений с органами рабочего самоуправления;

- координация работы по стабилизации условий труда и соблюдение техники безопасности;

- обеспечение каждой службы и производственных участков квалифицированными кадрами.

- разработка и проведение кадровой политики (подбор и расстановка кадров, условия найма и увольнения, обучение и повышение квалификации, оценка персонала и его деятельности);

- оплата и стимулирование труда (формы оплаты труда, пути повышения производительности труда, мотивация трудовой деятельности);

- привлечение сотрудников к управлению;

- социально-психологические аспекты управления (адаптация, конфликты, стагнации и др.).

Регламентация деятельности сотрудников подразделения по управлению персоналом в цехе осуществляется на основании должностных инструкций.

На основании этих инструкций менеджер по кадрам обязан:

- Обеспечивать комплектование цеха необходимыми кадрами рабочих и РСС в строгом соответствии с нормативами численности и штатному расписанию цех.

- Осуществлять постоянный контроль за правильной расстановкой кадров в цехе, в соответствии с их профессиями и занимаемыми должностями, согласно трудовому договору и записи в трудовой книжке, за трудоустройством в цех рабочих, учащихся ПУ, выпускников техникумов в соответствии с их квалификацией и соблюдением законов о труде подростков, по бытовому устройству работников в общежитиях предприятиях.

- Контролировать состояние трудовой дисциплины, соблюдение правил внутреннего трудового распорядка и совместно с руководителями участков и служб, разрабатывать мероприятия по предупреждению правонарушений, организовывать проведение участковых собраний по обсуждению нарушителей трудовой дисциплины, вести учет нарушителей и контролировать своевременного принятия мер.

- Вносить конкретные предложения руководству цеха по комплектованию, внутрицеховому перемещению и освобождению руководителей, специалистов и служащих от занимаемой должности и готовить проекты приказов.

- Определять совместно с начальником цеха потребность в подготовке новых рабочих и повышении квалификации рабочих, руководителей, специалистов и служащих цеха. Организовать в соответствии с утвержденным цеху планом индивидуальное обучение новых рабочих, а также комплектовать группы по всем видам повышения квалификации.

- Организовывать своевременную переаттестацию рабочих.

- Изучать деловые, личностные и организаторские качества каждого работника цеха, проводить учебу резерва по установленным программ.

- Проводить персональный прием рабочих РСС по личным вопросам, а также собеседование при приеме в цех новых рабочих, знакомить их с правилами внутреннего трудового распорядка с конкретными условиями распорядка в цехе.

- Осуществлять контроль за работой табельного бюро и инспектора по кадрам по учету неявок и нарушителей трудовой дисциплины, оказывать им необходимую помощь.

- Проводить профилактическую работу с рабочими и РСС для предотвращения их увольнения из цеха по собственному желанию. Исследовать каждое поданное заявление и принимать меры по устранению причин, побудивших подать его.

- Организовывать работу Совета мастеров, Совета молодых специалистов, молодежной организации.

- Вести учет нарушителей трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка.

- Контролировать своевременное выполнение приказов и распоряжений по вопросам, касающимся кадров.

- Предоставлять необходимые отчетные документы в отдел кадров по вопросам работы с кадрами, составлять отчеты о выполнении годовых и квартальных планов по подготовке и повышению квалификации кадров по цеху и предоставлять их отделу подготовки кадров.

- Оформлять документы, необходимые для назначения пенсий работникам предприятия и их семьям.

- Формировать и вести личные дела работников.

- Участвовать в работе учебно-методического совета и в методических совещаниях, созываемых отделом кадров и отделом подготовки кадров.

В соответствии с этими функциями, в цехе 14 используются следующие виды кадрового планирования:

- планирование потребностей в персонале;

- привлечение (набор) персонала;

- обучение персонала;

- сокращение персонала.

Таким образом, на сотрудниках кадровой службы лежит весь спектр обязанностей, связанных с управлением персонала - от планирования потребностей до высвобождения персонала.

Рассмотрим основные показатели, составляющие в совокупности характеристику персонала цеха 14 - половозрастные, образовательные, соотношение численности сотрудников по категориям.

Средний возраст работников цеха составляет 38 лет.

В цехе работают 86 % мужчин и 14% женщин, данные представлены на рисунке 6:

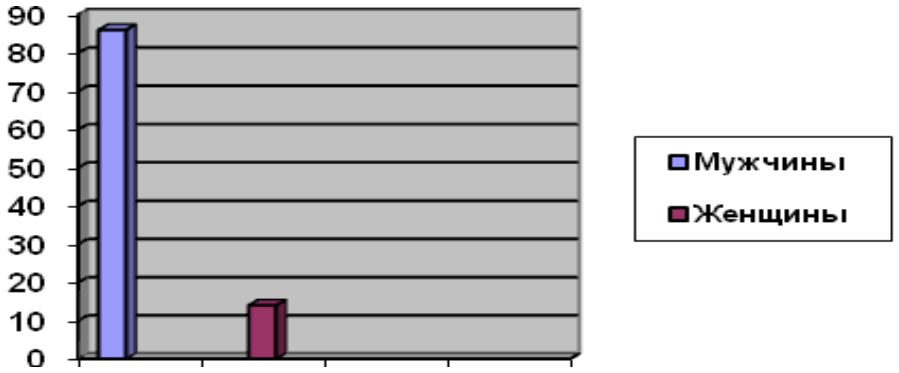

Рисунок 6 - Состав сотрудников цеха 14 (по гендерному признаку)

Соотношение руководителей и рабочих складывается в пользу последних, как это показано в табл. 1:

Таблица 1 - Соотношение численности руководителей и работников цеха на 01.12.2015 г.

Категории работников	Удельный вес, %
Руководители	7,9
Специалисты	3,7
Служащие	1,6
Рабочие	86,8
ИТОГО:	100

Из табл. 1 видно, что удельный вес руководящего состава определяется отношением количества руководителей к общей численности персонала предприятия и составляет 7,9%, наибольший удельный вес в структуре составляют рабочие - 86,8 %, наименьший служащие - 1,6 %. Структура персонала цеха по категориям представлена на рисунке 7:

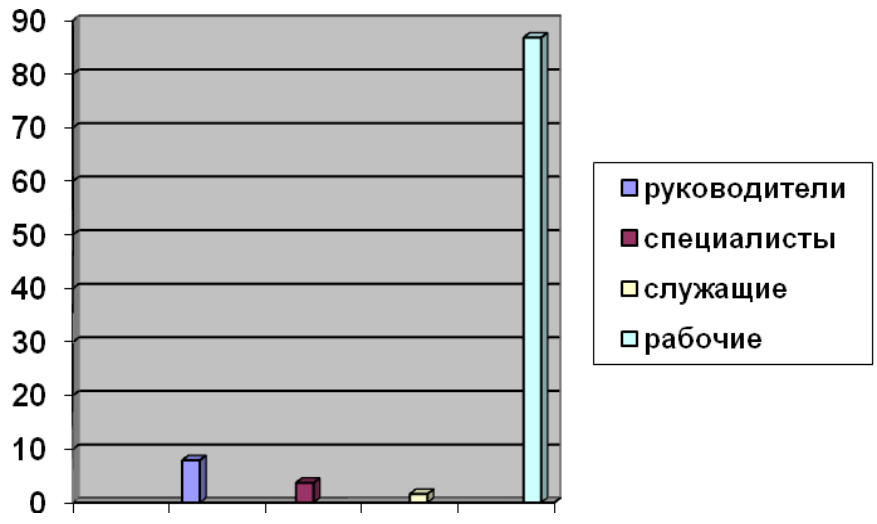

Рисунок 7 – Структура персонала цеха 14 по категориям

Квалификационный уровень работников зависит во многом от возраста, стажа работы, образования и т.д. В табл. 2 представлены данные об образовательном уровне сотрудников цеха 14.

Таблица 2 - Образовательный уровень сотрудников цеха 14

Образование	Количество сотрудников %
Высшее	6 %
Неоконченное высшее	11 %
Среднее специальное	27 %
Среднее общее	55 %

Структура персонала цеха по образованию представлена на рисунке 8:

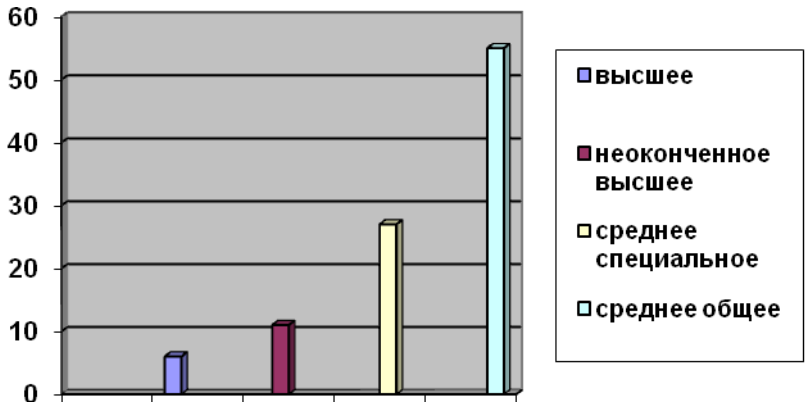

Рисунок 8 – Структура персонала цеха 14 по образовательному уровню

В структуре персонала преобладает категория сотрудников, имеющих среднее общее образование - это основные и вспомогательные рабочие. Руководители и специалисты имеют высшее и среднее специальное образование. Следовательно, наиболее заинтересованы в работе в данной организации преимущественно работники, не имеющие большого практического опыта и образования.

В течение трех лет произошло уменьшение заработной платы 12,2%. Основной причиной этого является финансово-экономический кризис, который затронул как машиностроительную отрасль страны в целом, так и АО «НПК «Уралвагонзавод» в частности.

Численность персонала в подразделении за 2015 г. сократилась на 3,3%. В отличие от многих подразделений АО «НПК «Уралвагонзавод», в

цехе 14 сокращений не было. Структура кадров в цехе является достаточно стабильной.

В подразделении достаточно невысок уровень текучести кадров (0,16 в 2013 г.; 0,15 в 2014 г. и 0,26 в 2015).

Несмотря на ряд положительных тенденций в развитии цеха в кризисный период - сохранение производства в полном объеме, сохранение четкой организационной и управленческой структуры, отсутствие сокращений и высокой текучести кадров - существует и ряд управленческих проблем, требующих решения; так, в подразделении были выявлены проблемы развития организационной культуры, которые будут более детально рассмотрены ниже.

1.3. Анализ уровня организационной культуры в цехе 14

В научной литературе существуют различные подходы к определению понятия «организационная культура».

По мнению Т.Ю. Базарова, организационная культура представляет собой «сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях» [3, 134].

С.В. Шекшня рассматривает организационную культуру как систему ценностей, отношений, поведенческих норм, характерных для данной организации. Организационная культура, с точки зрения данного подхода, показывает типичный для данной организации подход к решению проблем [48, 151].

З.П. Румянцева считает, что организационная культура - это «вырабатываемые организацией совместные ценности, социальные нормы,

установки поведения, которые регламентируют действия личности» [25, 115].

О.С. Виханский и А.И. Наумов определяют организационную культуру как набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения [5, 245].

Э.А. Смирнов в своей работе «Основы теории организации» приводит следующее определение организационной культуры: «...это система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития» [37, 117].

Г. Хофштед в организационной культуре усматривает некоторую прогнозную функцию: «организационная культура есть некоторый психологический актив, который может быть использован для прогнозирования финансовых результатов деятельности фирмы через пять лет» [47, 117].

Существует также концепция, согласно которой Сильная организационная культура весьма обстоятельно «объясняет» своим сотрудникам организационные ценности и имеет детально проработанные изощренные практики наказания за отклонение от официально декларируемых норм и ценностей. Акцент в оправдании наказания строится на обеспечении коллективного благосостояния и защите коллективных ценностей.

Руководство компании закрепляет через организационную культуру ведение картотеки организационных девиантов (тех, кто отступает от

заданных организационной культурой ценностей) и то, какой должна быть реакция самой организации на такое отклоняющееся поведение: формальной или карательной [3].

Помимо внутреннего контроля работника за своим поведением (через усвоенные роли и интернализацию организационных ценностей), существует в организации внешний контроль, реализуемый через механизмы группового давления и, прежде всего, административного принуждения.

В настоящей работе мы будем использовать понятие «организационная культура», данное А.А. Максименко: «организационная культура - это доминирующие моральные нормы и ценности, принятые образцы поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые разделяются членами организации и способны воспроизводиться в этой организации через формальных или неформальных лидеров». Выбор именно данного определения в качестве основополагающего для нашего исследования обусловлен тем, что в условиях крупного промышленного предприятия соблюдение норм, правил и традиций имеет очень важное значение для успешного осуществления производственного и управленческого процессов.

Степень вовлечения сотрудников цеха 14 в систему мероприятий, направленных на повышение уровня организационной культуры корпорации, можно отследить на основании данных, представленных в табл. 3:

Таблица 3 - Участие сотрудников цеха 14 АО «НПК «Уралвагонзавод» в мероприятиях корпорации

Название мероприятия	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Новогодние кампании	+	+	+
Смотры художественной самодеятельности	+	-	+
Выставки декоративно-прикладного искусства	+	-	+
Конкурсы детских рисунков (для детей сотрудников)	+	+	-
Демонстрации в честь 9 мая	+	+	+

Продолжение табл.3

Обучение сотрудников на базе корпоративного университета	+	+	+
Вступление вновь поступивших сотрудников в Молодежную организацию	+	+	-
Чествование ветеранов труда	+	+	+
Поездки по Свердловской области: посещение аквапарка, зоопарка, музеев г. Екатеринбурга, паломничества к святым местам	+	-	-
Конкурс рационализаторских предложений	-	-	-
Конкурсы профессионального мастерства	+	+	-
Спартакиада	+	+	+
Лыжня России	+	+	-

Таким образом, сотрудники цеха 14 участвуют далеко не во всех мероприятиях, проводимых на базе корпорации. Прослеживается такая тенденция, как снижение степени вовлеченности подразделения в организационную культуру предприятия: в 2014 - 2015 гг., по сравнению с 2013 г., резко сократилось количество участий в конкурсах, культурных мероприятиях, спортивных соревнованиях. Эта тенденция может отрицательно сказаться на функционировании всей системы организационной культуры АО «НПК «Уралвагонзавод», нарушить целостность этой системы.

Пассивность сотрудников может быть объяснена экономическим кризисом, снижением уровня доходов, материальными трудностями, что может отрицательно сказаться и на отношении к предприятию-работодателю в целом, и к его организационной культуре в частности.

Следует остановиться и на собственных традициях цеха 14.

К ним относятся:

- празднование дней рождений сотрудников;

- празднование календарных праздников: Новый год, Международный женский день, День защитника Отечества.

- празднование дня рождения цеха.

Итак, собственные традиции цеха 14 не являются многочисленными и разнообразными; они достаточно одноплановые и представляют собой в основном совместное празднование различных событий; они не охватывают таких систем, как обучение, адаптация, планирование карьеры сотрудников; не направлены на раскрытие профессионального, личностного и творческого потенциала сотрудников; не могут способствовать формированию системы корпоративных ценностей.

Анализ уровня развития организационной культуры в цехе 14 проводился на основании опросника «Уровень организационной культуры», представленный в приложении 1, опросник состоит из 29 вопросов.

Суждения, собранные в процессе опроса руководителей среднего и высшего звена управления значимы. Поэтому показатель ниже 4 баллов по какому-то пункту свидетельствует о неблагополучном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать сползанию предприятия в кризисное состояние. Таким образом, работу по оздоровлению предприятия следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных суждениях.

Степень влияния культуры на деятельность организации оценивается по трем факторам: по направленности, широте охвата и силе влияния на персонал.

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности организационной культуры; два других фактора можно оценить на основе показателей секциям.

Поскольку опросник разработан для управленческого персонала, то нами было опрошено 20 представителей различных уровней управленческого звена цеха 14 (мастера участков, начальники смен).

В результате анкетирования были получены следующие данные об уровне организационной культуры цеха 14: 2 опрошенных (10%) считают уровень организационной культуры в своем подразделении высоким; 12 опрошенных (60%) - средним; 6 опрошенных (30 %) - низким (имеющим тенденцию к деградации), которые представлены на рисунке 7:

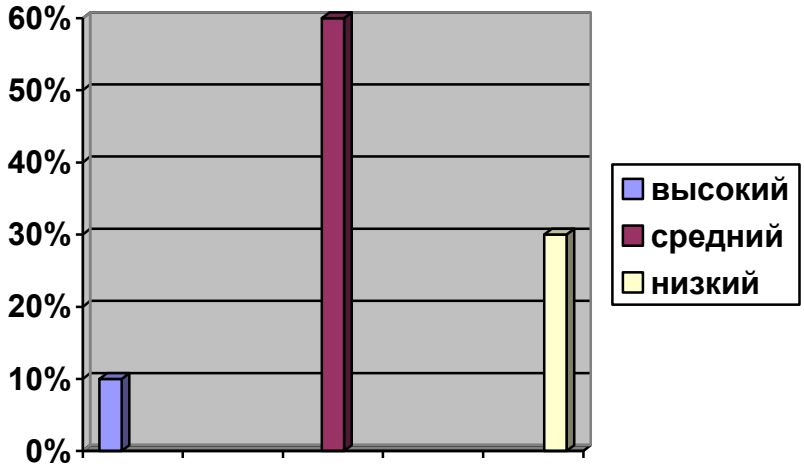

Рисунок 7 - Уровень развития организационной культуры в цехе 14 (по мнению сотрудников)

Подсчитав средние баллы по секциям, мы выявили настроение сотрудников, их отношение к различным сферам деятельности подразделения.

По секции «Работа» получены следующие результаты: приподнятое настроение выявлено у 2 сотрудников (10% опрошенных), заметное уныние - у 10 участников опроса (50%), упадочное - у 8 участников опроса (40%), данные показатели представлены на рисунке 8.

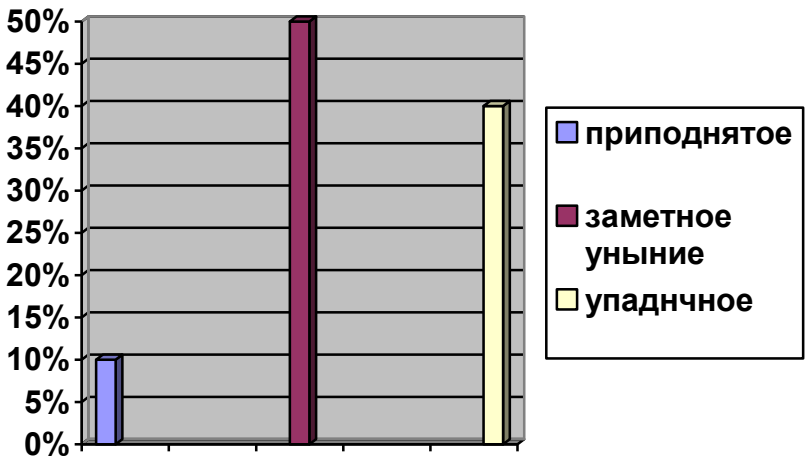

Рисунок 8 - Результаты опроса по секции «Работа»

По секции «Коммуникации» получены следующие результаты: у 4 человек (20%) выявлено великолепное настроение, у 5 человек (25%) приподнятое настроение; у 11 человек (55%) - заметное уныние, полученные результаты представлены на рисунке 9:

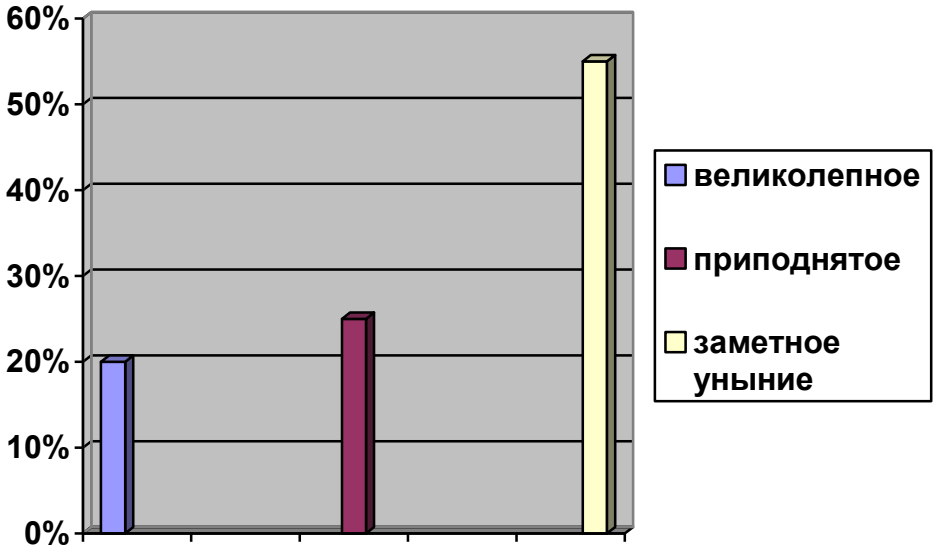

Рисунок 9 - Результаты опроса по секции «Коммуникации»

По секции «Управление» выявлены следующие результаты: у 3 опрошенных (15%) - великолепное настроение; у 8 опрошенных (40%) -

приподнятое; у 9 опрошенных (45%) заметное уныние, полученные результаты представлены на рисунке 10:

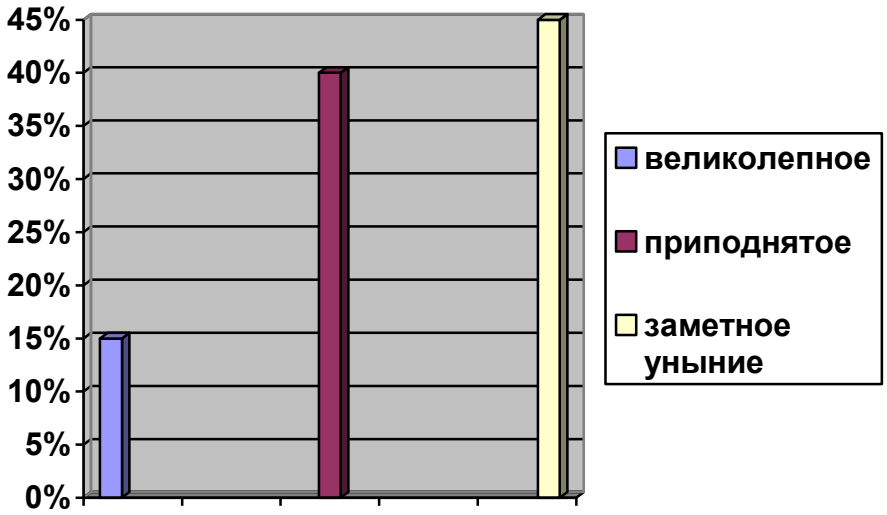

Рисунок 10 - Результаты опроса по секции «Управление»

По секции «Мотивация и мораль» получены наиболее низкие показатели: заметное уныние выявлено у 12 опрошенных (60%), упадочное настроение у 8 (40%), результаты представлены на рисунке 11:

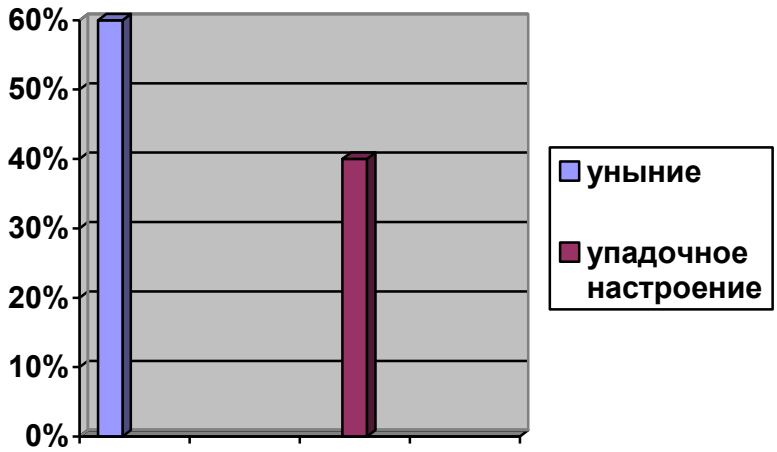

Рисунок 11 - Результаты опроса по секции «Мотивация и мораль»

Таким образом, по подавляющему большинству секций у сотрудников выявлено преобладание упадочного настроения и уныния, что не в последнюю очередь может быть связано с низким уровнем развития организационной культуры, с недостаточной вовлеченностью сотрудников в мероприятия, проводимые предприятием и подразделением, что не может не оказать отрицательного влияния и на мотивацию сотрудников к трудовой деятельности и на уровень развития коммуникаций в подразделении.

Упадочное настроение и уныние в свою очередь становятся причинами различных девиаций в поведении сотрудников.

В табл. 4 приведены статистические данные о нарушениях правил внутреннего трудового распорядка в рассматриваемом подразделении.

Таблица 4 - Случаи нарушения правил трудовой дисциплины в 2013-2015гг.

Виды нарушений	Количество случаев		
Нарушение	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Задержаны с материальными ценностями	20	22	17
Задержаны в нетрезвом виде	107	115	98
Задержаны за нарушения правил внутреннего распорядка	131	120	144

Графически динамика данных показателей представлена на рисунках 12, 13и 14.

Таким образом, наибольшее количество хищений имущества предприятия пришлось на 2014 г., в 2015 г. это число хищений несколько снизилась, но ситуацию нельзя назвать стабильной, и проблема хищений подлежит решению.

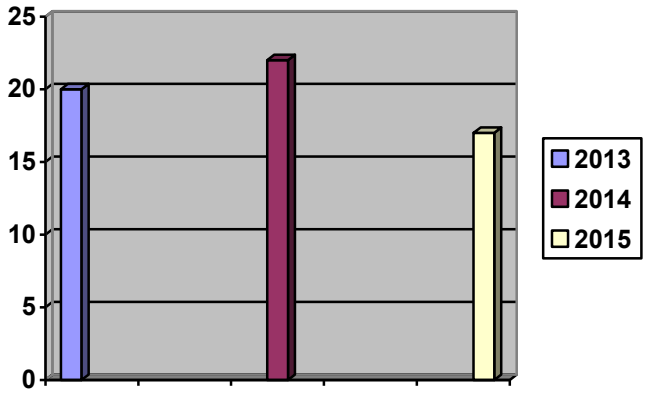

Рисунок 12 - Динамика количества хищений материальных ценностей предприятия сотрудниками цеха 14 в 2013 - 2015гг.

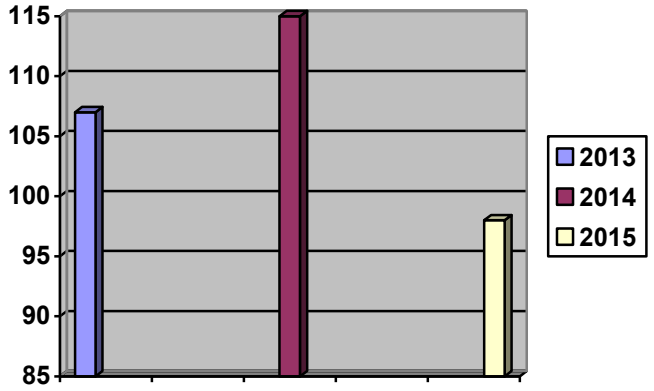

Рисунок 13 - Динамика количества задержаний в нетрезвом виде сотрудников цеха 14 в 2013 - 2015гг.

Из рисунка 13 видно, что за трехлетний период наибольшее количество задержаний в нетрезвом виде сотрудников цеха приходится на 2014г., наименьшее – на 2015 г.

Итак, показатель «нарушения правил внутреннего распорядка сотрудников цеха 14 является наиболее проблемным: количество случаев нарушений значительно возросло за 2015 г., по сравнению с 2014 и 2013гг.

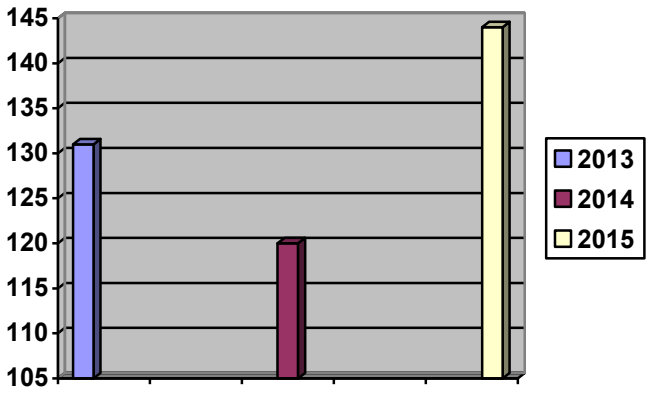

Рисунок 14 - Динамика количества задержаний за нарушения правил внутреннего распорядка сотрудников цеха 14

Рассмотрим показатель, являющийся одним из следствий недостаточно высокого уровня развития организационной культуры в организации, «конфликты в коллективе». Динамика количества конфликтов между сотрудниками представлена в табл. 5:

Таблица 5 - Динамика количества конфликтов в цехе 4 в 2013 - 2015гг.

	2013	2014	2015
Количество обращений в КТС, профсоюзную организацию по поводу конфликтов	15	17	16

Таким образом, количество конфликтов на протяжении 2013 - 2015гг. продолжает оставаться достаточно стабильным и не имеет тенденции к снижению.

Следует отметить, что таблица 5 не отражает всей полноты данных по уровню конфликтности в подразделении. Это связано с тем, что далеко не все конфликты являются поводами обращения в комитет по трудовым спорам (КТС) и профсоюзную организацию. Как правило, данные структуры занимаются рассмотрением и разрешением конфликтов между работниками и работодателем, что касается межличностных конфликтов внутри

подразделения, развивающихся по горизонтали, то сотрудники предпочитают разрешать их своими силами.

Рассмотрим влияние таких факторов, как недобросовестное выполнение должностных обязанностей, нарушения трудовой дисциплины, хищение имущества предприятия, конфликты на экономические показатели деятельности подразделения.

Основные технико-экономические показатели по труду цеха 14 представлены в таблице 6:

Таблица 6 - Основные технико-экономические показатели по труду в 2013-2015 гг.

Показатели	2013	2014	2015	2015 г. в % к 2013 г.
Средняя заработная плата, руб.	30125	28215	26510	88
Численность персонала, чел.	239	238	247	103,3
Удельный вес АУП, %	11,7	12,6	12,1	103,4
Удельный вес рабочих, %	81,6	80,7	81	99,2
Удельный вес специалистов, %	5,4	5,5	5,7	105,5
Удельный вес служащих, %	1,3	1,2	1,2	92,3
Средний возраст работающих, лет	39	41	42	107,7
Текучесть кадров	0,16	0,15	0,26	162, 5

Анализ показателей производительности труда представлен в табл. 7:

Таблица 7 - Показатели производительности труда в 2013-2015 гг.

Показатели	2013	2014	2015	2014 г. в % к 2015 г.
Объем реализации на 1 работника, тыс. руб.	335,84	329,05	317,30	94,48
Объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника, тыс. руб.	7,15	7,11	7,27	101,58
Объем производимой продукции за 1 час производительного труда, тыс. руб.	0,16	0,16	0,15	90,78

В течение трех лет происходило снижение эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии, о чем свидетельствует снижение всех показателей производительности труда, представленных в

табл. 7. При этом можно отметить, что если в 2014 г. по сравнению с 2013 г. отмечался значительный рост показателей по труду, то в 2015 г. произошло их значительное снижение не только по отношению к 2014 г., но и к 2013 г.

Несмотря на то, что увольнения сотрудников происходят по другим причинам, эти причины более детально рассмотрены в табл. 8:

Таблица 8 - Причины увольнений сотрудников цеха 14 в 2014 - 2015г.

Увольнения по собственному желанию	
Низкая заработная плата	14 %
Конфликты с коллегами и с начальством	34 %
Проблемы со здоровьем	10 %
Большая нагрузка, неудовлетворительные условия труда	10 %
Выход на пенсию	12 %
Увольнения по инициативе работодателя	
Систематическое невыполнение трудовых обязанностей	13 %
Прогулы	10 %
Другие нарушения трудовой дисциплины	7 %

Таким образом, среди увольняющихся в 2014 и 2015гг., наибольшее количество сотрудников уволилось по причине конфликтов с коллегами, начальством. Это позволяет сделать вывод о том, что коллектив цеха является недостаточно дружным, причины чего, в свою очередь, могут крыться в несовершенстве корпоративной культуры подразделения.

Рассмотрим материальный ущерб, нанесенный сотрудниками цеха 14 своему подразделению в 2013 – 2015гг., который представлен в табл. 9.

Таблица 9 - Материальный ущерб, нанесенный сотрудниками цеха 14 своему подразделению

Вид ущерба	2013 г., тыс. руб.	2014 г., тыс. руб.	2015 г., тыс. руб.
Прогулы	111	109	114
Недобросовестное исполнение должностных обязанностей	334	367	390

Продолжение Табл.9

Порча имущества подразделения	187	199	213
Хищение имущества подразделения	87	98	85
Итого	719	773	802

Таким образом, наблюдается рост материального ущерба, наносимого сотрудниками собственному подразделению в 2013 – 2015 гг.; ежегодно сотрудники наносят своему цеху ущерб в размере от 700 до 800 тыс. рублей; наиболее высокие суммы ущерба выявлены по такому показателю, как «недобросовестное выполнение своих должностных обязанностей».

Итак, на основании всего вышеизложенного, можно выделить следующие проблемы, непосредственно связанные с развитием уровня организационной культуры в цехе 14:

- Отсутствие символики, отражающей корпоративную философию подразделения герб, девиз и т.д.);

- Отсутствие нормативно-правовой базы управления организационной культурой подразделения;

- Преобладание заметного уныния в настроении сотрудников, низкий уровень сплоченности коллектива, нарушение коммуникаций и стабильно высокий уровень конфликтности в подразделении связан с недостатком культурных мероприятий, отсутствием корпоративной философии, недостаточным вниманием к развитию традиций цеха. А ведь именно традиции и праздники являются важными системообразующими элементами организационной культуры, способствующими не только сплочению коллектива, но и стабилизации эмоционального фона сотрудников;

- Отсутствие организации систематического участия в мероприятиях АО «НПК «Уралвагонзавод»;

- Многочисленные нарушения правил трудовой дисциплины, нанесение сотрудниками ущерба собственному подразделению свидетельствует о том, что сотрудники недостаточно хорошо знакомы с

правилами внутреннего распорядка, либо считают для себя необязательным выполнение этих норм. Это свидетельствует о том, что в подразделении не ведется систематическая работа по ознакомлению сотрудников с внутренними правилами и нормами поведения, контролю за их усвоением и соблюдением, отсутствует этический кодекс цеха, где эти нормы могли бы быть закреплены. Между тем, нормы и правила поведения являются не менее важной составляющей организационной культуры, чем традиции;

- Отсутствие контроля за уровнем развития организационной культуры в цехе.

Таким образом, организационная культура цеха 14 нуждается в совершенствовании во избежание усугубления выявленных негативных тенденций, а также в силу необходимости воздействия на снижение уровня конфликтности и поведенческих отклонений, нормализацию коммуникаций в подразделении и стабилизацию эмоционального фона сотрудников.

Вывод по главе 1

В результате анализа организационной культуры в цехе 14 АО «НПК «Уралвагонзавод» были получены следующие результаты.

Сотрудники подразделения недостаточно вовлечены в мероприятия по укреплению организационной культуры предприятия: на протяжении 2013 - 2015гг. наблюдается снижение количественных показателей участия сотрудников цеха 14 в культурных, развлекательных, спортивных мероприятиях, организуемых на уровне предприятия.

Традиции цеха 14 не отличаются разнообразием и сводятся в основном к совместному празднованию календарных праздников и дней рождений, чего явно недостаточно для формирования полноценной системы организационной культуры подразделения, для закрепления в сознании ценностей организации.

В ходе проведения опроса управленческого звена по опроснику «Уровень организационной культуры» было выявлено, что сотрудники цеха

невысоко оценивают уровень развития организационной культуры; среди оценок преобладает средняя; доминирующим настроением сотрудников является заметное уныние. Наиболее высокие показатели настроения были выявлены в секции «Управление» - возможно, это связано с тем, что сами опрошенные относятся к управленческому звену, и не хотят показывать отрицательные эмоции в отношении собственной деятельности. Наиболее низкие результаты выявлены по секции «Мотивация и мораль»; здесь ни у одного опрошенного показатели не превысили уровня «заметное уныние». Это говорит о том, что организационная культура цеха 14 нуждается в совершенствовании; наиболее пристальное внимание следует уделить таким направлениям, как формирование системы корпоративных ценностей, мотивация сотрудников, упорядочение этических норм профессиональной деятельности.

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ЦЕХЕ 14 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры

На основании выявленных проблем развития организационной культуры в цехе 14 была разработана система мероприятий, направленная на ее совершенствование.

Мероприятия представлены тремя блоками.

1. Мероприятия, направленные на создание философии подразделения.

Цели создания философии подразделения:

- выработка целостного видения миссии, целей и задач цеха для всех сотрудников;
- повышение уровня сплоченности сотрудников за счет осознания себя членами одной команды.

2. Разработка системы культурно развлекательных, познавательных, спортивных мероприятий для сотрудников цеха.

Главные цели мероприятий:

- создание новых и укрепление уже существующих традиций подразделения;
- создание духа единой и сплоченной команды профессионалов, объединенных корпоративной идеей или философией;
- укрепление кадрового состава, поиск и выявление талантливых сотрудников;
- предотвращение утечки кадров и нейтрализация конфликтных ситуаций в коллективе;
- реализация функции «предохранительного клапана» — в ходе неформального общения выявляются назревающие проблемы или кризис;

- развитие у сотрудников чувства корпоративной гордости за организацию;

- дальнейшее развитие корпоративной культуры.

3. Мероприятия, направленные на повышение мотивации сотрудников к трудовой деятельности.

Цель - повышение качественных и количественных показателей работы персонала за счет создания и использования дополнительных (нематериальных) возможностей для стимулирования сотрудников.

Мероприятия по совершенствованию управления организационной культурой цеха 14 АО «НПК «Уралвагонзавод» представлены в табл. 10.

Затраты на реализацию данных мероприятий:

$З_{общ} = З_1 + З_2 + З_3 + З_4 + З_5 + З_6$

$З_1$= 3000 рублей

$З_2$ = 10000 рублей

$З_3$ = 5000 рублей

$З_4$ = 20000 рублей

$З_5$ = 40000 рублей

$З_6$ = 5000 рублей

$З_{общ}$ = 3000+10000+5000+20000+40000+5000 = 83 000 рублей

Таблица 10 - Мероприятия по совершенствованию управления организационной культурой цеха 14 АО «НПК «Уралвагонзавод»

п/п	Проблема управления организационной культурой	Мероприятия по устранению недостатка	Срок	Ответственный	Затраты, руб.
1	Отсутствие символики, отражающей корпоративную философию	Проведение конкурса среди сотрудников на создание эмблемы, девиза, гимна подразделении; подведение итогов конкурса. Разработка кодекса профессиональной этики сотрудников цеха.	до 1.12.16г.	Начальник цеха, начальник личного стола цеха	3000
	Отсутствие нормативно-правовых документов, регламентирующих развитие организационной культуры в подразделении	Разработать положение об организационной культуре Разработать положение о мотивации сотрудников цеха 14 Разработать Положение об адаптации сотрудников цеха № 14 Разработать и утвердить Положение о прохождении обучения в области психологического менеджмента руководителями всех уровней	до 1.12.16г. до 1.12.16г до 1.12.16г. до 1.12.16г.	Начальник личного стола, начальник БТЗ, начальник цеха Начальник личного стола, пом. по кадрам, начальник цеха Начальник личного стола, пом. по кадрам, начальник цеха Начальник личного стола, пом. по кадрам, начальник цеха	10000

Продолжение табл. 10

3	Отсутствие систематического участия в мероприятиях АО «НПК «Уралвагонзавод»	Разработка плана-графика участия в конкурсах профессионального мастерства, в конкурсах художественной самодеятельности, КВН, играх «Что? Где? Когда?», спортивных соревнованиях на призы АО «НПК «УВЗ», мероприятиях, посвященных Дню защитника отечества, Международному женскому дню, новогодней компании, организуемой АО « НПК «УВЗ».	до 30.12.16г.	Начальник личного стола, пом. по кадрам; Зам. нач. цеха, начальник личного стола, начальник БТЗ	5000
		Разработка плана-графика участия развлекательных и познавательных маршрутах, предлагаемых АО «НПК «Уралвагонзавод»: поездки в аквапарк г. Екатеринбурга, в Ганину яму, в г. Верхотурье и др.	до 30.12.2016	Зам. начальника цеха, начальник личного стола, начальник БТЗ Зам. нач. цеха, старший менеджер по охране труда	
		Организация совещания с представителями Молодежной организации АО «НПК «Уралвагонзавод» по возможности привлечения молодых сотрудников цеха (в возрасте до 30 лет) к деятельности организации, к мероприятиям, проводимым организацией.	до 30.12.2016	Лидер молодежной организации цеха	

Продолжение табл. 10

4	Отсутствие систематических культурных мероприятий в цехе	Разработка плана культурных мероприятий в цехе № 14 на 2017 г. Выбор инициативной творческой группы по написанию или подбору сценариев культурно-массовых мероприятий: конкурсы профессионального мастерства, конкурсы художественной самодеятельности для сотрудников цеха, выставки декоративно-прикладного искусства, фотовыставки, вечера семейного отдыха и игровые программы для детей сотрудников цеха № 14.	до 30.12.2016	Заместитель начальника цеха, выбранная инициативная группа	20000
5	Снижение мотивации к трудовой деятельности у сотрудников цеха.	Проведение общего собрания; объявление благодарностей отличившимся сотрудникам; вручение грамот и памятных подарков благодарностей. Разработка графика общих собраний цеха на 2017 г.	до 30.12.2016	Начальник цеха, Председатель цехового комитета профсоюза	40000

Окончание табл. 10

6	Отсутствие контроля за уровнем развития корпоративной культуры в цехе	Подбор пакета методик, направленных на диагностику уровня организационной культуры в подразделении Проведение диагностики, обработка и анализ результатов в конце календарного года. Ежеквартальная отчетность заместителей начальника цеха, инициативной группы по организации и проведению мероприятий, направленных на развитие организационной культуры	до 30.12.2016 до 30.12.2016	Начальник цеха, Заместитель начальника цеха	5000
	ИТОГО:				83 000

Запланированные затраты будут направлены на проведение конкретных мероприятий, направленных на повышение организационной культуры, что, в итоге, позволит решить такие проблемы, как заметное уныние в коллективе, высокий уровень конфликтности, нарушение коммуникаций; многочисленные нарушения правил трудовой дисциплины, нанесение сотрудниками ущерба собственному подразделению. Это, в свою очередь, позволит свести к минимуму ущерб подразделения, непосредственно связанный с низким уровнем организационной культуры (например, ущерб от брака, от хищения имущества подразделения), что, в итоге, позволит оправдать затраты на повышение уровня организационной культуры.

2.2. Нормативно-правовое обоснование мероприятий по совершенствованию организационной культуры в цехе 14

Одной из причин, мешающих развитию организационной культуры в цехе 14 АО «НПК «Уралвагонзавод», является отсутствие в подразделении нормативно-правовых актов, направленных на развитие организационной культуры.

Нормативно-правовое сопровождение мероприятий составят нормативно-правовые акты, которые можно условно разделить на две группы:

К первой группе относятся локальные нормативные правовые акты АО «НПК «Уралвагонзавод», документирующие процедуру отбора персонала:

Устав АО «НПК «Уралвагонзавод» - провозглашает миссию, цель, задачи предприятия, которыми подразделения должны руководствоваться во всех сторонах своей деятельности, в том числе и в процессе управления организационной культурой.

Положение о структурном подразделении – это правовой акт, устанавливающий статус, функции, права, обязанности и ответственность структурных подразделений, распространяющиеся на все стороны и этапы трудовых отношений, в том числе - на организационную культуру персонала.

Положение о персонале АО «НПК «Уралвагонзавод» - устанавливает принципы трудовых взаимоотношений в подразделениях, распространяющиеся на этапы трудовых отношений, в том числе и на управление организационной культурой.

Ко второй группе относятся нормативно-правовые акты подразделения, которые непосредственно регламентируют процесс управления организационной культурой.

1. Положение об организационной культуре.

Этот документ предполагается как основной, регламентируюий развитие организационной культуры в цехе 14. Он может включать следующие пункты:

- Цели построения организационной культуры;

- Принципы построения организационной культуры;

- Символика подразделения;

- Традиции подразделения (традиции празднования календарных и профессиональных праздников, участия в мероприятиях, организуемых АО «НПК «Уралвагонзавод», участия в районных и городских праздниках, конкурсах, соревнованиях, совместного посещения театров музеев, концертов, встречи новых сотрудников).

2. Положение о мотивации сотрудников цеха 14 может включать следующие разделы:

- Цели мотивации сотрудников;

- Принципы мотивации сотрудников;

- Виды трудовой мотивации в подразделении (материальная, нематериальная).

- Порядок реализации и меры материальной мотивации трудовой деятельности.

- Порядок реализации и меры нематериальной мотивации трудовой деятельности.

- Ответственные за реализацию мер материальной и нематериальной мотивации трудовой деятельности.

3. Положение об адаптации сотрудников может включать следующие разделы:

- Понятие адаптации.

- Цели адаптации.

- Принципы адаптации новых сотрудников.

- Содержание адаптационных мероприятий.

- Сроки проведения адаптационных мероприятий.

- Ответственные за проведение адаптационных мероприятий.

4. Кодекс профессиональной этики сотрудников цеха может регламентировать:

- Базовые ценности и принципы деятельности подразделения:

- Обязательные для каждого сотрудника правила поведения при осуществлении профессиональной деятельности, основанные на нравственных критериях, традициях и ценностях цеха и компании;

- Основные нормы служебной этики, которые должны быть присущи всем работникам цеха;

Недопустимые нормы поведения и личностные качества, несовместимые с профессиональной деятельностью в цехе.

Таким образом, все мероприятия по совершенствованию организационной культуры в цехе должны быть строго регламентированы; их цели, задачи, сроки проведения, ответственные должны быть закреплены в нормативно-правовых актах подразделения; это является необходимым условием своевременной и систематической реализации запланированных мероприятий.

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры в цехе 14

Экономическая эффективность предложенных мероприятий заключается в снижении потерь, связанных с браком, порчей имущества предприятия, недобросовестным исполнением сотрудниками своих должностных обязанностей. Как было показано выше, эта статья в настоящее время связана с наибольшими расходами для цеха 14; приносит большое количество убытков. В результате низкого уровня организационной культуры, падает энтузиазм сотрудников, растет их халатность к работе, безразличное отношение к результатам, что сказывается на повышении процента брака в работе.

Рассчитаем экономическую эффективность, которая будет достигнута:

Э п = Р*Дг* (П2-П1),

где Эп — экономический результат в расчете за год;

Р — количество работников, повысивших производительность труда;

Дг — количество рабочих дней, отработанных ими за год;

П2 — производительность труда в день после внедрения мероприятий;

П1 — производительность труда в день до внедрения мероприятий.

Р = 220 человек

Дг = 180 смен в году

П1= 1650 рублей

П2 = 1671 рублей

Эп = 220*180*(1671-1650)

Эп = 831 600 рублей

Дополнительный экономический эффект $Э_н$ определяется по формуле:

$Э_н = 0,5 \times Е_н \times К \times (Т_1 - Т_2)$,

где К - объём капитальных вложений по варианту, руб.;

0,5 - коэффициент нарастания затрат при постоянном финансировании.

$Е_н$ – нормативный коэффициент по отрасли, равный 0,15.

$Т_1$,$Т_2$ – продолжительность внедрения мероприятий – нормативная и реальная.

$Э_н = 0,5 \times 0,15 \times 83000 (0,71-0,67) = 249$ руб. на одного работника, задействованного в программе внедрения мероприятий.

Предполагаемый социальный эффект по каждому из предложенных мероприятий представлен в табл. 13.

Таблица 13 - Социальная эффективность предложенных мероприятий

Мероприятия	Социальный эффект
Выработка корпоративной философии, системы ценностей подразделения.	Улучшение социально-психологического климата коллектива за счет повышения сплоченности; осознание ценности своего труда и деятельности подразделения в целом.

Продолжение Табл.13

Разработка и проведение ряда культурных мероприятий, участие в мероприятиях, проводимых корпорацией	Повышение культурного уровня сотрудников, появление и реализация возможности полноценного отдыха, рационализация чередования труда и отдыха, обогащение способов проведения досуга, приобщение к ценностям корпорации.
Мероприятия по разработке и внедрению этического кодекса подразделения.	Повышение мотивации к трудовой деятельности, к карьерному росту, к обучению и повышению квалификации, повышение ответственности за выполняемую работу; укрепление дисциплины, повышение производительности труда.

Таким образом, разработанная система мероприятий направлена на формирование единой для всех сотрудников коллектива системы ценностей, осознания общности миссии и целей своей трудовой деятельности в подразделении; нормализацию коммуникаций по горизонтали. Достижение запланированных показателей эффективности предложенных мероприятий будет свидетельствовать о качественном изменении уровня организационной культуры.

Вывод по главе 2

Внедрение мероприятий по совершенствованию организационной культуры предполагает в целом положительное воздействие на функционирование подразделения, затрагивающее как производственные, так и управленческие процессы, что является подтверждением целесообразности проведения предлагаемых мероприятий.

Предложенные мероприятия, рассчитанные на устранение выявленных проблем, принесут такие позитивные изменения, как повышение ответственности за выполнение работы, увеличение приверженности работе; снижение конфликтности в коллективе; рост культурного уровня сотрудников, рационализация чередования труда и отдыха.

Все это должно способствовать повышению энтузиазма, ответственности за выполняемую работу.

Рентабельность предложенных мероприятий заключается в том, что они рассчитаны на снижение брака в работе вследствие недобросовестного выполнения должностных обязанностей, как следствие повышения сплоченности и снижения уровня конфликтности в коллективе; также, в результате повышения уровня организационной культуры, четкого усвоения сотрудниками норм и правил поведения на рабочих местах, должно прекратиться такое явление, как нанесение ущерба собственному подразделению посредством халатности, неисполнения служебных обязанностей, хищения имущества предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационная культура - это доминирующие моральные нормы и ценности, принятые образцы поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые разделяются членами организации и способны воспроизводиться в этой организации через формальных или неформальных лидеров.

Организационная культура оказывает огромное непосредственное влияние на процесс управления организацией и опосредованно влияет на производственные процессы. Очевидно, что даже преуспевающие организации с сильной корпоративной культурой нуждаются в постоянном поддержании и развитии своих культурных ценностей, так как факторы внешней среды, отбор и прием новых сотрудников, высвобождение сотрудников, выход на новые отраслевые и особенно национальные рынки, изменение статуса и т.п. - все это способствует изменению корпоративной культуры.

Структура управления АО «НПК «УВЗ» представляет собой линейно-функциональную систему, достаточно сложную и разветвленную, в силу большой численности персонала предприятия. Эффективное функционирование этой системы во многом зависит от безупречного функционирования всех ее структурных элементов - подразделений предприятия. Важным фактором, влияющим на эффективность деятельности подразделений, является организационная культура.

При анализе организационной культуры цеха № 14 были выявлен следующие проблемы:

- Отсутствие символики, отражающей корпоративную философию подразделения герб, девиз и т.д.);

- Отсутствие нормативно-правовой базы управления организационной культурой подразделения;

- Отсутствие организации систематического участия в мероприятиях АО «НПК «Уралвагонзавод»;

- Преобладание заметного уныния в настроении сотрудников, низкий уровень сплоченности коллектива, нарушение коммуникаций и стабильно высокий уровень конфликтности в подразделении связан с недостатком культурных мероприятий, отсутствием корпоративной философии, недостаточным вниманием к развитию традиций цеха. А ведь именно традиции, праздники являются важными системообразующими элементами организационной культуры, способствующими не только сплочению коллектива, но и стабилизации эмоционального фона сотрудников.

- Многочисленные нарушения правил трудовой дисциплины, нанесение сотрудниками ущерба собственному подразделению свидетельствует о том, что сотрудники недостаточно хорошо знакомы с правилами внутреннего распорядка, либо считают для себя необязательным выполнение этих норм.

- Отсутствие контроля за уровнем развития организационной культуры в цехе.

Эти проблемы порождают такие негативные тенденции, как недостаточный уровень сплоченности коллектива; нарушения норм внутреннего распорядка, халатность, хищения имущества подразделения, и, как следствие - нанесение экономического ущерба как цеху, так и организации в целом.

В рамках повышения уровня организационной культуры предлагается проведение следующих мероприятий:

1. Разработка символики подразделения (эмблема, герб, девиз, гимн), отражающей философию подразделения.

2. Разработка Положения об организационной культуре цеха 14.

3. Составление плана-графика участия в конкурсах профессионального мастерства, в конкурсах художественной самодеятельности.

4. Создание инициативной творческой группы по написанию или подбору сценариев культурно-массовых мероприятий.

5. Подбор пакета методик, направленных на диагностику уровня организационной культуры в подразделении; проведение контроля динамики уровня организационной культуры в цехе каждые полгода.

Предложенные мероприятия, рассчитанные на устранение выявленных проблем, принесут следующие положительные изменения:

1.Улучшение социально-психологического климата, снижение конфликтности в коллективе

2. Рост производительности труда.

3. Рост культурного уровня сотрудников, рационализация чередования труда и отдыха.

4. Рост ответственности за выполнение работы, увеличение приверженности работе, что должно повлиять на снижение брака в работе, количества хищений и порчи имущества цеха.

Предложенные мероприятия должны проводиться систематически и охватывать все звенья системы управления подразделением. Необходимо, чтобы инициативу проведения мероприятий принимали и поддерживали как высшие руководители, так и руководители среднего звена (начальники участков, начальники смены). Только в этом случае совершенствование корпоративной культуры в дальнейшем будет способствовать достижению спрогнозированных в исследовании положительных результатов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Источники одного автора

1. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации [Текст]: Практическое пособие кадровика / В.М. Анисимов. – М.: АО «Издательство «Экономика», 2013. – 704с.

2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст]: Пер. с англ. / М. Армстронг. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.

3. Аширов Д.А. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Д.А. Аширов. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 319 с.

4. Блинов В.А. Искусство управления персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.А. Блинов. - М.: Гелан, 2014. – 411с.

5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2013. – 496 с.

6. Виханский О.С. Управление персоналом [Текст] / О.С. Виханский. – М.: ИНФРА, 2014. - 344 с.

7. Гневко В.А. Управление экономическим развитием народнохозяйственного комплекса [Текст] / В.А. Гневко - СПб.: ИУ и Э, 2014. - 367с.

8. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика [Текст] / Е.П. Голубков - М.: Издательство «Финпресс», 2014. – 416 с.

9. Егоршин А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин -Н. Новгород: НИМБ, 2014 - 624с.

10. Крымов А.А. Вы – управляющий персоналом [Текст] / А.А. Крымов – М.: Бератор-пресс, 2014. – 378 с.

11. Макарова И.К. Управление персоналом [Текст] / И.К. Макарова – М.: Юриспруденция, 2014. – 304 с.

12. Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания: Учеб. пособие / А. А. Максименко. - Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2013. - 168 с.

13. Маслов Е.В. Управление персоналом организации [Текст]: Учебное пособие / Е. В. Маслов. – М.: ИНФРА-М.; Новосибирск: НГАЭиУ, 2014. - 512 с.

14. Методическое пособие для анализа обеспеченности и определения потребности в специалистах / Сост. Л.П. Ноговицина, Т.Г, Храмцова, Г.Л. Мороз. – Новосибирск: 2014. – 24 с.

15. Музыченко В.В. Управление персоналом. Лекции: пособие для студентов высших учебных заведений [Текст] / В.В. Музыченко – М.: Изд. Центр «Академия», 2014. – 528 с.

16. Мусинова Н.Н. и др. Организация и кадровое обеспечение муниципального управления [Текст]: Учебное пособие / Н.Н. Мусинова. - М.: ГУУ, 2014. – 320 с.

17. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации [Текст]: Пособие / В.П. Пугачев – М.: Аспект Пресс, 2014. - 279с.

18. Рогожин М.Ю. Организация кадровой работы организации [Текст]: Учебно-практическое пособие / М.Ю. Рогожин – М.: Издательство РДЛ, 2014. – 240 с.

19. Самыгин С.И. Менеджмент персонала [Текст] / С. И. Самыгин. – Ростов н/Д: Издательство «Феникс», 2014. – 480 с.

20. Сапегина С.Г. Управление персоналом [Текст]: Курс лекций / С. Г. Сапегина. – Екатеринбург: Урал. гос. лесотехн. ун-т, 2013. – 191 с.

21. Соловьев Д.П. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Д.П. Соловьев. – Самара: Самар. гос. экон. акад., 2013. - 383 с.

22. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент [Текст]: Пособие / В.М. Цветаев – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014. – 160 с.

23. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом [Текст]: Пособие / Ю.А. Цыпкин – М.: «Экзамен», 2013. – 445с.

24. Чижов Н.А. Кадровые технологии [Текст] / Н.А. Чижов - М.: «Экзамен», 2014. – 352 с.

25. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня – М.: АО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2014. - 336с.

26. Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология [Текст]: Пособие / В.Г. Шипунов – М. – Высшая школа, 2014. – 304 с.

27. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. [Текст] / В.И. Шкатулла – М.: Издательство НОРМА, 2014. – 560 с.

Источники двух авторов

28. Азимов Э.Г. Новый словарь методических терминов и понятий [Текст] / Э.Г. Азимов, А.Н. Щукин. - М.: Издательство ИКАР, 2012. – 225 с.

29. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала [Текст]: Практическое пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб / М. И. Магура, М.Б. Курбатов. – М.: Интел-Синтез, 2013. – 376 с.

Источники трех авторов

30. Герасимов Б.Н. Уровни профессионализма менеджера: содержание, нормативы, оценка [Текст] / Б.Н. Герасимов, В.В. Морозов, Н.Г. Яковлева. - Самара: 2014. - 265 с.

31. Никонова Т.В. Сухарев С.А. Управленческий аудит: персонал/ Под ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2014, 408с.

Под заглавием

32. Управление персоналом организации [Текст]: Учебное пособие для вузов / Под ред. А.А. Крылова, Ю.В. Прушинского. – ЮНИТИ – ДАНА, 2014. – 495 с.

33. Служебная карьера: [Текст] Учебное пособие / Под ред. Е.В. Охотовского. - М.: РАГС «Экономика», 2014. – 357 с.

34. Управление персоналом организации [Текст]: Пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 638 с.

Статьи из журналов и газет

35. Боголиб Т. Управление человеческим капиталом на промышленном предприятии [Текст] / Т. Боголиб // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - N 11-12. - С.53-57.

36. Газарян А. Если не хватает власти, чтобы реально управлять организацией [Текст] / А. Газарян // Business excellence = Деловое совершенство. - 2013. - N 4. - С.44-46.

37. Газизов Р.Р. Инновационные подходы к управлению персоналом и их реализация с позиции функций управления [Текст] / Р.Р. Газизов // Уровень жизни населения регионов России. - 2014. - N 9. - С.90-95.

38. Кобер П. УВЗ впервые за два года заработал на полную мощность / П. Кобер // Областная газета. - №148. - 2016. С. 3-4.

39. Лапина Т. А. Понятие организационной культуры / Т. А. Лапина. // Вестник Омского университета. Серия «Экономика» - № 4 - 2010. С. 51-53.

40. Мазина А.А. Воздействие факторов организационной среды и управления персоналом на инновационную активность предприятия [Текст] / А. А. Мазина // Уровень жизни населения регионов России - 2013. - №8. - С.91-97.

41. Максименко А.А. Организационная культура как система контроля и наказания в организации / А.А. Максименко // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. Выпуск №1 - том 18 - 2012. - С. 52-60.

42. Марченко И.П. Модульная система характеристики и оценки профессионализма служащих [Текст] / И.П. Марченко // Управление персоналом. – 2014. - №11. – С.60-65.

43. Моргунов В.П. Не обойтись без новых знаний экономики и финансов [Текст] / В. П. Моргунов // Служба кадров и персонал. - 2014. - №3. - С.17-20.

44. Никифоров Р.О. Главное – разобраться в мотивации руководителя [Текст] / Р. О. Никифоров // Управление персоналом. – 2014. - №5. – С.37-39

45. Попов Е., Ческидов Р. Мотивация менеджеров по ключевым бизнес-процессам и показателям [Текст] / Е. Попов, Р. Ческидов // Проблемы теории и практики управления - 2014. - №3. - С.78-85.

46. Рогачева А. Повышение эффективности учебных программ для руководителей [Текст] / А. Рогачев // Служба кадров и персонал. – 2013. - №2. – С.56-60.

47. Рыхтикова Н. Риски персонала организации: особенности оценки и управления [Текст] / Н. Рыхтикова, С. Лысова // Пробл. теории и практики управл. - 2013. - N 6. - С.92-96.

48. Смирнова И. Нетрадиционные методы оценки персонала [Текст] / И. Смирнова // Управление персоналом. – 2014. - №1. – С.51

49. Сперанский В.И. Концепция управления человеческими ресурсами - современный подход к управлению персоналом [Текст] / В. И. Сперанский // Соц.-гуман. знания. - 2013. - N 5. - С.193-206.

Электронные ресурсы

Ресурсы удаленного доступа

50. Гражданский кодекс РФ от 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ [Электронный ресурс]: принят Государственной Думой 21 октября 1994 года (с изм. и доп.). Доступ из справ.-правовой системы «ГАРАНТ».

51. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ [Электронный ресурс]: принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года (с изм. и доп.). Доступ из справ.-правовой системы «ГАРАНТ».

52. Управление персоналом // [Электронный ресурс] / Социальная эффективность совершенствования управления персоналом. Режим доступа: http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=437 (дата обращения: 28.08.2016г.).

53. Орлов А.И. Менеджмент / А.И. Орлов [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m31/index.htm (Дата обращения: 12.10.2016).

54. Устав АО «НПК «Уралвагонзавод» № 44 от 21.03.2008г. [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.uvz.ru/Устав (Дата обращения: 12.10.2016).

55. АО «НПК «Уралвагонзавод» [Электронный ресурс]: публикации. Режим доступа: http://www.uvz.ru (Дата обращения: 12.10.2016).

Приложение 1

Опросник «Уровень организационной культуры»

Выразите степень согласия с приведенными утверждениями по 10-балльной шкале.

1. В нашей фирме вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью.
2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников.
3. Наша деятельность четко и детально организована.
4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников.
5. Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности.
6. В нашей фирме налажена система коммуникаций.
7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения.
8. Рвение и инициатива у нас поощряются.
9. В наших отделах налажена разумная система выджвижения на новые должности.
10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты; собрания; информационные распечатки)
11. Наши работники участвуют в принятии решений.
12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом.
13. Рабочие места у нас хорошо обустроены.
14. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации.
15. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников.
16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки.
17. Все, что нужно для работы у нас всегда под рукой.

18. У нас поощряется двусторонняя коммуникация.

19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключение.

20. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.

21. Работа для меня интересна.

22. В нашей фирме поощряется непосредственное отношение сотрудников к руководству.

23. Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реальностей обстановки.

24. Рвение к труду у нас всячески поощряется.

25. Трудовая нагрузка у нас оптимальная.

26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления.

27. В наших отделах господствует кооперация и взаимоуважение между сотрудниками.

28. Наша фирма нацелена на нововведения.

29. Наши сотрудники испытывают гордость за свою фирму.

Подсчет баллов

1. Подсчитайте общий балл. Для этого надо сложить показатели всех ответов.

2. Посчитайте средний балл по секциям:

Работа - 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.

Коммуникации - 2, 6, 10, 14, 18, 22.

Управление - 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28.

Мотивация и мораль - 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Интерпретация

Индекс «ОК» определяется по общей сумме по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов - 290, наименьшее - 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК».

261 - 290 - очень высокий

175 - 260 - высокий

115 - 174 - средний

ниже 115 - имеющий тенденцию к деградации

Узкие места «ОК» определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

9-10 - великолепное

6-8 - приподнятое

4-5 - заметное уныние

1-3 - упадочное

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1.организационная культура	Организационная культура — это система принятых в организации и разделяемых ее работниками ценностей, убеждений, принципов, норм поведения. Важной частью организационной культуры является деловая культура, которая включает нормы и правила ведения бизнеса, деловую этику, деловой этикет, деловые коммуникации.	Организационная культура : учебник для академического бакалавриата / под ред. В. Г. Смирновой. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 306 с. — Серия : Бакалавр. Ака- демический курс.
2. Миссия	смысл существования организации, в котором выражается отличие данной организации от других, ее социальная роль.	Основы менеджмента. - М.: Проспект, 2011. Веснин В.Г.
3. Опросник	анкеты, используемыми исследователями для сбора различного рода информации от отвечающих на них людей.	Психологическая энциклопедия Под редакцией Р. Корсини и А. Ауэрбаха.(2-е издание), 2006
4. Мотивация	Мотивация (от lat. «movere») — побуждение к действию; динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость, способность человека через труд удовлетворять свои потребности.	Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: Учебное пособие. Практические задания (практикум). — М.: Издательство «Альфа-Пресс». — 640 с.. 2010
5.Стимулирование	инструмент управления мотивацией человека посредством внешнего побуждения к активности через различные блага (стимулы), способные удовлетворить потребности человека.	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк, С. Ж. Гонча- рова, В. В. Данилочкина [и др.]. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 398 с. — Серия : Бакалавр. Базовый курс

6. Конфликт	специальная организация взаимодействия, позволяющая удерживать единство столкнувшихся действий за счет процесса поиска или создания средств и ресурсов разрешения представленного в столкновении противоречия	Конфликтология в социальной работе: учебник и практикум для академического бакалавриата / О. А. Иванова, Н. Н. Суртаева. — М. : Издатель- ство Юрайт, 2015. — 282 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс
7.Кадровая политика	Генеральное направление кадровой работы, включающее совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.	Одегов, Ю. Г.Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 444 с.
8.Адаптация персонала	взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно – экономических условиях труда.	Управление адаптацией персонала: учебное пособие / М. Н. Крутцова. – Вологда : Легия, 2010. – 128 с
9.Трудовой коллектив	группа людей, объединенных одной трудовой и профессиональной деятельностью, местом работы или принадлежностью к одному предприятию, учреждению, организации. Трудовой коллектив устанавливает внутригрупповые нормы, ценности и продуцирует определенную культуру.	Семенов А. К., Набоков В. И.. Основы менеджмента: Учебник. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°». — 556 с., 2008

10. Рентабельность	Относительный показатель эффективности производства, характеризующий уровень отдачи затрат и степень использования ресурсов. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам или потокам, её формирующим.	Финансы предприятий: Учебник / Руководитель авт. кол. и науч. ред. проф. А.М. Поддерьогин. 3-е изд., перераб. и доп. - К.: КНЭУ, 2001. - 460 с., ил.
11. Инвестиции	Денежные средства, ценные бумаги, имущество, в том числе имущественные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской деятельности в целях получения прибыли.	Аскинадзи, В. М. Инвестиции : учебник для бакалавров/В.М.Аскинадзи, В.Ф.Максимова.— М.:Издательство Юрайт, 2014. — 422 с. —Серия : Бакалавр. Базовый курс.
12. Корпоративная культура	могучий и мощный инструмент управления персоналом. Она обеспечивает долговременный успех предприятия на рынке товаров и услуг. Ее развитие способствует гуманизации всех сфер деятельности, формированию высокой национальной идеи.	Корпоративная культура: учебник / Т.Н. Персикова. – М.: Логос, 2011. – 288 с.
13. Персонал	Личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.	Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Мас лова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 492 с
14.Численность персонала	Экономический, статистический показатель, определяющий количество людей, относящихся к той или иной категории по определенному признаку.	Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Мас лова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 492 с

15. Специалисты	Работники, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические, административные и другие функции. К ним относятся экономисты, инженеры, технологи, юристы, инспекторы по кадрам, бухгалтеры и др.	Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Мас лова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 492 с
16. Служащие	Технические исполнители — работники, осуществляющие финансово-расчетные функции, подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание и другие функции. К ним относятся секретари, табельщики, кассиры, экспедиторы и др.	Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Мас лова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 492 с
17.Руководители	Осуществляющие функции управления предприятием. Руководителей условно можно под-разделить на три уровня: высший (директор, генеральный директор, управляющий и их заместители); средний (руководители основных структурных подразделений — цехов, отделов, управлений, а также главные специалисты); низовой (работающие с исполнителями — руководители бюро, секторов, мастера).	Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Мас лова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 492 с
18. Кадровая служба	Совокупность специализированных структур, подразделений вместе с занятыми на них должностными лицами, призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.	Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика/В.М. Анисимов; Центр кадрологии и эффективного персонал-менеджмента. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003.—704 с. (Кадровая антология России)

19.Экономическая эффективность	Показатель, определяемый соотношением экономического эффекта и затрат , породивших этот эффект, эффективность определяет степень выгодности. И, поскольку, этот показатель является относительным, то может применяться для сравнения - либо с существующими нормативами, либо с другими вариантами.	Аникина Е.А. Экономическая теория: учебник / Е.А. Аникина, Л.И. Гавриленко. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 413
20.Экономический эффект	Разница между продуктом хозяйственных активностей и затратами, которые произведены при его изготовлении. То есть он может выражаться в виде прибыли или же, наоборот, убытка.	Аникина Е.А. Экономическая теория: учебник / Е.А. Аникина, Л.И. Гавриленко. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 413