

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

Совершенствование организационной культуры цеха № 14
АО НПК УРАЛВАГОНЗАВОД

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В.Кружкова
(подпись)

« _____ » _____ 2017 г.

Исполнитель:

Алабина Наталия Алексеевна
обучающейся группы БМ-54z,
5 курса,
заочного отделения,
направление «38.03.03.
Управление персоналом»

(подпись)

Руководитель ОПОП

_____ Ю.А.Горбунова

Научный руководитель:

Девятовская И.В.,
канд. психол. наук,
доцент кафедры философии
и менеджмента

(подпись)

Нормоконтролер

_____ А.Б.Хрусталев

(подпись)

« _____ » _____ 2017 г.

Екатеринбург
2017

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ЦЕХА № 14 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» | 6 |
| 1.1. Характеристика предприятия | 6 |
| 1.2. Анализ системы управления персоналом на предприятии | 13 |
| 1.3. Изучение организационной культуры на предприятии | 27 |
| Выводы по первой главе | 39 |
| ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ЦЕХА № 14 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» | 41 |
| 2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры на предприятии | 40 |
| 2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию организационной культуры на предприятии | 48 |
| 2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры на предприятии | 53 |
| Выводы по второй главе | 58 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 60 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ | 63 |
| ГЛОССАРИЙ..... | 69 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ 1..... | 72 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ 2 | 77 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ 3..... | 79 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ 4..... | 80 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ 5..... | 84 |

ВВЕДЕНИЕ

Управление современной организацией невозможно эффективно осуществлять без учета особенностей ее организационной культуры.

Несмотря на то, что за рубежом данное направление стало актуально еще в начале 1980-х годов, в России пик интереса к данной проблематике наблюдается в настоящее время.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на работников, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу. Так как культура играет очень важную роль в жизни организации, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. У менеджмента крупных организаций есть достаточно ресурсов и средств для того, чтобы оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры, однако им не всегда хватает знания, как ее анализировать и изменять в желательном направлении.

Управление персоналом конечной целью всегда имеет повышение отдачи от людей, работающих в организации. Управление организационной культурой не является исключением. Для того, чтобы культура «работала» на повышение эффективности организации, она должна поддерживать организационную стратегию и миссию. Эта работа направляется высшим руководством и требует глубокого понимания не только экономики и стратегического менеджмента, но и основ организационного поведения и психологии управления.

Фирмы с ярко выраженной, сложившейся корпоративной культурой гораздо эффективнее в использовании HR (человеческих ресурсов). Организационная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет

потребности первого уровня («чисто материальные»), у него актуализируются потребности иного плана: в достойном положении в коллективе, признании, самореализации и т.п. И здесь на первый план выходит организационная культура, одной из важных функций которой является поддержка каждого члена коллектива, раскрытие его индивидуальности, талантов.

Актуальность и значимость темы исследования для предприятия обусловлена тем, что АО «НПК «Уралвагонзавод», как и другие организации, также уделяет внимание вопросу организационной культуры, т.к. она оказывает большое влияние на достижение стратегических целей предприятия.

Противоречие состоит между существующим типом организационной культуры цеха № 14 и стратегией развития АО «НПК «Уралвагонзавод».

В связи с этим выявлена проблема: необходимость совершенствования организационной культуры цеха № 14 с целью приведения ее в соответствие со стратегией развития АО «НПК «Уралвагонзавод».

Цель исследования в выпускной квалификационной работе – изучить организационную культуру в цехе № 14 АО «НПК «Уралвагонзавод» и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

Задачи:

- 1) изучить теоретические источники по проблеме организационной культуры;
- 2) описать систему управления персоналом в цехе № 14 АО «НПК «Уралвагонзавод»;
- 3) провести изучение организационной культуры в цехе № 14 АО «НПК «Уралвагонзавод»;
- 4) разработать мероприятия по совершенствованию организационной культуры в цехе № 14 АО «НПК «Уралвагонзавод» и спрогнозировать их социально-экономическую эффективность.

Объект исследования – организационная культура.

Предмет – совершенствование организационной культуры цеха № 14 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Методы исследования:

- теоретические: анализ научных источников, синтез, описание, обобщение, сравнение,
- эмпирические: анализ документов, наблюдение. В частности, метод анализа документов и метод наблюдения применялись в целях анализа системы управления персоналом по функциям управления персоналом.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена поставленными целью и задачами. Работа состоит из введения, двух глав, выводов по каждой главе, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении определен научный аппарат исследования.

В первой главе «Организационная культура в АО «НПК «Уралвагонзавод» цех № 14» дается характеристика цеха № 14 АО «НПК «Уралвагонзавод», системы управления персоналом, результаты изучения сложившейся на предприятии организационной культуры.

Во второй главе «Мероприятия по совершенствованию организационной культуры в АО «НПК «Уралвагонзавод» цех № 14» представлены мероприятия по совершенствованию организационной культуры в цехе № 14 АО «НПК «Уралвагонзавод», их нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическая эффективность.

В заключении сформулированы основные выводы по задачам исследования.

В приложениях содержатся документы предприятия, характеризующие ее систему управления персоналом, а также разработанные проекты регламентирующих документов в рамках мероприятий по совершенствованию организационной культуры в цехе № 14.

Работа изложена на 80 страницах, содержит 5 приложений, 10 таблиц и 11 рисунков.

ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ЦЕХА 14

АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

1.1. Характеристика предприятия

АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» – крупнейший в России многопрофильный машиностроительный комплекс, обладающий передовой научной, интеллектуальной и производственной базой, и единственный отечественный производитель современных танков.

АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» включено в перечень стратегических предприятий России (Указ Президента РФ от 04.08.2004 №1009).

Производственные достижения АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» являются существенным вкладом в экономическую и социальную стабильность Российской Федерации.

АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» осознает свою ответственность перед государством, является системообразующей организацией, как с социально-экономической точки зрения, так и с точки зрения обеспечения государственных интересов, включая вопросы национальной безопасности.

В корпорацию входят научно-исследовательские институты, конструкторские бюро и производственные предприятия. Головное предприятие – завод «Уралвагонзавод», расположенный в Нижнем Тагиле Свердловской области, при этом около 50 % всего среднесписочного состава предприятий корпорации занято именно на указанной площадке.

Компания зарегистрирована по адресу: Российская Федерация, 622007, Свердловская область, город Нижний Тагил, Восточное шоссе, дом 28.

Основной деятельностью Группы является производство и продажа железнодорожного подвижного состава, коммунальной и сельскохозяйственной техники, а также военной техники на заводах, расположенных преимущественно в Уральском регионе. Продукция Группы реализуется в Российской Федерации и за ее пределами.

Данная Группа полностью принадлежит Российской Федерации в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом.

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.

Форма собственности: предприятие находится в федеральной собственности; доля государства в уставном капитале – 100%.

Дата и номер свидетельства о регистрации: зарегистрировано Постановлением Главы администрации Дзержинского района 2 марта 1992 г. № 85. Регистрационный номер свидетельства – 249. Устав, дата и номер свидетельства зарегистрирован Постановлением Главы администрации Дзержинского района г. Нижнего Тагила Свердловской области от 22.10.98 г. № 840.

Год основания предприятия – 1936.

Общая площадь предприятия составляет 996,7 тыс.м², площадь производственных корпусов – 827 тыс.м².

Подчиненность предприятия: Министерство экономики России. Департамент промышленности вооружений.

Высший орган управления предприятием – Российское агентство по обычным вооружениям (РАВ).

Каналы сбыта продукции: министерство обороны РФ, АО «Российские железные дороги», вагоностроительные заводы РФ, предприятия ТЭК и их

подразделения, РАО «Газпром», негосударственные компании – железнодорожные перевозчики, предприятия дорожного и строительного комплекса, иностранные заказчики.

Уралвагонзавод имеет разветвленную инфраструктуру, в которую входит трамвайный цех с годовым объемом перевозок около 15 млн. пассажиров; жилищно-коммунальное хозяйство, в ведении которого находится жилье площадью 1,6 млн. м², что составляет 80% от общей жилой площади района; службы тепловодоканализации и электросети.

В настоящее время перед предприятием стоит задача запустить первую очередь новой заводской поликлиники к началу 2018 г., планируется расширение перечня предлагаемых для оздоровления путевок с привлечением здравниц корпорации Ростех, продолжатся работы по строительству детского парка.

В таблице 1 представлена динамика показателей отчета о прибылях и убытках предприятия Уралвагонзавод.

Таблица 1 – Динамика, состав и структура прибыли предприятия в 2014-2016 гг.

| Показатель | 2014 г. | | 2015 г. | | 2016 г. | |
|---|--------------------|------------|--------------------|------------|--------------------|------------|
| | сумма, тыс.руб. | доля, % | сумма, тыс.руб. | доля, % | сумма, тыс.руб. | доля, % |
| Прибыль от продажи продукции | 408509 | 95,95 | 1243655 | 108,26 | 2855919 | 149,44 |
| Проценты к получению | 27 | 0,01 | 193 | 0,02 | 4704 | 0,25 |
| Проценты к уплате | 77483 | 18,20 | 109216 | 9,51 | 245692 | 12,86 |
| Сальдо прочих операционных доходов и расходов | -3048 | -0,72 | 33028 | 2,87 | -22522 | -1,18 |
| Внереализационные доходы | 124356 | 29,21 | 232529 | 20,25 | 319877 | 16,74 |
| Внереализационные расходы | 26601 | 6,25 | 251420 | 21,89 | 1001191 | 52,39 |
| Прибыль до налогообложения | 425760 | 100,00 | 1148769 | 100,00 | 1911095 | 100,00 |
| Чистая прибыль | 320064 | 75,17 | 862769 | 75,10 | 1381968 | 72,31 |

Производственная площадь предприятия составляет 1 300 тыс. м²; среднесписочная численность работающих – более 35 000 чел., в т.ч. производственных рабочих – около 30 000 чел.

По данным табл. 1 в динамике балансовая прибыль в 2015 г. возросла на 723009 тыс.руб. или на 169,82% по сравнению с 2014 г. В 2016 г. балансовая прибыль составила 1911095 тыс.руб. Это на 762326 тыс.руб. больше, чем в 2015 г. Значительно уменьшили общую сумму полученной прибыли внереализационные расходы, т.е. расходы, возникающие в связи с хозяйственными операциями и фактами хозяйственной жизни, не относящимися к обычным видам деятельности и прочей операционной деятельности. В связи с тем, что внереализационные расходы не относятся к числу расходов, объективно необходимых для ведения хозяйственной деятельности, снижают возможности предприятия в финансировании расширенного воспроизводства, специалистам планово-экономических служб следует изучить состав и структуру внереализационных расходов, изыскать резервы их оптимизации и принять необходимые управленческие решения. Прибыль от продаж в 2016 г. выросла по сравнению с 2014 г. почти в 7 раз, что объясняется погашением долга заказчиками за поставленную военную технику.

В 2016 г. головное предприятие корпорации УВЗ по экономическим показателям вышло на уровень показателей рекордного 2012 г. Изготовлено товарной продукции на сумму более 101 млрд руб. К уровню 2015 г. рост составил 23,7%. В 2016 г. продуктовая линейка подвижного состава была расширена модельным рядом цистерн для перевозки сжиженных углеводородных газов (модель 15-588-01) и метанола (модель 15-150-05). Налажено производство бункерного вагона для перевозки зерна (модель 19-6870). Всего освоено производство шести новых изделий подвижного состава. В рамках государственного оборонного заказа в 2016 г. проведены капитальный ремонт и модернизация спецтехники. Поставка запчастей и комплектующих военного назначения по спецкооперации осуществлялась в

соответствии с заключенными договорами. Выполнялись работы в рамках экспортных контрактов.

Основными элементами системы корпоративного управления в Корпорации являются:

– Общее собрание акционеров – высший орган управления, через который акционеры реализуют своё право на управление Корпорацией;

– Совет директоров – коллегиальный орган управления, отвечающий за разработку стратегии Корпорации, определяет общее руководство и основные принципы и подходы к организации в Корпорации системы корпоративного управления, даёт рекомендации исполнительным органам и контролирует их деятельность;

– Генеральный директор – единоличный исполнительный орган управления, возглавляет Корпорацию, осуществляет руководство текущей деятельностью и реализует стратегию, определённую Советом директоров Корпорации.

Базой исследования является цех № 14 (отдел материально-технического обеспечения). На предприятии есть службы, от работы которых напрямую зависит производственный процесс. Одна из них – снабжение. Вовремя завезти на склад материалы, обеспечить подразделения завода необходимыми комплектующими, найти и договориться с поставщиками о продукции, которую требуется получить в предельно сжатые сроки – задачи серьезные.

Цеха 14 – это подразделение, целью которого является обеспечение производства всеми необходимыми материалами, покупными изделиями и деталями смежного производства. Главной задачей цеха является своевременное и оптимальное обеспечение производства необходимыми материальными ресурсами соответствующей комплектности и качества.

Критериями выбора поставщика являются надежность поставки, возможность выбора способа доставки, время на осуществление заказа, возможность предоставления кредита, уровень сервиса и др.

Цех № 14 является структурным подразделением АО «НПК Уралвагонзавод» и подчиняется Управлению материально-технического обеспечения.

Одним из основных нормативных актов, которым руководствуется в своей деятельности цех, является «Положение о закупке товаров, работ, услуг для АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод», утвержденное Решением совета директоров (протокол № 109-СД от « 09 » февраля 2017 г.) с изменениями по состоянию на 09.02.2017 г.

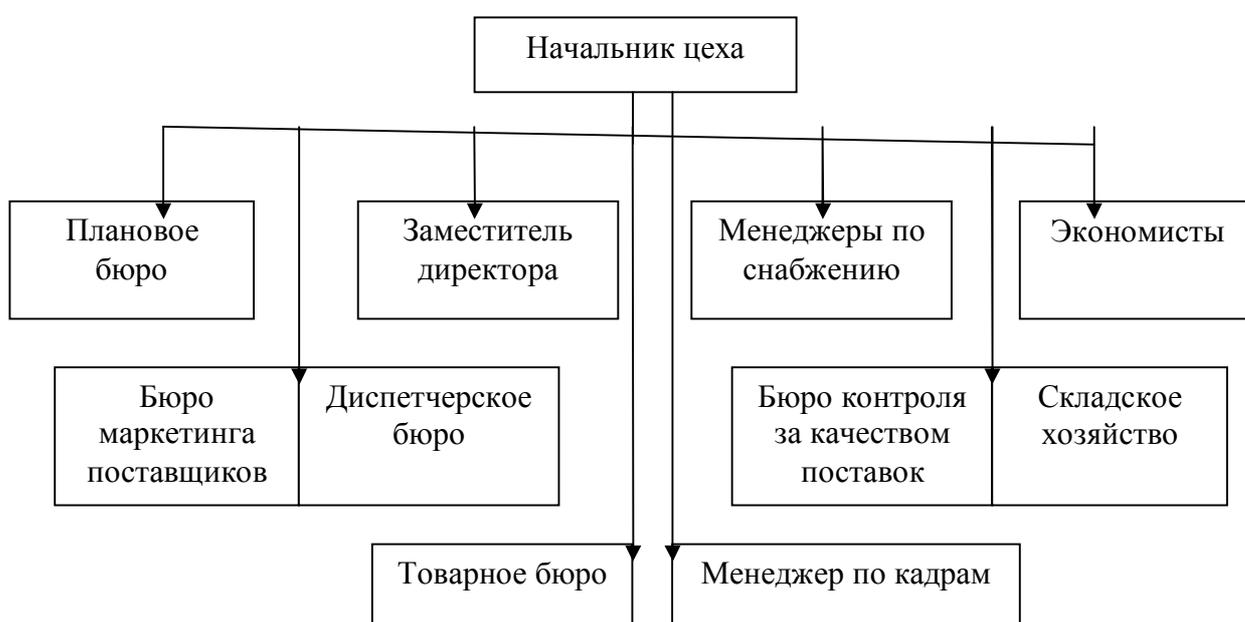


Рис. 1 – Организационная структура управления цеха

Организационная структура построена по линейно-функциональному типу. Каждая функция снабжения (планирование, заготовка, хранение, отпуск материалов) выполняется отдельной группой работников (ссылка на рисунок № 1).

Тип структуры цеха № 14 как службы снабжения – смешанный, когда товарные отделы, группы, бюро специализированы на снабжении конкретными видами сырья, материалов, оборудования. Однако наряду с товарными, в состав отдела снабжения входят функциональные подразделения, а именно: плановое, диспетчерское.

Смешанный тип структуры отдела снабжения – наиболее рациональный метод строения, который способствует повышению ответственности работников, улучшению материально-технического обеспечения производства.

Ключевые обязанности начальника цеха 14:

- планирование закупочной деятельности (формирование фин. планов, эффективное распределение бюджета в соответствии с приоритетами по закупаемой номенклатуре);
- проведения конкурсных мероприятий в соответствии с 223-ФЗ;
- своевременное обеспечение качественной продукцией;
- работа с контрагентами по улучшению условий поставок (цена, качество, сроки, условия оплаты);
- поиск новых и альтернативных поставщиков и их оценка;
- ценообразование, способы снижения цены на закупаемую продукцию, калькуляции;
- контроль и оптимизация складских остатков;
- реализация неликвидов, лома металлов и т.д.
- транспортная логистика.

Основная номенклатура: оборудование – промышленное, нестандартное, пневмо, гидро, электротехническое, металлопрокат, металлоконструкции, запорно-регулирующая арматура, узлы и детали по кооперации, кабельная продукция, рти, изоляционные материалы и др.

Таким образом, работа цеха № 14 необходима для того, чтобы поддерживать на предприятии достаточный запас товаров. Он занимается определением потребностей компании в определенных материалах, товарах, технических ресурсах, а также организацией их хранения и выдачи, контролируя назначение использования материально-технических ресурсов и содействуя их экономии. Сотрудникам отдела снабжения при решении данной задачи предстоит изучение, учет спроса и предложения по всем потребляемым материальным ресурсам, а также анализ уровня и колебания

цен на продукцию, на услуги посредников, поиск самого выгодного варианта товародвижения, оптимизация своих запасов с учетом сокращения складских и транспортно-заготовительных издержек.

1.2. Анализ системы управления персоналом на предприятии

В целях анализа системы управления персоналом на предприятии первым шагом опишем организационную структуру управления отдела, в функции которого входит управление персоналом; а также опишем деятельность по функциям управления персоналом.

Решение вопросов кадровой политики в АО «НПК «Уралвагонзавод» является функциональными обязанностями Дирекции по персоналу, самостоятельного структурного подразделения предприятия, которое подчиняется непосредственно директору и функционально по направлениям вышестоящим руководителям АО «НПК Уралвагонзавод».

Отдел по управлению персоналом (Дирекция по персоналу), организационная структура которого схематично представлена на рис. 2, – это подразделение предприятия, которое обеспечивает набор и отбор, подготовку, расстановку кадров, контролирует исполнение руководителями подразделений распоряжений и приказов по вопросам работы с кадрами, осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия.

В структуру отдела кадров входят 9 бюро. Начальник отдела кадров подчиняется непосредственно Директору по управлению персоналом.

В Бюро рабочих кадров оформляются документы и хранятся личные дела людей со средним образованием, в Бюро личного состава – со средним профессиональным образованием, а в Бюро кадров РСС (руководителей, специалистов, служащих) – с высшим образованием.

В Военно-учетном столе работает 4 чел. Здесь хранятся документы, связанные с военной обязанностью. Сами его работники должны также сохранять секретность в работе с документами.



Рис. 2 – Организационная структура управления Дирекции по персоналу АО «НПК «Уралвагонзавод»

В Пенсионном бюро работает 10 чел. Они занимаются оформлением пенсий по различным причинам (по инвалидности, по старости), а также оформляют социальные льготы.

Бюро учета и анализа движения кадров оформляет и хранит документы, в которых отражается перемещение работника по предприятию

из одного подразделения в другое и смена должностей. В данном бюро работает 5 чел.

Таким образом, функция кадрового делопроизводства (формирование и ведение личных дел работников, внесение в них изменений, связанных с трудовой деятельностью и персональными данными, оформление трудовых договоров, приказов по личному составу, взаимодействие с Пенсионным фондом РФ, ФСС, подготовка и предоставление различных справок, сведений о работающих, оформление свидетельств государственного пенсионного страхования), закреплены за этими бюро.

Бюро оценки персонала и социологических исследований занимается аттестацией работников, мониторингом социальной напряженности, адаптацией молодых работников, а также оформлением грамот. Здесь работает 3 чел.

В Бюро трудовой дисциплины работает 4 чел., в функции которых входит разработка методов устранения конфликтов, социальной напряженности, поддержание дисциплины. Тесно связано с Бюро оценки персонала и социологических исследований.

В хозяйственной службе задействован лишь один человек. Он отвечает за организацию субботников, обеспечение остальных бюро необходимыми расходными материалами.

Ответственность за организацию и учебно-методическую работу на предприятии осуществляет управление по планированию и подготовке кадров предприятия. А именно: входящие в него Отдел планирования, оценки и развития персонала и Отдел подготовки кадров.

Функцию набора и отбора персонала выполняет Отдел планирования, оценки и развития персонала, который в целом отвечает за выявление потребностей в кадрах, за рекрутинг, за стратегии в обучении, систему мотивации и аттестацию. Аттестация и оценка результатов работы персонала проводится на регулярной основе.

Работа по организации и планированию деловой карьеры и формированию кадрового резерва на предприятии ведется, предусмотрен карьерный рост по результатам пройденного обучения и полученного производственного опыта.

К своим работникам компания предъявляет следующие требования: наличие профессионализма в своей деятельности и стремления к повышению профессионального уровня подготовки, квалификации и мастерства; лояльность и ориентированность на стратегические цели корпорации. Набор персонала осуществляется при помощи как внешних (размещение вакансий в сети Интернет, печатных изданиях и т.д.), так и внутренних (рекомендации работников предприятия) источников привлечения кандидатов. Основные методы отбора персонала – анкетирование, анализ биографических данных, собеседование.

Функциями Отдела подготовки кадров являются: разработка программ, форм обучения; непосредственно, обучение персонала, учет числа обученных кадров, работников, которые повысили квалификацию, прошли переподготовку или стажировку, а также ведет учет затрат на эти цели. Оба подразделения тесно взаимодействуют, все их данные дублируются и передаются друг другу для последующего анализа и внесения изменений. Применяется обучение на рабочем месте, когда на работу принимается сотрудник без опыта, наставничество, а также внешнее обучение. Кроме того, проводятся конкурсы профессионального мастерства.

В целях обеспечения занятости и соответствия квалификации работников требованиям, предъявляемым производством, предприятие осуществляет меры по своевременной и качественной профессиональной подготовке, переподготовке, обучению вторым профессиям и повышению квалификации работников в пределах средств, выделенных на эти цели в бюджете предприятия.

В целях развития кадрового потенциала с учетом производственной необходимости осуществляет подготовку работников на

базе высших и средних образовательных учреждений профессионального образования, организывает систему внутрипроизводственного обучения персонала, которая предусматривает повышение квалификации и профессиональную переподготовку кадров. В целях привлечения и закрепления работников на производстве заключает договоры с учебными учреждениями на подготовку рабочих и специалистов по необходимым специальностям с последующей отработкой обучаемыми определенного срока на предприятие.

Непосредственно в цехах и отделах данные функции возложены на менеджера по кадрам, который обязан систематически изучать кадровые показатели, проводить анализ текучести кадров, изучать состояние трудовой дисциплины, руководить организацией обучения, координировать мероприятия по адаптации (непосредственно функцию адаптации в цехе осуществляют непосредственные руководители новичков). Ключевой обязанностью менеджера по кадрам цеха является обеспечение выполнения приказов по кадровой деятельности.

В цехе 14 деятельность по управлению персоналом осуществляют: заместитель директора, менеджер по кадрам.

Исследование показало, что в системе управления персоналом существует достаточная четкость распределения функциональных обязанностей.

Следующим шагом рассмотрим правовые основы управления персоналом на предприятии.

Правовым актом, регулирующим социально-трудовые отношения в АО «НПК «Уралвагонзавод» является коллективный договор.

Правила внутреннего трудового распорядка определяют трудовой распорядок в АО «НПК «Уралвагонзавод» и регламентируют порядок приема, перевода и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха,

меры поощрения и взыскания, применяемые к работникам, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений.

Трудовые обязанности и права работников конкретизируются в локальных нормативных актах предприятия, кроме того для рабочих – в Единых тарифно-квалификационных справочниках, для руководителей, специалистов и служащих – в должностных инструкциях.

При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, предъявляет работодателю: паспорт или иной документ, удостоверяющий личность; трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства; страховое свидетельство государственного пенсионного страхования; документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу; документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний – при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Прием на работу оформляется приказом.

При заключении трудового договора или при изменении условий трудового договора администрация: знакомит работника с условиями трудового договора, работой по профессии, обусловленной трудовым договором, условиями труда, разъясняет его права и обязанности; знакомит с Правилами, коллективным договором. Инструкцией по пропускному и внутриобъектовому режиму, системой менеджмента качества, и при необходимости с другими локальными организационно-распорядительными документам; инструктирует по технике безопасности, производственной санитарии, гигиене труда, мерам противопожарной безопасности и другим правилам по охране труда. Работник, не прошедший инструктаж по охране труда, до работы не допускается.

Режим рабочего времени и времени отдыха Работников регулируется в соответствии с нормами Трудового кодекса РФ, трудовым договором, правилами внутреннего трудового распорядка и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. В частности, графики сменности рассчитываются на календарный год, исходя из годового баланса рабочего времени, и доводятся до сведения работников не позднее, чем за один месяц до введения их в действие.

Для обеспечения нормального хода производства одновременно в оплачиваемых отпусках может находиться до 12% работников структурного подразделения предприятия.

Порядок оплаты труда, применяемые системы оплаты и стимулирования труда работников определяются Типовым положением об оплате и стимулировании труда работников.

Заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда, а также результатов деятельности предприятия и структурного подразделения.

Работодатель производит оплату за работу в сверхурочное время за первые два часа работы в полуторном размере, за последующие часы в двойном размере. При повременной системе оплаты труда производится одинарная оплата сверхурочных часов в составе тарифной ставки (оклада) плюс доплата за первые два часа сверхурочной работы в размере 50%, а за каждый следующий час – 100% этой тарифной ставки. При суммированном учете рабочего времени сверхурочными считаются часы, отработанные сверх нормального числа рабочих часов за учетный период (месяц, квартал, год).

Работа в выходной или нерабочий праздничный день оплачивается в двойном размере. По желанию работника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха. В этом случае работа в нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит.

Доплаты к тарифным ставкам (должностным окладам) за работу в многосменном режиме для работников устанавливаются в размере 20% тарифной ставки (оклада) за каждый час работы в вечернюю смену и 40% тарифной ставки (оклада) за каждый час работы в ночную смену.

Выплата заработной платы работникам осуществляется два раза в месяц в соответствии с графиком выдачи заработной платы. За первую половину месяца не позднее 30 числа текущего месяца, за вторую половину месяца – до 15 числа месяца, следующего за расчетным. Выплата заработной платы производится с применением авансовой формы расчетов по заработной плате. Размер аванса не может превышать 50% месячной часовой тарифной ставки (оклада).

Социальная политика АО «НПК «Уралвагонзавод» направлена на сохранение социального пакета. В социальный пакет входят следующие льготы и компенсации: расходы на трудовые гарантии, расходы на оздоровление работников, дотация на горячее питание, субсидии на приобретение жилья, расходы на реализацию программ для ветеранов, расходы на негосударственное пенсионное обеспечение (НПО), расходы на оказание материальной помощи работникам, расходы на культурно-массовую и спортивно-оздоровительную работу, расходы на дополнительное медицинское страхование (ДМС), расходы на реализацию молодежной политики, расходы на содержание объектов социальной сферы.

Предприятие производит работникам частичную компенсацию расходов на питание в столовых предприятия из расчета 30 руб. за отработанную смену (без учета выходных дней, дней нахождения в ежегодном основном и дополнительном оплачиваемых отпусках, в учебном отпуске, в отпуске по беременности и родам, в служебной командировке, а также дней отсутствия работника на работе по иным обстоятельствам).

Для регулирования трудовых отношений корпорация сотрудничает с общественным объединением «Оборонпроф» и с первичными профсоюзными организациями дочерних и зависимых обществ.

Принципы социального партнерства в социальной Политике АО «НПК «Уралвагонзавод» реализуются, прежде всего, во взаимоотношениях с трудовым коллективом компании, полномочным представителем которой является Общественная организация Первичная профсоюзная организация «Уралвагонзавод» Всероссийского профсоюза работников оборонной промышленности.

На предприятии создана и работает комиссия по регулированию социально-трудовых отношений. Основная задача комиссии заключается в своевременном реагировании на обращения работников и оперативном разрешении конфликтных ситуаций, а также в доведении до сведения руководителей предприятия информации о волнующих работников проблемах.

Теперь рассмотрим основные кадровые показатели цеха 14, анализ которых проведен после изучения перечня документов, используемых для планирования труда персонала, плановых показателей, а именно: штатное расписание, таблицы учета рабочего времени работников (формы Т-12 и Т-13), приказы о предоставлении отпуска (форма Т-6), об увольнении и т.п.

На данный момент штат цеха составляет 155 чел. В таблице 2 представим данные о распределении персонала цеха по категориям.

Таблица 2 – Анализ кадрового состава цеха 14 по категориям

| Показатель | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Изменения, % | |
|--------------|---------|---------|---------|-------------------|-------------------|
| | | | | 2015 г. к 2014 г. | 2016 г. к 2015 г. |
| Руководители | 28 | 28 | 28 | 0 | 0 |
| Специалисты | 102 | 102 | 102 | 0 | 0 |
| Служащие | 25 | 25 | 25 | 0 | 0 |

Итак, как видно из данных таблице 2, соотношение персонала по категориям за период с 2014 г. по 2016 г. не изменилось. Уровень обеспеченности кадрами по всем категориям персонала составляет 100%.

Важным показателем кадровой обеспеченности является уровень образования работников. Нами проведено исследование кадрового состава

цеха 14 по уровню образования, результаты которого представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ кадрового состава цеха 14 по уровню образования, чел.

| Показатель | Категория персонала / Год | | | | | | | | |
|-------------------------|---------------------------|------|------|-------------|------|------|----------|------|------|
| | Руководители | | | Специалисты | | | Служащие | | |
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2014 | 2015 | 2016 | 2014 | 2015 | 2016 |
| – высшее профессиональн | 28 | 28 | 28 | 70 | 70 | 70 | 2 | 2 | 2 |
| – неоконченное высшее | 0 | 0 | 0 | 12 | 12 | 12 | 3 | 3 | 3 |
| – среднее специальное | 0 | 0 | 0 | 20 | 20 | 24 | 12 | 12 | 16 |

Анализируя данные таблице 3, можно сказать следующее. Образовательный уровень сотрудников цеха можно оценить как высокое. Все руководители имеют высшее образование по специальности. Уровень образования специалистов и служащих также высок, все они имеют образование по специальности: среднее специальное (20%), высшее (68%) или неоконченное высшее (12%). Однако за три года показатели несколько изменились в сторону увеличения числа сотрудников со средним специальным образованием. Данная ситуация отражена на рис. 3.

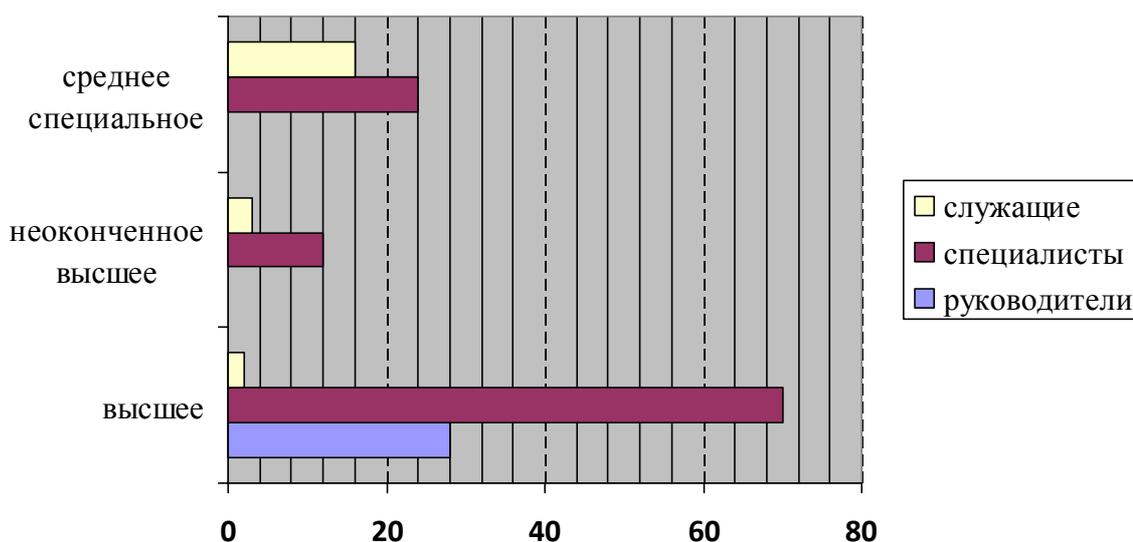


Рис. 3 – Уровень образования сотрудников цеха 14

Как следует из данных таблицы 3 и рисунка 3, большинство специалистов имеет высшее образование.

Также нами проведено исследование кадрового состава цеха по стажу, результаты которого представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ кадрового состава цеха 14 по стажу, чел.

| Показатель | Категория персонала / Год | | | | | | | | |
|--------------|---------------------------|------|------|-------------|------|------|----------|------|------|
| | Руководители | | | Специалисты | | | Служащие | | |
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2014 | 2015 | 2016 | 2014 | 2015 | 2016 |
| – до 1 года | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 |
| – 1 – 3 года | 1 | 1 | 1 | 10 | 10 | 10 | 3 | 3 | 3 |
| – 3 – 5 лет | 4 | 4 | 7 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| – 5 – 10 лет | 10 | 10 | 20 | 82 | 82 | 82 | 10 | 10 | 10 |

В настоящее время только 23% сотрудников работают в цехе длительное время. Наглядно соотношение стажа в разных группах работников представлено на рисунке 4.

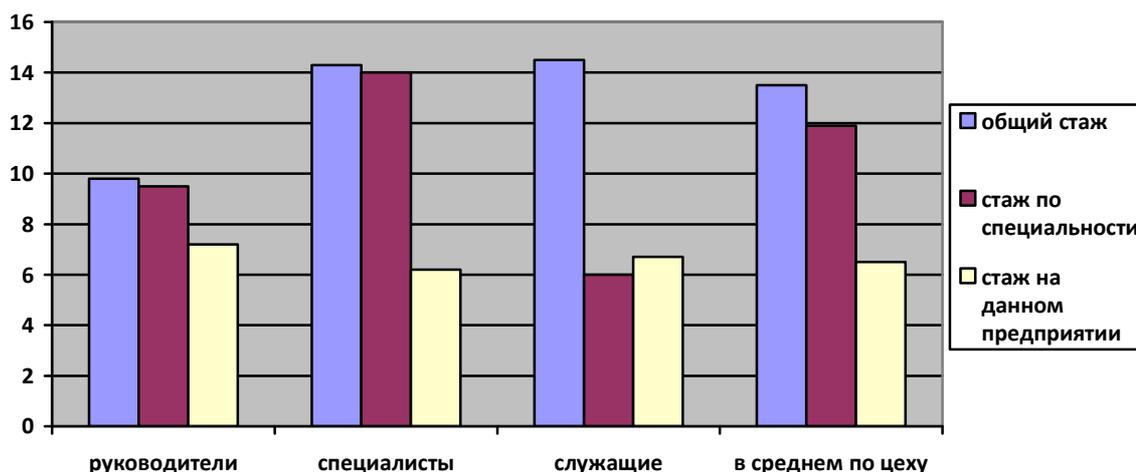


Рис. 8 – Соотношение стажа у различных категорий работников

Средний стаж сотрудников достаточно высок, в среднем по цеху он составляет 13,5 лет. Самый большой стаж у вспомогательного персонала. Самый небольшой у руководителей. Последнее обстоятельство привлекает особое внимание. Все руководящее звено в цехе моложе основного состава сотрудников и соответственно имеет меньший общий стаж работы. С одной стороны, молодые руководители, как правило, более активны, инициативны, охотно вводят инновации, приветствуют перемены. Все эти положительные

качества молодых руководителей способствуют развитию организации. С другой стороны, молодые руководители имеют меньший опыт работы, и это часто негативно воспринимается сотрудниками с большим стажем. Возможно, здесь кроется один из источников потенциальной конфликтности между рядовыми сотрудниками и руководством.

Средний стаж работы по специальности сотрудников цеха составляет 11,9 лет. Это хороший показатель. В данном случае стаж работы по специальности рядовых сотрудников (14 лет) так же выше стажа руководящего состава (9,5 лет).

Стаж работы на данном предприятии также невелик. В среднем он составляет 6,5 лет.

Таблица 5 – Анализ кадрового состава цеха 14 по возрасту, чел.

| Показатель | Категория персонала / Год | | | | | | | | |
|---------------|---------------------------|------|------|-------------|------|------|----------|------|------|
| | Руководители | | | Специалисты | | | Служащие | | |
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2014 | 2015 | 2016 | 2014 | 2015 | 2016 |
| – 20 – 25 лет | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| – 25 – 30 лет | 21 | 21 | 21 | 11 | 11 | 11 | 1 | 1 | 1 |
| – 35 – 40 лет | 3 | 3 | 3 | 75 | 75 | 75 | 5 | 5 | 5 |
| – 45 – 50 лет | 1 | 1 | 1 | 15 | 15 | 15 | 19 | 19 | 19 |

Как видно из данных таблицы 5, средний возраст сотрудников составляет 41,2 года. Самыми молодыми являются руководители. Возраст специалистов и вспомогательного персонала близок. Возрастной состав сотрудников близок к оптимальному. С одной стороны, в цехе достаточно много специалистов с большим опытом работы. С другой стороны, большое количество молодых сотрудников позволяет им своевременно перенимать практический опыт и свидетельствует о престижности работы в данной сфере.

Определим структуру динамики движения персонала.

В среднем текучесть кадров составляет 4,8% в год (уровень текучести кадров до 5% в год считается нормальным). Однако в последние годы уровень текучести кадров в цехе существенно увеличился (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ движения персонала цеха № 14

| Показатели | Год | | |
|---|------|------|------|
| | 2014 | 2015 | 2016 |
| Принято | 6 | 11 | 33 |
| Уволено, в т.ч. по собственному желанию | 6 | 12 | 19 |
| Коэффициент интенсивности оборота по приему | 4,2 | 8,5 | 12,2 |
| Коэффициент оборота по выбытию | 4,2 | 8,5 | 12,2 |
| Коэффициент текучести | 4,2 | 8,5 | 12,2 |

Как видим, в 2014 г. уровень текучести кадров составил 4,2%, в 2015 г. – 8,5%, а в 2016 г. – 12,2%. Такой рост уровня текучести кадров свидетельствует о неудовлетворенности трудом. Таким образом, уровень текучести кадров в цехе за последние два года резко возрос (почти в 3 раза), что указывает на наличие проблем в социальной подсистеме организации.

В ходе изучения динамики движения персонала цеха проведен анализ причин увольнений за 2016 год, результаты которого представлены на рисунке 9.

По данным рисунка 9 можно заключить, что основными причинами увольнений сотрудники называют авторитарный стиль руководства, не соответствие ценностям организации и сложности общения в коллективе, что может указывать на проблемы именно в организационной культуре цеха № 14.

Проведя совокупный анализ количественно-качественного состава персонала цеха № 14, сделаны следующие выводы и обобщения.

Уровень обеспеченности кадрами по всем категориям персонала цеха № 14 составляет 100%. Образовательный уровень сотрудников цеха можно оценить как высокое. Большинство специалистов имеет высшее образование.



Рис. 9 – Причины увольнений персонала цеха № 14, 2016 г.

Однако за три года показатели несколько изменились в сторону увеличения числа сотрудников со средним специальным образованием. Средний стаж сотрудников достаточно высок, в среднем по цеху он составляет 13,5 лет. Средний стаж работы по специальности сотрудников цеха составляет 11,9 лет, это является хорошим показателем. Средний возраст сотрудников равен 41,2 года.

Значимым показателем является то, что уровень текучести кадров в цехе за последние два года резко возрос (почти в 3 раза – с 4,2% в 2014 г. до 12,2% в 2016 г.), что указывает на наличие проблем в социальной подсистеме организации.

При этом основными причинами увольнений сотрудники называют авторитарный стиль руководства, не соответствие ценностям организации и сложности общения в коллективе, что может указывать на проблемы именно в организационной культуре цеха № 14, поэтому далее будут представлены результаты изучения организационной культуры цеха.

1.3. Изучение организационной культуры на предприятии

В данном разделе изучим организационную культуру на предприятии, предварительно рассмотрев теоретического основы понятия организационной культуры.

«Организационная культура – это философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами» [17, С. 340].

«Организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культуральное пространство и особое ощущение реальности» [17, С. 340].

По определению, данному О.Е. Стекловой, «организационная культура – это социальное явление, которое возникает на любом предприятии и является системой ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации (предприятия)» [50, С. 10].

Как пишет О.Е. Стеклова, «организационная культура обладает рядом специфических черт, которые выделяют данную организацию среди остальных и являются, как правило, продуктом исторического развития организации. Этими специфическими чертами являются традиции, язык (сленг), лозунги, обычаи, – все то, что способствует передаче культурных ценностей, убеждений, норм и содержания ролей другим поколениям работников, приемы адаптации и сплочивания (интеграции) работников данного предприятия» [50, С. 10].

В качестве рабочего будем использовать определение, данное российским автором А.Я. Кибановым, т.к. оно более детальное: «организационная культура рассматривается как мощный стратегический

инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечить преданность, облегчать общение» [54, С. 515].

О.Е. Стеклова пишет, что «как и любая система, корпоративная культура состоит из различных элементов, определенных компонентов, которые отличаются друг от друга уровнем видимости и сложности и относятся к различным уровням системной организации» [50, С. 27].

Структуру организационной культуры схематично изобразим на рисунке. 10 [17, С. 343].

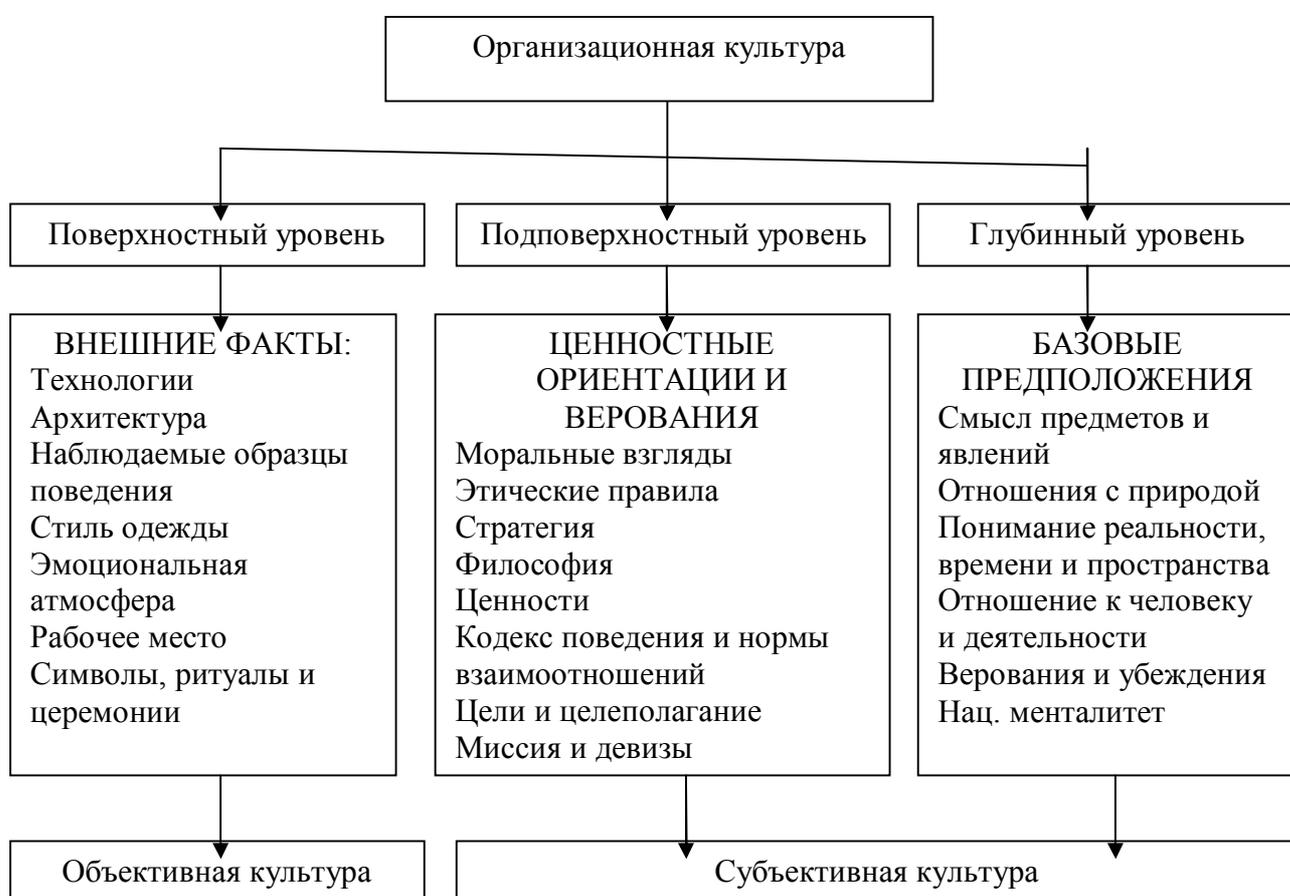


Рис. 10 – Структура организационной культуры по Э. Шейну

Итак, структурно организационная культура является сложным многоуровневым иерархичным образованием.

Проведем исследование организационной культуры на предприятии. Для этого первым шагом рассмотрим ключевые локальные нормативные акты, касающиеся данной сферы, поскольку о наличии официальной организационной культуры можно говорить, если прописаны организационные ценности, правила и нормы поведения.

Во-первых, в АО «НПК «Уралвагонзавод» принят и действует Кодекс социальной этики, который описывает принципы корпоративной социальной ответственности. Согласно данному документу, «сотрудники Корпорации представляют корпорацию с профессионализмом, ответственностью, честностью, в соответствии с высокими морально-этическими стандартами. Каждый сотрудник ответственен за соответствие его деятельности Кодексу в его профессиональной области».

Во-вторых, корпоративные ценности в компании регламентированы, а именно: разработан Кодекс корпоративной этики, который является приложением к коллективному договору. Он закрепляет основные задачи в области управления персоналом, а также личные, профессиональные качества, мотивационные установки и навыки, которые организация ценит и поощряет в своих работниках; этические нормы делового поведения сотрудников, требования к внешнему виду персонала.

Кодекс корпоративной этики (Приложение 1) является сводом этических норм и правил поведения, которыми рекомендовано руководствоваться сотрудникам предприятия при выполнении должностных обязанностей.

Согласно схеме на рис. 10, Кодекс социальной этики, Кодекс корпоративной этики, разработанные на предприятии, относятся объективной культуре, к подповерхностному уровню организационной культуры, т.к. закрепляют ценностные ориентации коллектива; а также к поверхностному уровню организационной культуры, т.к. регламентируют стиль одежды, правила поведения и т.д.

Для проведения единой кадровой политики в области управления персоналом в настоящее время формируются соответствующие руководящие документы и стандарты, проводится работа по их внедрению. Однако, какого-либо регламента, инструкции, руководства относительно управления организационной культурой в настоящее время не разработано.

Это подтверждает и сам Кодекс корпоративной этики, который рекомендуется как основа для разработки и утверждения полномочными органами управления в каждом из хозяйствующих субъектов, входящих в Корпорацию, собственного Кодекса, исходя из целей и принципов, являющихся общими в целом для корпорации.

Одним из основных принципов социальной политики Уралвагонзавода является корпоративная солидарность, согласно которому предприятие уделяет большое внимание формированию корпоративной солидарности, чувства приверженности сотрудников к организации. В рамках осуществления программы социального развития Корпорации проводятся корпоративные праздники, культурные и спортивные мероприятия, конкурсы, что относится к поверхностному уровню организационной культуры согласно структуре на рис. 10.

Развивается молодежное движение. Указанные меры поддержаны созданием корпоративной пенсионной системы, построенной на принципах солидарного участия работника и предприятия, реализацией программы дополнительного медицинского страхования, программой сотрудничества с образовательными учреждениями.

Анализ содержания документов показал, что на предприятии есть провозглашаемые, декларируемые ценности, в частности, согласно п. 2.2. Кодекса корпоративной этики «предприятие ценит в своих сотрудниках и их работе:

- ориентированность на достижение стратегических целей Общества;
- профессионализм в своей деятельности и стремление к повышению профессионального уровня подготовки, квалификации, мастерства;

- инициативность и активность при исполнении должностных обязанностей;
- умение сотрудников принимать самостоятельные решения и реализовывать задачи, поставленные руководством,
- дисциплинированность и ответственность;
- умение работать в команде и нести ответственность за ее конечные результаты;
- помощь и поддержку коллегам по работе, оказание содействия Молодым сотрудникам Общества и уважение его ветеранов;
- соблюдение сотрудниками правил внутреннего трудового распорядка, требований по охране труда и промышленной безопасности;
- поддержание здорового образа жизни;
- стремление к повышению личного культурного уровня и активное участие в общественной жизни коллектива».

Все это относится к субъективной культуре, к ее подповерхностному уровню, поскольку провозглашает и декларирует ценностные ориентации.

Пунктом 3 Кодекса корпоративной этики определены правила делового поведения. В Кодексе также даны рекомендации по деловому стилю одежды.

Анализ документов показал, что существуют дисциплинарные требования (требования трудовой дисциплины), социокультурные требования (требования, предъявляемые к внешнему виду, а также требования, касающиеся вне рабочего времени: поощрение здорового образа жизни, запрет фрилансерской деятельности сотрудников без согласия руководства).

Наблюдение показало, что существуют выработанные группой для самоопределения базовые метафоры (интеграционные символы, образы), такие как «уралзаводовцы» (этот термин, используемый повсеместно, в т.ч. пресс-службой при написании новостей и пресс-релизов, является методом объединения, сплочения коллектива).

Таким образом, был изучен ряд элементов организационной культуры на нескольких ее уровнях (поверхностном, подповерхностном и глубинном).

Одним из инструментов развития организационной культуры и повышения вовлеченности персонала является корпоративное информирование. Оно осуществляется с помощью корпоративных СМИ, периодических собраний трудовых коллективов. «Уралвагонзавод» создал корпоративный телеканал, который вещает на предприятиях, расположенных в разных регионах. Студия подготовки программ корпорации начала выпуск телепроекта «УВЗ сегодня», который рассказывает о жизни предприятий корпорации. Таким образом, сделан еще один шаг в реализации единой информационной политики, а именно развития внутрикорпоративных коммуникаций. В ближайшем будущем собственное телевидение свяжет все предприятия корпорации в России и мире.

В настоящее время в цехе не учитывается воздействие организационной культуры на эффективность управления персоналом, развития предприятия. А ведь именно характеристики организационной культуры влияют на все процессы, происходящие в организации. Знание особенностей позволит увеличить эффективность необходимых для организации процессов и снизить вредное воздействие негативных явлений как внешней, так и внутренней среды, тем самым повысить эффективность и устойчивость предприятия.

Подводя предварительные итоги исследования, составим на их основе сводную таблицу (таблице 7) о наличии и проявлениях в цехе элементов организационной культуры, которые представлены на рисунке 10.

Таким образом, затраты на изучение, формирование и совершенствование организационной культуры направлены на перспективу и в дальнейшем не только окупаются, но и способствуют сохранению и процветанию организации.

В цехе руководством не уделяется внимания анализу, формированию, совершенствованию организационной культуры.

Таблица 7 – Наличие и проявления некоторых элементов
организационной культуры цеха

| Уровень организационной культуры | Элементы организационной культуры | Наличие и проявления элементов в организационной культуре цеха |
|--|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Объективная культура | | |
| Поверхностный уровень | Ритуалы, церемонии Эмоциональная атмосфера | В рамках осуществления программы социального развития Корпорации «Уралвагонзавод» проводятся корпоративные праздники, культурные и спортивные мероприятия, конкурсы, что создает в том числе особенности и эмоциональной атмосферы |
| Поверхностный уровень | Стиль одежды Правила поведения | Кодекс социальной этики, Кодекс корпоративной этики, разработанные на предприятии, регламентируют стиль одежды, правила поведения и т.д. Существуют социокультурные требования к персоналу (требования, предъявляемые к внешнему виду, а также требования, касающиеся вне рабочего времени: поощрение здорового образа жизни, запрет фрилансерской деятельности сотрудников без согласия руководства) |
| Субъективная культура | | |
| Подповерхностный уровень | Ценностные ориентации | Кодекс социальной этики, Кодекс корпоративной этики, разработанные на предприятии, закрепляют ценностные ориентации коллектива |
| Подповерхностный уровень | Ценности Моральные взгляды Этические правила | На предприятии есть провозглашаемые, декларируемые ценности, в частности, в п. 2.2. Кодекса корпоративной этики |
| Подповерхностный уровень | Миссия и девизы | На предприятии разработана миссия |
| Глубинный уровень | Базовые предположения: смысл предметов и явлений, понимание реальности, времени и пространства, отношение к человеку и деятельности | Существуют выработанные группой для самоопределения базовые метафоры (интеграционные символы, образы), такие как «уралзаводовцы» (этот термин, используемый повсеместно, в т.ч. пресс-службой при написании новостей и пресс-релизов, является методом объединения, сплочения коллектива) |

Рассматривая организационную культуру, следует иметь в виду, что она возникает вне зависимости от воли и сознания персонала. Но, стихийно сложившаяся, она может препятствовать реализации тех или иных управленческих стратегий. Поэтому объектом современной управленческой деятельности являются организационные культуры различного типа, а не процессы, люди, их деятельность. Базой же управления организационной культурой служит ее исследование и определение сложившегося в организации типа культуры, а также системы разделяемых персоналом культурных ценностей.

Перечислим необходимые элементы организационной культуры, помимо уже рассмотренных:

- непосредственно в цехе отсутствуют локальные нормативные акты, которые бы формально закрепляли элементы организационной культуры;
- отсутствует специалист, в функции которого входило бы формирование организационной культуры.

Чтобы обеспечить связь работников в рамках организационной культуры в процессе выполнения ими своих задач, в целях синхронизации деятельности и взаимодействия различных частей организации руководители придерживаются определенного стиля управления. Под стилем подразумевается совокупность приемов управления, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, вынуждающая их делать то, что в данный момент необходимо для достижения определенного результата.

Фундамент организационной культуры закладывает и формирует руководитель, именно от его стиля управления, профессионального опыта и жизненной позиции зависит атмосфера, царящая в коллективе.

Изучение организационной культуры предполагает осуществление диагностических процедур.

С помощью теста [58], который относится к количественным методам исследования организационной культуры и который позволяет добиться

максимальной объективности изучения, определим тип организационной культуры в цехе. В тестировании приняли участие 30 чел.

Участникам тестирования была дана инструкция: «с целью изучения организационной культуры цеха и дальнейшего совершенствования работы по данному направлению, предлагаем принять участие в анонимном анкетировании. По каждому вопросу выделите тот вариант ответа (А, Б, В, Г), который, по Вашему мнению, лучше всего описывает ситуацию на предприятии. Выбор делайте на основании реального положения дел в организации».

В тесте предложены десять вопросов (Приложение 2), касающихся разных сторон работы организации. По каждому вопросу респондентом выделен тот вариант ответа (А, Б, В, Г), который, по его мнению, лучше всего описывает ситуацию на предприятии. Выбор должен делаться на основании реального положения дел в организации. При подведении итога для каждого вопроса в таблице 8 отметим те буквы, которые обозначили в анкете. Далее по каждой колонке подсчитаем количество баллов (отмеченных букв).

Таблица 8 – Результаты теста

| № вопроса | Авторитарная культура | Бюрократическая культура | Культура, ориентированная на задачу | Культура, ориентированная на человека |
|-----------|-----------------------|--------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| 1 | Б | <i>В</i> | А | Г |
| 2 | А | Б | Г | <i>В</i> |
| 3 | Г | А | В | <i>Б</i> |
| 4 | <i>В</i> | Г | Б | А |
| 5 | <i>Б</i> | В | А | Г |
| 6 | А | Б | <i>Г</i> | В |
| 7 | Г | А | В | <i>Б</i> |
| 8 | <i>В</i> | Г | Б | А |
| 9 | Б | В | <i>А</i> | Г |
| 10 | <i>А</i> | Б | Г | В |
| Всего | 20 | 3 | 2 | 5 |

В таблице 8 представлены результаты тестирования, по которым видно, что максимальное количество ответов сотрудников цеха связано с авторитарной культурой.

Полученные данные схематично представим на рисинке 11.

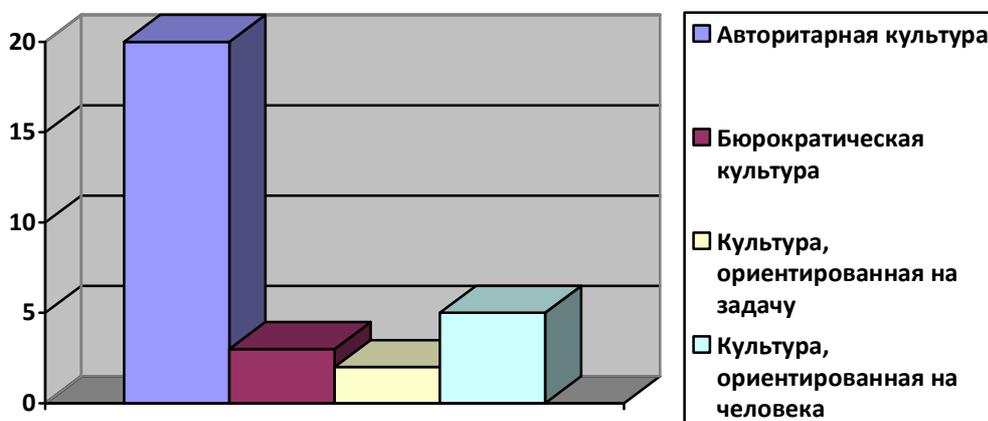


Рис. 11 – Результаты теста

По результатам тестирования сделан вывод, что существующую в цехе организационную культуру большинство работников воспринимает как авторитарную. При этом ее дополняет тип культуры, ориентированной на человека. Одновременно с этим в незначительной степени присутствует организационная культура, ориентированная на задачу, а также бюрократическая организационная культура. Можно предположить, что для данного коллектива авторитарный тип организационной культуры не подходит.

Одним из элементов организационной культуры является миссия, т.к. с помощью нее определяется отношение организации к своим сотрудникам и обществу. Миссия относится к подповерхностному уровню организационной культуры.

Учитывая миссию предприятия в целом («Укрепление обороноспособности и развитие транспортной инфраструктуры РФ путем создания высокотехнологичных инновационных продуктов военного, специального и гражданского назначения»), АО «НПК «Уралвагонзавод»

важнейшим стратегическим приоритетом ставит инновационность (Приложение 3).

Кроме того, учитывая стратегические цели развития Корпорации:

- повышение качества управления до уровня лучших мировых практик;
 - лидерство по инновациям;
- и стратегические задачи:
- де бюрократизация и реинжиниринг бизнес-процессов;
 - повышение мотивации сотрудников.

Отсюда сделан вывод, что выявленный авторитарный тип организационной культуры цеха № 14 не соответствует целям и задачам стратегии Корпорации, поскольку авторитарный тип культуры характеризуется наличием норм прямого регулирования и жесткого контроля, когда работники всегда ждут указаний руководителя по всем основным вопросам их деятельности и жестких наказаний за принятие инициативных решений, что вступает в противоречие с миссией, нацеленной на инновации, и стратегическими целями Корпорации. Ведь инновации требуют от персонала проявлений инициативы.

Итак, в ходе изучения организационной культуры сделан вывод о несоответствии культуры цеха принятой стратегии АО «НПК «Уралвагонзавод».

Учитывая авторитарный тип культуры цеха, сделано предположение о преобладании в цехе авторитарного стиля управления.

Основой организационной культуры цеха является сильная лидерская позиция руководителя, авторитарный стиль руководства. При этом не учитываются принципы демократизации, патернализма, человеческих отношений, которые в современных условиях должны доминировать над чисто административными методами и авторитарным стилем руководства. При дальнейшем развитии организации применение данного типа организационной культуры, по нашему мнению, будет неэффективно, т.к. не соответствует стратегическим приоритетам на инновации.

Итак, существующую в цехе организационную культуру большинство работников воспринимает как авторитарную. При этом ее дополняет тип культуры, ориентированной на человека. Одновременно с этим в незначительной степени присутствует организационная культура, ориентированная на задачу, а также бюрократическая организационная культура.

Было выявлено противоречие между существующей организационной культурой в цехе № 14 и стратегией развития АО «НПК «Уралвагонзавод», что требует разработки мероприятий по совершенствованию организационной культуры.

Необходимость совершенствования организационной культуры, помимо устранения выявленных недостатков, объясняется также следующими факторами:

1) важнейшим фактором конкурентоспособности корпорации в современных рыночных условиях является кадровый ресурс корпорации, соответствующий текущим и перспективным потребностям технологической модернизации производства и развития компетенций промышленного сектора.

2) приоритетными направлениями в области управления персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод» является разработка и реализация программ сохранения кадрового потенциала, немаловажное значение для которого имеет организационная культура.

3) персонал является определяющим фактором достижения стратегических целей АО «НПК «Уралвагонзавод».

В ходе анализа выявлены проблемы организационной культуры цеха, которые не позволяют достигать стратегических целей предприятия:

1) Организационная культура цеха № 14 не соответствует стратегии развития предприятия.

2) Отсутствие локальных нормативно-правовых актов, которые бы формально закрепляли управление организационной культурой и позволяли

бы формировать культуру, соответствующую стратегии предприятия.

3) Отсутствие специалиста, в функции которого входила бы работа, связанная с организационной культурой.

Выводы по первой главе

Анализ системы управления персоналом цеха 14 показал ее недостаточную эффективность, поскольку значимым показателем является то, что уровень текучести кадров в цехе за последние два года резко возрос (почти в 3 раза – с 4,2% в 2014 г. до 12,2% в 2016 г.), что указывает на наличие проблем в социальной подсистеме организации.

Анализ основных кадровых показателей выявил, что уровень обеспеченности кадрами по всем категориям персонала составляет 100%. Образовательный уровень сотрудников цеха можно оценить как высокое. Большинство специалистов имеет высшее образование. Однако за три года показатели несколько изменились в сторону увеличения числа сотрудников со средним специальным образованием. Средний стаж сотрудников достаточно высок, в среднем по цеху он составляет 13,5 лет. Средний стаж работы по специальности сотрудников цеха составляет 11,9 лет, это хороший показатель. Средний возраст сотрудников равен 41,2 года.

В ходе анализа выявлены проблемы организационной культуры цеха, которые не позволяют достигать стратегических целей предприятия:

1) Организационная культура цеха № 14 не соответствует стратегии развития предприятия.

2) Отсутствие локальных нормативно-правовых актов, которые бы формально закрепляли управление организационной культурой и позволяли бы формировать культуру, соответствующую стратегии предприятия.

3) Отсутствие специалиста, в функции которого входила бы работа, связанная с организационной культурой.

Все это подтверждает необходимость разработки мероприятий по совершенствованию организационной культуры цеха № 14 с целью приведения ее в соответствие со стратегией предприятия.

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

2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры на предприятии

В ходе изучения организационной культуры в цехе, сделан вывод о ее несоответствии стратегии предприятия в целом, что требует разработки мероприятий по ее совершенствованию. Поэтому далее в таблице 9 представим разработанные мероприятия, ответственных лиц, сроки и др.

Рассмотрим подробнее предложенные мероприятия по совершенствованию организационной культуры цеха № 14.

Первый блок мероприятий направлен на решение проблемы несоответствия организационной культуры цеха № 14 стратегии развития предприятия.

Для этого необходимо разработать и утвердить меры поощрения (мероприятие 1) с целью удовлетворения потребности работника в признании, с целью привести в соответствие со стратегией развития предприятия основы организационной культуры цеха, например, поощрять проявления сотрудниками инициативы в своей деятельности (вносить рационализаторские предложения, предлагать нововведения, направленные на совершенствование деятельности сотрудников). При этом важно соблюдать правила эффективности поощрения: поощрение следует применять при каждом проявлении трудовой активности с положительным результатом; использовать весь комплекс поощрительных мер; поощрение должно быть значимым, поднимать престиж добросовестного труда; гласность поощрения, любое поощрение поднимает престиж, уважение

работника и ценится людьми нередко значительно выше, чем материальные блага.

Таблица 9 – Мероприятия по совершенствованию орг. культуры цеха

| Проблемы | Мероприятия | Ответственные | Сроки | Затраты |
|--|--|--|--------------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Орг. культура цеха № 14 не соответствует стратегии развития предприятия | 1. Разработать и утвердить меры поощрения проявления сотрудниками инициативы в своей деятельности. 2. Внести дополнения в Положение об оплате труда и стимулировании. | Начальник цеха. Заместитель начальника цеха. | Январь 2018 г. | Затраты входят в заработную плату |
| Отсутствие локальных нормативно-правовых актов, которые бы формально закрепляли управление орг. культурой и позволяли бы формировать культуру, соответствующую стратегии предприятия | 1. Разработать проект «Положения об организационной культуре цеха № 14». 2. Согласовать и утвердить «Положение об организационной культуре цеха № 14». 3. Ознакомить сотрудников с Положением. | Начальник цеха. Заместитель начальника цеха. | Январь - февраль 2018 г. | Затраты входят в заработную плату |
| Отсутствие специалиста, в функции которого входила бы работа, связанная с формированием орг. культуры | Внесение изменений в должностную инструкцию начальника цеха, ознакомление. | Начальник отдела кадров АО «НПК «Уралвагон-завод». | Апрель 2018 г. | Затраты входят в заработную плату |

Рассмотрим подробнее предложенные мероприятия по совершенствованию организационной культуры цеха № 14.

Первый блок мероприятий направлен на решение проблемы несоответствия организационной культуры цеха № 14 стратегии развития предприятия.

Для этого необходимо разработать и утвердить меры поощрения (мероприятие 1) с целью удовлетворения потребности работника в признании, с целью привести в соответствие со стратегией развития предприятия основы организационной культуры цеха, например, поощрять проявления сотрудниками инициативы в своей деятельности (вносить рационализаторские предложения, предлагать нововведения, направленные на совершенствование деятельности сотрудников). При этом важно соблюдать правила эффективности поощрения: поощрение следует применять при каждом проявлении трудовой активности с положительным результатом; использовать весь комплекс поощрительных мер; поощрение должно быть значимым, поднимать престиж добросовестного труда; гласность поощрения, любое поощрение поднимает престиж, уважение работника и ценится людьми нередко значительно выше, чем материальные блага. За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения в работе предлагается применять следующие поощрения: объявление благодарности; награждение почетной грамотой; занесение в Книгу почета, на Доску почета; в особых случаях выдача премии; награждение ценным подарком.

Мероприятие 2 – внести соответствующие дополнения в Положение об оплате труда и стимулировании, а именно: дополнить разделом о премировании, размерах премий, поощрениях, основаниях премирования и поощрения. Для утверждения дополнений необходимо издать приказ о внесении изменений в Положение об оплате труда, и ознакомить под роспись с приказом и дополнениями работников.

Второй блок мероприятий направлен на решение проблемы отсутствия локальных нормативно-правовых актов, которые бы формально закрепляли управление организационной культурой и позволяли бы формировать культуру, соответствующую стратегии предприятия. Для этого необходимо разработать нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию организационной культуры цеха.

Третий блок мероприятий направлен на решение проблемы отсутствия специалиста, в функции которого входила бы работа, связанная с формированием организационной культуры.

В целях структурного (функционального) закрепления обязанностей по работе с организационной культурой в цехе, предлагается ввести в должностную инструкцию начальника цеха № 14 обязанности, включающие работу по формированию, совершенствованию организационной культуры, а именно: отслеживание правил ношения корпоративной одежды, информирование о планах развития предприятия, проверка знания миссии и стратегических планов предприятия и т.п.

Среди ключевых навыков, необходимых для эффективного исполнения должностных обязанностей по работе с организационной культурой можно выделить: сбор и систематизация социологической информации; проведение аналитических исследований; разработка рекомендаций по развитию организационной культуры, повышению лояльности персонала и совершенствованию системы мотивации; организация и проведение корпоративных мероприятий; отбор персонала в соответствии с организационной культурой.

Для формирования, совершенствования организационной культуры, которая бы соответствовала стратегии развития предприятия и поддерживала ее, руководство цеха должно предпринять ряд шагов. В частности, работа по управлению организационной культурой цеха будет заключаться в следующем:

- 1) Определить внутриорганизационные нормы и социальные роли сотрудников.
- 2) Провести работу по выработке общих для коллектива ценностей, приоритетов, принципов, подходов, норм и желательных образцов поведения персонала (сделав акцент на инновации, поощрение проявлений инициативы, направленных на совершенствование деятельности сотрудников). Формы данной работы: совещания, «Мозговые штурмы» и т.д.
- 3) Стимулировать включенность членов коллектива в совместную деятельность, ведущую к общим целям (стратегическим целям и задачам АО «НПК «Уралвагонзавод»). Разработка внутрицеховых мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения (поощрение инициативы). При этом деятельность по управлению организационной культурой должна быть нацелена на создание условий, при которых каждый сотрудник будет самостоятельно стремиться к эффективной работе всего коллектива (к достижению общих стратегических целей).
- 4) Обеспечение обратной связи результатов работы и реакцией руководителя. Ценностные ориентации должны быть не только заявлены, но и стать неотъемлемой частью внутренней среды цеха, т.е. не просто декларироваться, а быть реально действующими.

Таким образом, среди предложенных мероприятий по совершенствованию организационной культуры в цехе будут:

- разработка проекта Положения об организационной культуре цеха № 14;
- выработка общих для коллектива ценностей;
- стимулирование максимальной включенности членов коллектива в совместную деятельность, ведущую к общим целям.

Безусловно, абсолютная регламентация организационной культуры невозможна, однако, ее официальное изложение, представленное в

соответствующих документах, даст предприятию ряд преимуществ (сотрудники ощущают себя частью единого целого, хорошо понимают так называемые «правила игры», что позволит им быстрее и без лишних затрат достичь нужного результата).

Цель организационной культуры компании – достижение высоких результатов посредством совершенствования управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и принимаемым решениям, воспитания у работников отношения к компании, как к своему дому. Это приводит к повышению эффективности производственного менеджмента и улучшению деятельности компании в целом.

В процессе формирования, развития, совершенствования организационной культуры немаловажное значение имеет определение и учет факторов, оказывающих на нее наиболее существенное влияние. Организационная культура участвует также в следующих важнейших элементах экономической культуры:

- предназначение организации (миссия, цели, задачи). Бесцельное существование разрушительно, а миссия как раз выражает основной смысл, предназначение и принципы. Если она четко сформулирована (причем вместе с коллективом) и ее положениям следуют ежедневно, такую организацию можно считать безусловным новатором. В идеале предназначение компании необходимо формулировать еще до ее создания. Однако еще ошибочнее придумывать миссию только потому, что так принято в классическом менеджменте, или потому, что она есть у других. Руководитель должен прочувствовать внутреннюю потребность в создании миссии – только тогда она будет двигаться вперед;
- средства, включающие деятельность членов организации, систему стимулирования, информационное обеспечение и др.;
- критерии достижения целей и оценки результатов;

– средства внутренней интеграции, к которым относятся приемы включения новых членов в организацию, способы разделения власти, стиль взаимоотношений, система поощрений и наказаний, церемонии (чествование лучших сотрудников, символов, мифов организации), ритуалы (символические мероприятия, призванные напомнить сотрудникам о поведении, которое от них требуется) и др.

Изменения глубинного устройства организации, к которым относится и совершенствование организационной культуры, – чрезвычайно сложный и трудоемкий процесс, который не следует начинать без серьезного предварительного осмысления. Прежде чем подходить к работе с организационной культурой, необходимо выработать миссию организации, стратегию, принять ценности организации. Только на основе этих принятых документов можно выработать облик соответствующей культуры, поскольку она должна им соответствовать и способствовать внедрению этих положений в жизнь.

Совершенствование организационной культуры должно сопровождаться соблюдением следующих принципов:

- 1) культура должна отражать основные идеи существования организации;
- 2) эти идеи должны нести положительный эмоциональный заряд;
- 3) разработанные элементы и мероприятия должны гармонизировать между собой, подтверждаться поведением и отношением к ним руководства (поведение руководства не должно противоречить провозглашаемым ценностям и нормам);
- 4) формируемая культура должна соответствовать стратегии, типу, размеру и характерным особенностям организации, а также условиям её существования;
- 5) необходимо учитывать накопленный предшествующими поколениями культурный опыт, можно использовать его как основу для новой культуры.

Модели управления организационной культурой, отвечающие современной парадигме социально-экономического развития отечественного бизнеса, направлены на формирование системы условий проявления всего спектра инновационного потенциала предприятия посредством становления у его сотрудников необходимой мотивации к творческой деятельности.

Итак, организационная культура - инструмент управления при помощи внешне заданной системы ценностей, норм и правил поведения персонала, нацеленных на повышение результативности организации. Это достигается регуляцией поведения персонала на основе социотехнологий: массового тиражирования образа жизни, всемерно поддерживаемого со стороны высшего руководства, закрепления ценностно насыщенных требований во внешних атрибутах (условия, предъявляемые к внешнему виду работника, и т.п.).

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию организационной культуры на предприятии

Нормативно-правовое обеспечение создает условия для эффективного процесса управления персоналом, мероприятий по совершенствованию организационной культуры. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведения нормативной документации в системе управления персоналом.

В трудовом праве, как и в других отраслях российского права, функции источников права выполняют нормативные акты, издаваемые компетентными государственными органами, иногда с учетом мнения профсоюзных органов.

Источники трудового права составляют определенную систему, которая включает в себя разнообразные по своему характеру, юридической силе и сфере действия.

Нормативно-правовые акты относятся к самым распространенным и значимым источникам трудового права. Они различаются по своей юридической силе и соответственно – по месту в системе источников.

Нормативно-правовое обеспечение состоит из документов трех уровней: федерального, регионального и организационного (локального). Рассмотрим их.

Согласно ст. 5 Трудового кодекса РФ, регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в соответствии с Конституцией РФ, федеральными конституционными законами осуществляется трудовым законодательством (включая законодательство об охране труда) и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права: настоящим кодексом; иными федеральными законами; Указом Президента РФ; Постановлениями Правительства РФ и нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти; конституциями (уставами), законами и иными нормативными правовыми актами субъектов РФ; актами органов местного самоуправления и локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права.

Конституция РФ 1993 г. закрепила ряд новых положений принципиального характера, которые имеют непосредственное отношение к понятию и содержанию источников российского права вообще и трудового права в частности. Так, в ней отмечается, что права и свободы человека и гражданина являются непосредственно действующими.

Конституция РФ 1993 г. закрепила ряд новых положений принципиального характера, которые имеют непосредственное отношение к понятию и содержанию источников российского права вообще и трудового права в частности. Так, в ней отмечается, что права и свободы человека и гражданина являются непосредственно действующими.

На федеральном уровне основным нормативным документом, регулирующим отношения в трудовой сфере, является Трудовой кодекс РФ

(ТК РФ). Трудовой кодекс определяет основы трудового законодательства. Трудовой кодекс РФ, введенный в действие с 01.02.2002. и измененный Федеральным законом от 30.06.2006 № 90-ФЗ, является базовым актом отрасли и в соответствии с ч. 2 ст. 5 ТК имеет приоритетное значение по сравнению с другими федеральными законами.

Содержание норм трудового законодательства определяется также федеральными конституционными законами. Принятие таких законов предусмотрено Конституцией РФ. Одним из них является «Закон о занятости населения».

Нормативно-правовые акты на региональном уровне. Поскольку Конституция РФ 1993 г. относит трудовое законодательство к совместному ведению РФ и ее субъектов (п. 1 ст. 72), следует различать среди источников трудового права наряду с федеральными законами законы субъектов РФ. Более того, вне пределов ведения РФ, а также совместного ведения РФ и ее субъектов последние (т.е. республики, края, области, города федерального значения, автономная область и автономные округа) осуществляют собственное правовое регулирование общественных отношений по труду, включая принятие законов. При этом законы субъектов РФ не могут противоречить федеральным законам.

Стратегия социально-экономического развития Свердловской области на период до 2020 г., согласно которой «в перспективе до 2020 г. проблемы дефицита квалифицированных инженерных и рабочих кадров возрастут в результате падения численности населения в трудоспособном возрасте в Свердловской области с 2812,6 тыс. чел. в 2005 г. до 2750 тыс. чел. в 2010 г., 2600 тыс. чел. в 2015 г. и 2470 тыс. чел. в 2020 г.».

Документы на локальном (организационном) уровне. Специфическим источником трудового права выступает локальный нормативный акт, принимаемый работодателем в пределах своей компетенции. Такой акт распространяется на всех работников данной организации или на отдельные категории работников, специально указанные в самом акте. Как правило,

локальный нормативный акт принимается с учетом мнения представительного органа работников. Такой порядок устанавливается для принятия локальных нормативных актов, прямо названных в ТК РФ, других федеральных законах, иных нормативных правовых актах или в соглашениях, коллективном договоре.

Основным назначением локальных актов является конкретизация законодательства о труде с учетом организации труда и условий конкретного предприятия (организации), повышение гарантий, предоставленных работникам законом и подзаконными актами, а также установление условий труда, определение которых прямо отнесено к компетенции работодателя. Отметим, что в условиях рыночной экономики значение локальных актов возрастает. Господствовавшие ранее административные методы управления экономикой уходят в прошлое, предприятиям предоставляется больший объем прав и ответственности, чем раньше, и локальные нормы в большей мере могут отразить особенности правового регулирования трудовых и социальных отношений на отдельных предприятиях.

На организационном (внутрифирменном) уровне: стратегия развития организации, устав организации, коллективный договор, Положение о кадровой политике, Положение о персонале и т.д.

К локальным нормативно-правовым актам относится также приказ (распоряжение) о приеме на работу, о назначении на должность.

Отметим, что работодателем подобный приказ (распоряжение) доводится до сведения принятого работника под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора (ст. 68 ТК РФ). По требованию работника работодатель обязан выдать ему надлежаще заверенную копию указанного приказа (распоряжения).

На организационном уровне в нашем случае должны быть разработаны регламентирующие (инструктивные) документы, например, «Руководство по управлению организационной культурой».

Вообще же локальные нормативно-правовые акты относятся к категории подзаконных источников права, стоящих на низшем уровне юридической иерархии. Они имеют ограниченную сферу действия (пределами данной организации) и не должны противоречить законам и другим подзаконным актам.

Необходимо согласование и подготовка к утверждению общего пакета документов, регламентирующих совершенствование организационной культуры предприятия. Эта работа особенно важна, т.к. документы призваны задать те рамочные условия, в которые затем и будет укладываться процедура управления организационной культурой данного предприятия.

Нормативное сопровождение мероприятий будет состоять в определении рекомендаций, т.ч. для линейных руководителей, по формированию, совершенствованию организационной культуры цеха. Предварительно важно провести подготовительную работу, в ходе которой организовать совещание с руководителями отделов, на котором определить цели, дальнейшие шаги по определению, совершенствованию организационной культуры, определить и назначить ответственных лиц.

Нормативно-правовое сопровождение предложенных мероприятий по совершенствованию организационной культуры цеха состоит в том, что разработаны соответствующие локальные акты, регламентирующие совершенствование орг.культуры цеха, а именно:

В Приложении 4 представлен разработанный проект «Положения об организационной культуре цеха № 14», который отражает специфику миссии и Стратегии развития АО «НПК «Уралвагонзавод».

В Приложении 5 содержится проект внесения дополнений в должностную инструкцию начальника цеха относительно управления организационной культурой (изменения в должностную инструкцию начальника цеха) (ссылка к таблице № 10).

Таким образом, нормативно-правовое сопровождение предложенных мероприятий по совершенствованию организационной культуры цеха

обеспечено соответствующими локальными актами, регламентирующими совершенствование организационной культуры цеха.

Таблица 10 – Нормативно-правовое сопровождение мероприятий по совершенствованию орг. культуры цеха

| Мероприятия | Нормативно-правовое сопровождение |
|--|--|
| 1. Разработать и утвердить меры поощрения проявления сотрудниками инициативы в своей деятельности. 2. Внести дополнения в Положение об оплате труда и стимулировании. | Приказ о внесении изменений в Положение об оплате труда и стимулировании. Положение дополнить разделом о премировании, размерах премий, поощрениях, основаниях премирования и поощрения |
| 1. Разработать проект «Положения об организационной культуре цеха № 14». 2. Согласовать и утвердить «Положение об организационной культуре цеха № 14». 3. Ознакомить сотрудников с Положением. | Приказ об утверждении Положения об организационной культуре цеха № 14 |
| Внесение изменений в должностную инструкцию начальника цеха, ознакомление. | Приказ о внесении изменений в должностную инструкцию начальника цеха |

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры на предприятии

Управление персоналом ориентировано как на экономические, так и на социальные цели. Поэтому в основу положена двойная связка целей, называемых экономической и социальной эффективностью. Исходным пунктом является следующее соображение: при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты, так и социальные, потребности и интересы сотрудников.

Экономическая эффективность – это результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам.

Экономическая эффективность учитывает экономические (финансовые) результаты реализации предложенных рекомендаций для предприятия, воздействие процесса реализации рекомендаций на внешнюю для проекта среду и учитывает соотношение результатов и затрат на внедрение рекомендаций.

Необходимо иметь в виду, что организационная культура существенным образом влияет на эффективность деятельности предприятия. Эффективность требует, чтобы культура организации, ее стратегия, внешняя и внутренняя среда были приведены в соответствие. Например, стратегия организации, опирающаяся на требования рынка и более подходящая при динамичном окружении, предполагает культуру, основывающуюся на индивидуальной инициативе, риске, высокой интеграции, нормальном восприятии конфликтов и широком горизонтальном общении. Стратегия, диктуемая перспективами развития производства продукции, фокусируется на эффективности, лучшей работе при стабильном окружении. Она более успешна, когда культура организации предусматривает ответственный контроль, минимизирует риск и конфликты.

Если планируемые затраты покрыть посредством прибыли от продажи продукции, то можно рассчитать процент от этой суммы.

Предположительно (по опросам экспертов, Дирекции по персоналу завода) по результатам внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию организационной культуры рост прибыли может составить 0,5%. Поэтому, если прибыль от продажи продукции составляет 2855919000 руб. (за 2016 г.), то экономический эффект составит 14279595 руб. за год.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий выражается в таком показателе, как рост прибыли.

Все это указывает на высокую экономическую эффективность предложенных мероприятий, что обусловило целесообразность их внедрения.

Помимо экономического, при оценке эффективности определяют социальный эффект, повышение социальной активности коллектива, которое проявляется в качественном аспекте деятельности и в увеличении (количественном) экономического эффекта.

Социальная эффективность выражает социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива.

Далее рассмотрим показатели социальной эффективности совершенствования организационной культуры.

Совершенствование организационной культуры позволит:

- обеспечить соответствие и сбалансированность стратегических целей предприятия и потребностей персонала;

- повысить лояльность сотрудников по отношению к компании, их творческую активность, стимулируя рост предложений по совершенствованию бизнес-процессов и других организационных изменений, связанных с повышением эффективности и результативности управления;

- снизить сопротивление внедрению организационных изменений, возникающее из-за особенностей существующей корпоративной культуры;

- ускорить процесс интеграции и формирования в компании эффективных команд.

Кроме того, показателями социальной эффективности будут:

- повышение закрепляемости кадров на предприятии;
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- более легкое внедрение организационных изменений, уменьшение сопротивления изменениям;

- возможности для коммуникации, информированности, относительной бесконфликтности отношений с руководством и коллегами и пр.;

– формирование благоприятного имиджа организации как работодателя и пр.), что положительно повлияет и на набор персонала.

– повышение сплоченности, коллективизма сотрудников;

– повышение интеграции коллектива, развитие чувства общности;

– улучшение взаимодействия сотрудников.

Сильная организационная культура позволяет работникам идентифицировать себя с организацией, мотивирует их на достижение организационных целей, через осознание определенных (иногда негласных) норм и правил, упрощает процессы принятия решений, адаптацию в коллективе новых сотрудников, обеспечивает преемственность поколений.

При наличии на предприятии сильной организационной культуры появляется больше возможностей привлекать и удерживать сотрудников, т.к. люди предпочитают работать в компаниях, ценности которых совпадают с их собственными.

Социальная эффективность проявится в высокой степени достижения индивидуальных целей работников и будет характеризовать удовлетворение в процессе руководства ожиданий, желаний, потребностей и интересов сотрудников за счет улучшения эмоциональной атмосферы, социально-психологического климата.

Организационная культура выполняет целый ряд функций:

во-первых, она формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой;

во-вторых, она выражается в чувстве общности всех членов организации;

в-третьих, она усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей;

в-четвертых, она усиливает систему социальной стабильности в организации. Организационная культура – своего рода социальный клей, который помогает спланировать организацию, обеспечивая присущие для нее стандарты поведения;

в-пятых, она является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации.

Поэтому благоприятная, устоявшаяся организационная культура все указанные функции обеспечивает.

Большинство функций организационной культуры ценны как для организации, так и для каждого ее члена. Ценность организационной культуры для организации состоит в том, что она усиливает организационную сплоченность и порождает согласованность в поведении сотрудников. С точки зрения работников, организационная культура служит своеобразным компасом для выбора правильного типа поведения, необходимого для успешной работы в организации.

Работу в современной организации целесообразно рассматривать как групповую, а не индивидуальную. Организационная культура порождает у людей чувство уверенности, гордости за свою компанию, открывает для менеджера возможность руководить, ориентируясь на принятые нормы и ценности, быстрее принимать решения на местах; предлагает четкие стандарты качества, конкретные критерии самооценок и облегчает понимание того, что происходит в коллективе, противодействует возможному уходу сотрудников, что существенно повышает стабильность функционирования.

Организационная культура обеспечивает значимость производственной деятельности в глазах работников, т.к. достижение целей организации способствует достижению их собственных целей, удовлетворению их потребностей, соответствует внутренней структуре личности каждого работника (в идеале). Элементы организационной культуры, усвоенные работником ценности и нормы, являются внутренними побудительными силами, мотивирующими работника к эффективной деятельности, к более производительному и качественному труду.

В организациях с устоявшейся организационной культурой она

становится атрибутом организации, ее частью, оказывает мощное воздействие на сотрудников, трансформируя их поведение в соответствии с нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Сложность определения и расчета конечного социально-экономического результата (эффективности) состоит в том, что он может проявиться лишь в долгосрочном периоде и зависит от множества факторов. Кроме того, затруднена оценка конечных результатов деятельности организаций в чистом виде, без учета воздействия внешних факторов.

Однако можно сделать вывод, что работа по совершенствованию организационной культуры цеха целесообразна, поскольку повысится эффективность деятельности предприятия в целом, улучшатся финансовые и производственные показатели, положительной будет и социальная эффективность.

Выводы по второй главе

Среди возможных мероприятий по совершенствованию организационной культуры в цехе будут: разработка проекта Положения об организационной культуре цеха № 14; внесение дополнений в должностную инструкцию начальника цеха функций управления организационной культурой; выработка общих для коллектива ценностей; стимулирование максимальной включенности членов коллектива в совместную деятельность, ведущую к общим целям.

Предположительно (по опросам экспертов, Дирекции по персоналу завода) по результатам внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию организационной культуры рост прибыли может составить 0,5%. Поэтому, если прибыль от продажи продукции составляет 2855919000 руб. (за 2016 г.), то экономический эффект составит 14279595

руб. за год.

Показателями социальной эффективности разработанных нами мероприятий будут: повышение закрепляемости кадров на предприятии; более легкое внедрение организационных изменений, уменьшение сопротивления изменениям; возможности для коммуникации, информированности, относительной бесконфликтности отношений с руководством и коллегами и пр.; формирование благоприятного имиджа организации как работодателя и пр.), что положительно повлияет и на набор персонала; повышение сплоченности, коллективизма сотрудников; повышение интеграции коллектива, развитие чувства общности; улучшение взаимодействия сотрудников и др.

Работа по совершенствованию организационной культуры цеха целесообразна, поскольку повысится эффективность деятельности предприятия в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теоретический анализ показал, что в современных экономических условиях существует объективная необходимость в исследовании организационной культуры предприятия, так как она является одним из важнейших аспектов его деятельности.

Организационную культуру можно описывать в терминах ценностей, норм и предметов культуры, формирующих отношения и поведение сотрудников. Она определенным образом воспринимается сотрудниками компании, закрепляется, передается и влияет на функционирование различных систем управления в организации. Совокупность ценностей организационной культуры выступает основой формирования принципов и норм взаимодействия персонала предприятия как с внешней средой, так и внутри него. К настоящему времени не выработано единой трактовки понятия «организационная культура», можно остановиться на следующем определении, данном А.Я. Кибановым: «Организационная культура (используются также термины «культура организации», «корпоративная культура», «фирменная культура», «культура предпринимательства») – набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные средства ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения».

АО «НПК «Уралвагонзавод» – предприятие танкового машиностроения и крупнейший в России разработчик и изготовитель различных типов грузовых вагонов, полувагонов, грузовых тележек, цистерн.

Базой исследования является цех № 14 (отдел материально-технического обеспечения). Цех 14 это подразделение, целью которого является обеспечение производства всеми необходимыми материалами, покупными изделиями и деталями смежного производства.

Проведя совокупный анализ количественно-качественного состава персонала цеха 14, сделаны следующие выводы и обобщения. Уровень обеспеченности кадрами по всем категориям персонала составляет 100%. Образовательный уровень сотрудников цеха можно оценить как высокое. Большинство специалистов имеет высшее образование. Однако за три года показатели несколько изменились в сторону увеличения числа сотрудников со средним специальным образованием. Средний стаж сотрудников достаточно высок, в среднем по цеху он составляет 13,5 лет. Средний стаж работы по специальности сотрудников цеха составляет 11,9 лет, это хороший показатель. Средний возраст сотрудников равен 41,2 года.

Значимым показателем является то, что уровень текучести кадров в цехе за последние два года резко возрос (почти в 3 раза – с 4,2% в 2014 г. до 12,2% в 2016 г.), что указывает на наличие проблем в социальной подсистеме организации. Анализ причин увольнений выявил проблемы в оргкультуре.

В ходе анализа выявлены проблемы организационной культуры цеха, которые не позволяют достигать стратегических целей предприятия:

1) Организационная культура цеха № 14 не соответствует стратегии развития предприятия.

2) Отсутствие локальных нормативно-правовых актов, которые бы формально закрепляли управление организационной культурой и позволяли бы формировать культуру, соответствующую стратегии предприятия.

3) Отсутствие специалиста, в функции которого входила бы работа, связанная с организационной культурой.

Все это подтверждает необходимость разработки мероприятий по совершенствованию организационной культуры цеха № 14 с целью приведения ее в соответствие со стратегией предприятия.

Среди возможных мероприятий по совершенствованию организационной культуры в цехе будут: разработка проекта Положения об организационной культуре цеха № 14; внесение дополнений в должностную инструкцию начальника цеха функций управления организационной

культурой; выработка общих для коллектива ценностей; стимулирование максимальной включенности членов коллектива в совместную деятельность, ведущую к общим целям.

Предположительно (по опросам экспертов, Дирекции по персоналу завода) по результатам внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию организационной культуры рост прибыли может составить 0,5%. Поэтому, если прибыль от продажи продукции составляет 2855919000 руб. (за 2016 г.), то экономический эффект составит 14279595 руб. за год.

Показателями социальной эффективности разработанных мероприятий будут: повышение закрепляемости кадров на предприятии; более легкое внедрение организационных изменений, уменьшение сопротивления изменениям; возможности для коммуникации, информированности, относительной бесконфликтности отношений с руководством и коллегами и пр.; формирование благоприятного имиджа организации как работодателя и пр.), что положительно повлияет и на набор персонала; повышение сплоченности, коллективизма сотрудников; повышение интеграции коллектива, развитие чувства общности; улучшение взаимодействия сотрудников и др. Организационная культура рассматривается как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать преданность, облегчать общение.

Работа по совершенствованию организационной культуры цеха целесообразна, поскольку повысится эффективность деятельности предприятия в целом, в т.ч. за счет соответствия Стратегии его развития.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева, Г.М. Социальная психология [Текст]: Учебник / Г.М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2015. – 368 с.
2. Аудит и контроллинг персонала организации [Текст]: Учебное пособие / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2014. – 224с.
3. Введение в практическую социальную психологию [Текст] / Под ред. Ю.М. Жукова, Л.А. Петровской, О.В. Соловьевой. – М.: Смысл, 2014. – 377 с.
4. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст]: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 502 с.
5. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2014. – 496 с.
6. Волков, Ю.Г. Социология [Текст]: Учебник / Ю.Г. Волков, И.В. Мостовая, Под ред. проф. В.И. Добренькова. – М.: Гардарика, 2015. – 576 с.
7. Волконогова, О.Д. Управленческая психология [Текст] / О.Д. Волконогова, А.Т. Зуб. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 352 с.
8. Гидденс, Э. Социология [Текст] / Э. Гидденс. – М.: Едиториал УРСС, 2014. – 632 с.
9. Глушаков, В. Сильная корпоративная культура – основа инновационного развития предприятий [Текст] / В. Глушаков // Наука и инновации. № 3-4, 2003. – С. 14-20.
10. Грудистова, Е.Г. Развитие методических подходов к исследованию организационной культуры [Текст] / Е.Г. Грудистова // Известия Иркутской гос. экон. академии. № 4. 2009. – С.101-104.
11. Добреньков, В.И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход [Текст] / В.И. Добреньков, А.П. Жабин, Ю.А. Афонин. – М.: КДУ, 2014. – 359 с.

- 12.Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст]: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 320 с.
- 13.Журавлев, А.Л. Нравственно-психологическая регуляция экономической активности [Текст] / А.Л. Журавлев, А.Б. Купрейченко. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2014. – 436 с.
- 14.Забродин, Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами [Текст] / Ю.М. Забродин. – М.: Финстатинформ, 2014. – 360с.
- 15.Зайцев, Л.Г. Организационное поведение [Текст]: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2014. – 464 с.
- 16.Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2014. – 528 с.
- 17.Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: Учебное пособие / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2014. – 648 с.
- 18.Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами [Текст]: Учебное пособие / Т.С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2015. – 400с.
- 19.Казмиренко, В.П. Социальная психология организаций [Текст] / В.П. Казмиренко. – К.: 2013. – 191 с.
- 20.Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; Пер. с англ. под ред. В.И. Андреевой. – СПб.: Питер, 2015. – 320 с.
- 21.Капитонов, Э.А. Корпоративная культура: теория и практика / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2014. – 352 с.
- 22.Карташова, Л.В. Организационное поведение [Текст]: Учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 220 с.
- 23.Клейнер, Г.Б. Стратегия предприятия [Текст]: Монография / Г.Б. Клейнер. – М.: Дело, 2014. – 567 с.

24. Коновалова, В.Г. Управление персоналом: теория и практика. Управление организационной культурой / В.Г. Коновалова; Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 66 с.
25. Кочеткова, А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование [Текст] / А.И. Кочеткова. – М.: Дело АНХ, 2015. – 944 с.
26. Кравченко, А.И. Социология [Текст]: Общий курс: Учебное пособие / А.И. Кравченко. – М.: Логос, 2014. – 528 с.
27. Кунде, Й. Корпоративная религия [Текст] / Й. Кунде. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2014. – 267 с.
28. Конституция Российской Федерации [Текст]. Официальное издание. – М.: Юридическая литература, 2016. – 64 с.
29. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2015. – 232 с.
30. Майерс, Д. Социальная психология [Текст] / Д. Майерс. – СПб.: Питер, 2014. – 794 с.
31. Маклаков, А.Г. Общая психология [Текст]: Учебник / А.Г. Маклаков. – СПб.: Питер, 2014. – 592 с.
32. Михалковская, Н.В. Экономическая психология [Текст]: Учебное пособие / Н.В. Михалковская, В.А. Месяц; Под ред. д-ра экон. наук, проф. В.К. Потемкина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2014. – 112 с.
33. Носкова, О.Г. Психология труда [Текст]: Учебное пособие / О.Г. Носкова; Под ред. Е.А. Климова. – М.: Издательский центр «Академия», 2014. – 384 с.
34. Овчарова, Р.В. Психология менеджмента [Текст]: Учебное пособие / Р.В. Овчарова. – Курган: Изд-во Курганского гос. ун-та, 2014. – 122 с.
35. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом [Текст]: методологический подход: Учебно-практическое пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2015. – 752 с.

- 36.Оксинойд, К.Э. Управление социальным развитием организации [Текст]: Учебное пособие / К.Э. Оксинойд. – М.: Флинта: МПСИ, 2014. – 160 с.
- 37.Организационная психология [Текст] / Сост. и общ. ред. Л.В. Винокурова, И.И. Скрипюка. – СПб.: Питер, 2014. – 512 с.
- 38.Островский, Э.В. Психология управления [Текст] / Э.В. Островский. – М.: ИНФРА – М., 2014. – 256 с.
- 39.Парыгин, Б.Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории [Текст] / Б.Д. Парыгин. – СПб.: СПбГУП, 2014. – 592с.
- 40.Попов, Ю.Н. Современная экономика и социология труда [Текст]: Учебное пособие / Ю.Н. Попов, А.В. Шевчук. – М.: Изд-во Академии народного хозяйства при пр-ве РФ, 2014. – 230 с.
- 41.Почебут, Л.Г. Организационная социальная психология [Текст] / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – СПб.: Изд-во «Речь», 2014. – 302 с.
- 42.Психология профессиональной деятельности [Текст]: Лекции / Под общ. ред. А.А. Деркача. – М.: Изд-во РАГС, 2014. – 342 с.
- 43.Розанова, В.А. Психология управления [Текст] / В.А. Розанова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 384 с.
- 44.Рюттингер, Р. Культура предпринимательства [Текст] / Р. Рюттингер. – М.: ЭКОМ, 2016. – 56 с.
- 45.Семечкин, Н.И. Социальная психология [Текст]. Часть 2 / Н.И. Семечкин. – Владивосток: Изд-во ДГУ, 2014. – 133 с.
- 46.Скопылатов, И.А. Управление персоналом [Текст] / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – М.: Изд-во Смольного университета, 2014. – 344 с.
- 47.Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании [Текст]: Учебное пособие / Т.О. Соломанидина. – М.: Инфра-М, 2014. – 186 с.
- 48.Социальная психология [Текст]: Хрестоматия: Учебное пособие / Сост. Е.П. Белинская, О.А. Тихомандрицкая. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 475с.

49. Социология. Основы общей теории [Текст]: Учебник / Отв. ред. академик РАН Г.В. Осипов, действ. член РАЕН Л.Н. Москвичев. – М.: Норма, 2014. – 912 с.
50. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2014. – 416 с.
51. Стеклова, О.Е. Организационная культура [Текст]: Учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2015. – 127 с.
52. Столяренко, А.М. Психология менеджмента [Текст]: Учебное пособие / А.М. Столяренко, Н.Д. Амаглобели. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 456 с.
53. Сухов, А.Н. Социальная психология [Текст]: Учебное пособие / А.Н. Сухов, А.А. Бодалев, В.Н. Казанцев; Под ред. А.Н. Сухова, А.А. Деркача. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 616 с.
54. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст] / О.Г. Тихомирова. – СПб.: СПбГУ ИТМО, 2014. – 154 с.
55. Титова, С.В. Методика исследования организационной культуры фирмы: практический опыт [Текст] / С.В. Титова // Мир современной науки. № 2 (17). 2013. – С.25-30.
56. Труфанов, А.В. Основные подходы к диагностике организационной культуры [Текст] / А.В. Труфанов // Экономика, управление, финансы: мат. III межд. науч. конф. – Пермь: Меркурий, 2014. – С. 153-156.
57. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Эксмо, 2016. – 272 с.
58. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.
59. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 560 с.
60. Фернхем, А. Личность и социальное поведение [Текст] / А. Фернхем, П. Хейвен. – СПб.: Питер, 2014. – 368 с.

61. Фетискин, Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Текст]: Учебное пособие / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М.: Изд-во Института психотерапии, 2014. – 496 с.
62. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э.Х. Шейн, Пер. с англ. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2014. – 336 с.
63. Хмельницкая, Н.И. Анализ понятия «Организационная культура» как подход к разработке ее содержания [Текст] / Н.И. Хмельницкая // Вестник Челяб. гос. ун-та. № 3 (257). 2012. – С. 47-54.
64. Методика Хофстеде и Боллинже [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hr-culture.net/content/view/64/48/>

ГЛОССАРИЙ

| Понятие | Определение понятия | Источник |
|--------------------------|--|---|
| Организационная культура | это философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами | Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: Учебное пособие / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2014. – С.340 |
| Организационная культура | приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культуральное пространство и особое ощущение реальности | Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: Учебное пособие / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2014. – С.340 |
| Организационная культура | это социальное явление, которое возникает на любом предприятии и является системой ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации (предприятия) | Стеклова, О.Е. Организационная культура [Текст]: Учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2015. – С.10 |
| Организационная культура | мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечить преданность, облегчать общение | Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 515 |
| Организационная культура | социальный механизм воспроизведения опыта, жизненно важного для успешного функционирования и развития организации | Управление персоналом [Текст]: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2014. – С.39 |
| Организационная культура | Коллективные базовые представления, обретаемые группой в процессе внешней адаптации и внутренней интеграции. Культура и лидерство являются по сути двумя сторонами одной монеты, культуры порождаются лидерами, навязывающими группе свои собственные ценности и представления | Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э.Х. Шейн, Пер. с англ. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2014. – 336 с. |
| Мировоззрение | представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими | Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: Учебное пособие / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2014. – С.343 |

| | | |
|-----------------------------------|--|--|
| | сотрудниками, клиентами, конкурентами и т.д. | |
| Организационные ценности | предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни работников | Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: Учебное пособие / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2014. – С.344 |
| Нормы | совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам | Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: Учебное пособие / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2014. – С.345 |
| Психологический климат | преобладающая и относительно устойчивая духовная атмосфера, определяющая отношения членов коллектива друг к другу и к труду | Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: Учебное пособие / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2014. – С.345 |
| Социально-психологический климат | совокупность неосознанных, идеальных явлений, мыслей, чувств, проявляющихся в процессе взаимоотношений руководителей и сотрудников, в характере их общения | Столяренко, А.М. Психология менеджмента [Текст]: Учебное пособие / А.М. Столяренко, Н.Д. Амаглобели. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – С.217 |
| Социально-психологический климат | это общий эмоциональный настрой коллектива, в котором соединяются настроения людей, их душевные переживания и волнения | Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2015. – С.217 |
| Обряды | это стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения | Стеклова, О.Е. Организационная культура [Текст]: Учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2015. – С.72 |
| Управление персоналом организации | целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации | Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 85 |
| Мотивация | это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов | Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 485 |
| Тип мотивации | это преимущественная направленность деятельности | Управление персоналом организации [Текст]: Учебник |

| | | |
|--------------------------------|---|--|
| | индивида на удовлетворение определенных групп потребностей | / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.489 |
| Сила мотивации | это суммарная интенсивность стремления удовлетворить значимые потребности | Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 490 |
| Социализация | усвоение человеком самостоятельно и посредством целенаправленного воздействия (воспитания) определенной системы ценностей, социальных норм и образцов поведения, необходимых для становления личности, обретения ею социального положения (статуса) в данном обществе | Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 351 |
| Профессиональная ориентация | система мер по профинформации, профконсультации, профподбору и профадаптации, которая помогает человеку выбрать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям | Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 356 |
| Подбор и расстановка персонала | рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой | Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 334 |

Кодекс корпоративной этики АО «НПК «Уралвагонзавод» (приложение к коллективному договору на 2014-2017 гг.)

Представитель Работников:
Председатель профсоюзного
комитета НПО «Уралвагонзавод»
В.В.Красноруцков
Первичная профсоюзная
организация
«Уралвагонзавод»
2014 г.



Работодатель:
Генеральный директор
О.В.Сиенко
О.В.Сиенко
2014 г.



**Открытое акционерное общество
«Научно-производственная корпорация
«Уралвагонзавод»
имени Ф.Э.Дзержинского»**

**КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР
на 2014 – 2017 годы**

Принят на конференции работников
ОАО «Научно-производственная
корпорация «Уралвагонзавод»
имени Ф.Э.Дзержинского»

Постановление
от «3» апреля 2014 г.

| |
|--|
| ЗАРЕГИСТРИРОВАНО ГКУ «Нижнетагильский ЦЗ» « 10 » <u>июня</u> 20 <u>14</u> г. Запись за № <u>45-к</u> |
|--|

КОДЕКС КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ

ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящий Кодекс разработан в соответствии с законодательством РФ, коллективным договором, а также с учетом общепризнанных мировых стандартов делового поведения и корпоративного управления.

1.2. Кодекс корпоративной этики Общества (далее - Кодекс) является сводом этических норм и правил поведения, которыми рекомендовано руководствоваться сотрудникам Общества (далее - Общество) при выполнении должностных обязанностей.

1.3. Целью настоящего Кодекса является формирование и развитие единой корпоративной культуры, ориентированной на достижение превосходных результатов деятельности, создание деловой атмосферы в коллективе и поддержание имиджа конкурентоспособного и эффективно развивающегося Общества.

1.4. Основными задачами настоящего Кодекса являются:

- Закрепление корпоративных ценностей, стандартов, правил и норм деловой этики для работников Общества;

- создание и поддержание в коллективе корпоративного духа, ориентированного на повышение эффективности деятельности, создание деловой атмосферы в коллективе, укрепление отношений сотрудничества и взаимного уважения;

- мотивация работников к повышению производительности и качества труда;

- повышение уровня лояльности сотрудников;

- укрепление трудовой дисциплины.

1.5. Настоящий Кодекс распространяется на весь персонал Общества.

1.6. Настоящий Кодекс рекомендуется как основа для разработки и утверждения полномочными органами управления в каждом из хозяйствующих субъектов, входящих в Корпорацию, собственного Кодекса, исходя из общих целей и принципов, установленных настоящим Кодексом.

2. КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ ОБЩЕСТВА

2.1. Общество признает свой персонал важнейшим конкурентным преимуществом в современных рыночных условиях. Основными задачами в области управления персоналом Общества являются:

- повышение эффективности деятельности каждого сотрудника и развитие его профессиональных компетенции;

- обеспечение и поддержание необходимого уровня жизни сотрудников, повышение уровня социальной защищенности;

- создание и поддержание благоприятной производственной среды, обеспечение безопасных условий труда, всемерная поддержка здорового образа жизни.

2.2. Общество ценит в своих сотрудниках и их работе:

- ориентированность на достижение стратегических целей Общества;

- профессионализм в своей деятельности и стремление к повышению профессионального уровня подготовки, квалификации, мастерства;
- инициативность и активность при исполнении должностных обязанностей;
- умение сотрудников принимать самостоятельные решения и реализовывать задачи, поставленные руководством,
- дисциплинированность и ответственность;
- умение работать в команде и нести ответственность за ее конечные результаты;
- помощь и поддержку коллегам по работе, оказание содействия Молодым сотрудникам Общества и уважение его ветеранов;
- соблюдение сотрудниками правил внутреннего трудового распорядка, требований по охране труда и промышленной безопасности;
- поддержание здорового образа жизни;
- стремление к повышению личного культурного уровня и активное участие в общественной жизни коллектива.

3. ПРАВИЛА ДЕЛОВОГО ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ОБЩЕСТВА

3.1. Работники должны руководствоваться в процессе своей трудовой деятельности следующими деловыми этическими нормами:

- поддерживать деловую репутацию и имидж Общества, разделять корпоративные ценности Общества;
- исходить из заботы об общих интересах и единстве всего персонала Общества;
- добросовестно относиться к выполнению производственных задач, быть требовательным к себе, срокам и качеству выполняемой работы;
- проявлять разумную инициативу в развитии личностных и профессиональных компетенции, стремиться к постоянному повышению своего профессионального уровня;
- проявлять вежливость, доброжелательность, уважение во взаимоотношениях с коллегами, руководством и третьими лицами, вести себя корректно, достойно, избегать и предотвращать конфликтные ситуации в коллективе, не допускать, отклонений от признанных норм делового общения, принятых в Обществе;
- стремиться рационально использовать свое рабочее время и время своих коллег;
- содержать в порядке рабочее место, придерживаться делового стиля одежды, соблюдать культуру и правила поведения, принятые в Обществе;
- во взаимоотношениях с работниками других организаций, в том числе при заключении и исполнении договоров, действовать в интересах Общества, избегать любых действий, которые могли быть расценены либо истолкованы как протекция или иная мера, обеспечивающая преимущества или льготы для сторонней организации или ее работников;
- обеспечивать сохранение коммерческой тайны, конфиденциальность полученной информации, никогда не использовать эту информацию для целей личной выгоды либо в интересах третьих лиц, исключая служебную необходимость и случаи, предусмотренные законодательством РФ, нормативными актами Общества или заключенным с ним трудовым договором;
- никогда не вступать ни прямо, ни косвенно в коммерческие отношения с третьими лицами, если это может привести к ущемлению экономических интересов Общества или нанести ущерб его деловой репутации или имиджу;

- рационально использовать ресурсы Общества исключительно в целях выполнения трудовых обязанностей, бережно относиться к имуществу Общества;

- в рабочее время не заниматься делами, не связанными с выполнением трудовых обязанностей.

3.2. Руководители всех уровней, помимо принципов, изложенных в разделе 3.1. настоящего Кодекса, должны руководствоваться в процессе своей трудовой деятельности следующими деловыми этическими нормами:

- проявлять объективность, доброжелательность, внимательность и беспристрастность в отношениях с подчиненными и в оценке результатов их деятельности;

- создавать равные условия для профессионального развития сотрудников, способствующих повышению качества выполняемой работы и достижению поставленных целей;

- проявлять разумность и справедливость в принятии управленческих решений, в том числе, в случаях применения дисциплинарных взысканий в отношении работников;

- поддерживать в коллективе устойчивый благоприятный социально-психологический климат;

- задавать своим поведением своеобразный эталон этического поведения среди сотрудников;

- грамотно делегировать полномочия;

- учитывать личные интересы работников и их ценностные приоритеты.

3.3. Внешний вид персонала - важный элемент создания деловой атмосферы в коллективе и поддержания имиджа Общества как конкурентоспособного и эффективно развивающегося работодателя.

3.3.1. Одежда работников Общества должна соответствовать деловому имиджу Общества, выполняемой трудовой функции, быть аккуратной, чистой, выглаженной.

3.3.2. Все рабочие Общества, а также руководители, специалисты и служащие, занятые на производственных участках, обязаны использовать специальную одежду в корпоративном стиле в соответствии с типовыми отраслевыми нормами, принятыми в Обществе.

3.3.3. Для остальных руководителей, специалистов и служащих обязательен деловой стиль одежды - строгий, консервативный, выдержанный стиль, отдающий предпочтение классическим моделям одежды сдержанных цветовых сочетаний (Приложение 1).

3.4. Руководству и сотрудникам необходимо стремиться к соблюдению правил и этических норм, предусмотренных в настоящем Кодексе, а также осознавать свою персональную ответственность за их нарушение или несоблюдение.

Заместитель генерального директора
по персоналу С.И.Иванилова

Приложение № 1
к Кодексу корпоративной этики ОАО «Научно-производственная корпорация
«Уралвагонзавод»

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ДЕЛОВОМУ СТИЛЮ ОДЕЖДЫ

| | Женщины | Мужчины |
|--------------------------|---|--|
| Одежда | Юбочные и брючные костюмы классических фасонов в сочетании с блузками, водолазками, жилетами; строгие закрытые платья, которое можно дополнить жакетом. Заменой пиджаку может служить джемпер. Минимальная длина юбок - на ладонь выше колена. Не допускаются глубокие декольте, разрезы. Цветовая гамма костюма, платья: | Костюмы классического покроя; рубашки с длинным или коротким рукавом; галстук. Заменой пиджаку может служить джемпер. Цветовая гамма костюма: |
| | черный, темно-синий, серый, бежевый, в летний период - светлые пастельные тона. Цветовая гамма блузы, водолазки: | черный, темно-синий, синий, серый. Рисунок ткани может быть разным. Цветовая гамма рубашки: |
| | белый, светлые пастельные тона. | белый, пастельные тона. Рубашки рекомендовано носить светлее костюма и галстука. |
| Чулки / носки / колготки | Обязательны колготки / чулки телесного цвета независимо от времени года. | Однотонные НОСКИ в тон или на тон темнее костюма |
| Обувь | Классические туфли на среднем каблуке, из матовой кожи, без вычурных украшений. Цветовая гамма: | Кожаные ботинки со шнурками. Цветовая гамма: |
| | черный, темно-синий, коричневый, серый, бежевый, в летний период - светлые пастельные тона. | черный, темно-коричневый, в летний период - светлые пастельные тона. |
| Аксессуары | Умеренное использование шейных платков, шарфов, украшений, иных аксессуаров, которые должны гармонировать с костюмом. | Не рекомендуется увлекаться аксессуарами. Ремень в тон обуви. |
| Макияж | Неброский, сдержанный. Спокойные пастельные оттенки. | |
| Волосы, руки | Ухоженные, чистые. Маникюр с лаком пастельных тонов. Аккуратная классическая прическа естественных оттенков. | Ухоженные, чистые. Коротко постриженные ногти. Коротко постриженные волосы с классической прической |
| Парфюмерия | Нейтральный запах или легкий аромат парфюмерии. | Нейтральный запах или легкий аромат парфюмерии. |

Вопросы теста

Инструкция:

С целью изучения организационной культуры цеха и дальнейшего совершенствования работы по данному направлению, предлагаем принять участие в анонимном анкетировании.

По каждому вопросу выделите тот вариант ответа (А, Б, В, Г), который, по Вашему мнению, лучше всего описывает ситуацию на предприятии.

Выбор делайте на основании реального положения дел в организации

1. Основное дело руководства – это...

- А. Организация производства и поиск рынков сбыта
- Б. Направлять работу и повышать эффективность
- В. Делегирование ответственности и координация работы подразделений
- Г. Инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми

2. Коммуникации в нашей организации в основном:

- А. Формальные и безличные
- Б. Редкие, в письменной форме
- В. Личные
- Г. Частые и неформальные

3. Контроль в основном основан на:

- А. Планах и формальных процедурах
- Б. Достижении целей, выработанных подчиненным вместе с руководителем
- В. Показателях сбыта продукции
- Г. Бухгалтерских системах, бюджетах и нормативах

4. Мотивация чаще основана на:

- А. Чувстве принадлежности к команде и командных ценностях
- Б. Надежде на повышение
- В. Личных оценках
- Г. Повышении статуса

5. Организационная структура в основном:

- А. Неформальная
- Б. Централизованная, функциональная
- В. Децентрализованная и линейно-штабная
- Г. Кросс-функциональная, ориентированная на проблему

6. Основные ценности:

- А. Доминирование и подавление сопротивления
- Б. Рациональность и поддержание порядка
- В. Защита интересов членов организации
- Г. Достижение целей подразделения

7. Люди работают в основном, чтобы:

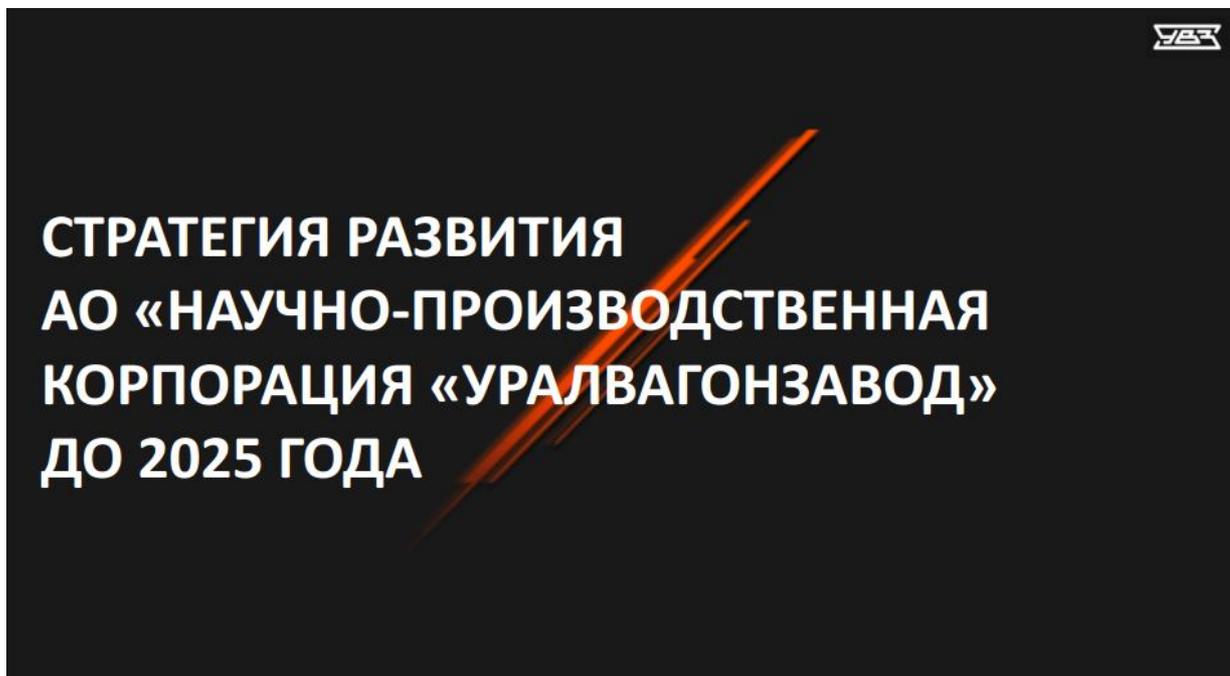
- А. Соответствовать представлениям о «правильном» поведении
- Б. Получать удовлетворение от работы
- В. Решать проблемы и вносить свой вклад в общее дело
- Г. Сохранять имеющиеся привилегии и завоевывать новые

8. Отношения с другими организациями в основном строятся на:

- А. Взаимных интересах и общности
- Б. Сотрудничестве
- В. Конкуренции

- Г. Соглашениях и соблюдении буквы закона
9. Власть в основном основана на:
- А. Компетентности, опыте и знаниях
 - Б. Способности поддерживать дисциплину и порядок
 - В. Должностной позиции
 - Г. Способности и желании помогать другим людям
10. Людей поощряют в основном за:
- А. Способность добиваться результата и побеждать
 - Б. Следование правилам и процедурам
 - В. Помощь другим людям
 - Г. Вклад в достижение целей организации

Благодарим за участие!



МИССИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ



МИССИЯ

Укрепление обороноспособности и развитие транспортной инфраструктуры Российской Федерации путем создания высокотехнологичных инновационных продуктов военного, специального и гражданского назначения

Рост выручки в 2025 г.

до
382
млрд руб

Рентабельность по чистой прибыли в 2025 г.

6–8 %

Проект Положения об организационной культуре цеха № 14

АО «НПК «Уралвагонзавод»

УТВЕРЖДАЮ:
Начальник цеха № 14

«___» _____ 2018 г.

1. Общие положения

Настоящее Положение утверждает основные мероприятия по управлению организационной культурой цеха № 14 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Настоящее Положение разработано в целях развития в сознании сотрудников цеха идеологии, системы ценностей, единых стандартов поведения, соответствующих высоким принципам и нормам этики. Настоящее Положение представляет собой совокупность правил, принципов и стандартов, в соответствии с которыми все сотрудники независимо от их должности должны строить свою работу. Положение призвано способствовать повышению эффективности и конкурентоспособности предприятия.

Принципы и правила, представленные в настоящем Положении, обязательны для выполнения всеми сотрудниками цеха. Каждый сотрудник несет персональную ответственность за строгое следование указанным правилам и принципам в его работе. Каждый руководитель несет ответственность за строгое соблюдение подчиненными ему сотрудниками правил и принципов.

2. Нормы, руководствуясь которыми составляются локальные документы по организационной культуре

При создании локальных корпоративных политик, правил, стандартов, норм и требований составители должны руководствоваться:

– нормы бизнес-этики. С их помощью контролируется этическое поведение членов компании и других партнеров, соблюдается устав и осуществляется контроль над исполнением правил компании ее членами и партнерами;

– нормы деловой этики. Правила и нормы служебного поведения сотрудников в офисе, внутренних коммуникаций и взаимодействия с партнерами, клиентами, поставщиками, заказчиками компании.

3. Основные понятия и определения, используемые в построении системы корпоративной культуры

Служебный этикет – система личностных взаимоотношений руководителя с подчиненными, вышестоящими руководителями и подчиненными. Определяющим принципом этики бизнеса является сотрудничество и взаимопонимание. Служебный этикет обеспечивает установление личных контактов, содействует решению деловых вопросов, формирует благоприятную социально-психологическую атмосферу в коллективе.

Этика управления – совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения сотрудников компании в процессе управления. Этика управления основывается на принципе: в центре любой организации и системы управления стоит человек как личность.

Речевой этикет – правила ведения беседы. Этикет проведения деловых бесед, совещаний, публичных выступлений, написания деловых писем. Включает в себя:

устойчивые формы обращения, изложения просьб, выражения признательности, способы аргументации с учетом сложившейся ситуации и т. п.

Деловая репутация – доброе имя компании, которое оценивается системой качественных и количественных показателей (критериев), свидетельствующих о выполнении обязательств компании перед ее сотрудниками, партнерами, клиентами, а также хозяйственных договоров, соглашений в установленные сроки. Важным фактором репутации компания считает высокую платежеспособность, уровень рентабельности, прибыльности, качество реализуемых товаров (работ, услуг), высокий уровень организации производства и труда, производственной, технологической и финансово-коммерческой дисциплины.

Организационная культура – это совокупность норм, правил, ценностей, этических стандартов, которыми должны руководствоваться компания и ее сотрудники в своей повседневной работе. Компания принимает совокупность моделей поведения, которые приобретены в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

Деловая этика – совокупность принципов и норм, которыми должен руководствоваться каждый сотрудник в сфере межличностных отношений, управления и ведения бизнеса.

Корпоративный дух – начало, определяющее поведение, действия работников и руководителей компании и отражающееся на поведении людей, разделяющих цели фирмы и испытывающих чувство принадлежности к ней. Корпоративный дух воспитывается путем приобщения работников к делам фирмы, ее управлению.

Философия компании – этические и нравственные приоритеты, определяющие и регулирующие повседневную деятельность фирмы, персонала и принципы их существования; базисные, устойчивые ориентации, компоненты, определяющие интересы, отношения, поведение и действия компании в обществе и на рынке.

4. Цели управления организационной культурой персонала

– основная цель компании – достижение качества, отвечающего квалификационным и личностным требованиям, оптимального, информированного, осознающего миссии и цели компании, целостного, сплоченного, скоординированного на достижение общей цели коллектива работников, который является одним из основных факторов долгосрочной конкурентоспособности бизнеса;

– организация рациональной структуры персонала, что означает оптимальное количество уровней структуры, оптимальное соотношение между работниками и их функциями, грамотное делегирование полномочий, построение эффективных коммуникаций между всеми участниками бизнес-процесса;

– создание развитой и уникальной корпоративной культуры компании, которая стимулирует самосознание и высокую ответственность сотрудников на выполнение поставленных перед ними задач;

– достижение максимально возможного отождествления каждого работника с компанией. Это означает, что работник не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в коллективе, но и внутренне принимает корпоративные ценности;

– стремление к позиции лучшего работодателя на рынке труда. Формирование безупречной репутации и привлекательного бренда как для партнеров, потребителей, клиентов, так и для сотрудников компании;

– максимально возможное использование потенциала сотрудников в компании. Сокращение прямых и косвенных издержек, связанных с обновлением состава персонала, в том числе мотивирование и удержание ценных сотрудников.

5. Ценностные ориентиры

Корпоративные ценности играют роль организующего внутреннего начала, добровольно заключенного единомышленниками общественного договора. Чем больше сотрудников и потребителей принимают философию корпоративного бренда, тем успешнее компания, ее проекты. Компания определяет систему ценностей, на которые ориентируется.

Высшими ценностями компания признает: сотрудников и их компетенции; клиентов, их потребности; технологии (результаты интеллектуального труда) и возможности, связанные с ними. Также компания стремится создать имидж, который формирует предпочтительную гражданскую позицию компании в представлении широкой общественности. Для партнеров это высокая устойчивость позиции компании на рынке.

Компания стремится сформировать внутренний имидж компании, который в представлении своих и потенциальных сотрудников олицетворяет одного из лучших работодателей на рынке труда. Также имидж компании является инструментом достижения стратегических целей, которые затрагивают основные стороны ее деятельности и ориентированы на перспективу. Компания руководствуется тем, что позитивный имидж повышает конкурентоспособность организации, привлекает партнеров и потребителей, облегчает доступ организации к ресурсам и т. д. Компания не только формирует свой имидж, но и изменяет его в связи с постоянно меняющимися внешними условиями в бизнесе. Так как он складывается в групповом и массовом сознании и имеет характер стереотипа эмоционально окрашенного образа компании или персоны, компания стремится сохранять и развивать свой имидж, формируя положительный образ в глазах сотрудников и потребителей посредством улучшения качества взаимоотношений со всеми сторонами.

Компания дорожит своей деловой репутацией. Оценивает деловую репутацию через показатели работы, свидетельствующие о высоком профессионализме руководителей, менеджеров, персонала и их честном выполнении своих обязанностей и принятых обязательств. Компания придерживается мнения, что высокая деловая репутация – важный фактор доверия организации у кредиторов, партнеров, потребителей. Лица, виновные в нарушении деловой репутации компании путем распространения ложной информации, заведомо ложной рекламы и иными способами, если в результате организации нанесен экономический ущерб и моральный вред, привлекаются к ответственности по закону. Деловая репутация компании рассматривается как составляющая авуаров (банковские активы, предназначенные для платежей и погашения обязательств), нематериальных активов в одном ряду с авторскими правами, торговой маркой, ноу-хау. Деловая репутация компании также оценивается качественными и количественными показателями, например в виде разности между прибылью, получаемой фирмой, и средним уровнем прибыли в отрасли, выпускающей аналогичную продукцию и оказывающей аналогичные услуги.

Компания стремится к тому, чтобы сотрудники разделяли успех компании, осознавали свою причастность к корпоративным ценностям и гордились тем, что они являются частью предприятия.

Ключевыми ценностями компании являются: инициативность, нацеленность каждого сотрудника на совершенствование своей профессиональной деятельности, поощрение разработки инноваций.

6. Процедура организационной социализации предполагает, что:

Кандидаты тщательно отбираются в соответствии с нормами и ценностями действующей культуры организации.

Первый профессиональный опыт в организации на новом рабочем месте заставляет новых сотрудников ставить под вопрос свои прежние стили поведения, взгляды и

ценности. Это должно сопровождаться стимулированием работников открыто воспринимать организационные нормы и ценности.

Проводится отработка первичных профессиональных навыков.

Производится тщательная оценка и вознаграждение индивидуальных результатов.

Поощряется приверженность к организационным ценностям.

Вводится усиление понимания культуры через корпоративный фольклор.

Определяются конкретные ролевые модели и характеристики, которые необходимо учитывать для того, чтобы добиться продвижения и успеха.

7. Концепция развития работников фокусируется на саморазвитии, которое в идеале осуществляется на трех уровнях:

1. индивидуальный уровень (работники всех уровней развиваются с тем, чтобы стать внутри компании партнерами или предпринимателями, которые ведут себя так, словно эта компания является их собственностью);

2. групповой уровень (вместо «команды звезд» во всех сферах организации развиваются «звездные команды», основанные на принципах гуманизма и интрапренерства);

3. организационный уровень (компания развивается, чтобы превратиться в организацию, которая постоянно учится и умеет выработать свое видение нового состояния компании и окружающей среды).

Необходимо еще на этапе собеседования оценивать, согласуются ли личные ценности, принципы, интересы, культурный уровень соискателя с правилами и ценностями компании.

Одними из наиболее важных критериев при отборе кандидатов на открытые вакансии являются культура соискателя и личностные характеристики, соответствующие компании.

Проект дополнений в должностную инструкцию начальника цеха
относительно управления организационной культурой

УТВЕРЖДАЮ:

« ___ » _____ 2018 г.

Общие положения.

4. Начальник цеха должен знать:

4.1. Федеральные и региональные законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по вопросам управления персоналом.

4.2. Трудовое и гражданское законодательство РФ.

4.3. Методы анализа профессионально-квалификационной структуры кадров.

4.4. Методы изучения психологических особенностей трудовой деятельности работников.

4.5. Основы психологии, психофизиологии и социологии труда.

4.6. Основы экономики, организации труда и управления персоналом.

4.7. Положение об отделе организации и оплаты труда.

II. Должностные обязанности.

Начальник цеха:

1. Изучает влияние психологических, экономических и организационных факторов производства на трудовую деятельность работников предприятия в целях разработки мероприятий по улучшению их условий труда и повышения эффективности работы.

2. Выполняет работу по составлению проектов планов и программ социального развития коллектива, определению психологических факторов, оказывающих влияние на работающих.

3. Организует обследования индивидуальных качеств работников, особенностей трудовой деятельности рабочих и служащих различных профессий и специальностей, связанных с профессиональным подбором, проверкой психологических условий труда, выявлением интересов и склонностей, удовлетворенностью трудом.

4. Организует тренинги, направленные на повышение мотивации сотрудников.

5. Организует опросы мнений в организации.

6. Участвует в определении задач социального развития.

7. Участвует в осуществлении мер по производственной и профессиональной адаптации молодых специалистов и рабочих.

8. Подготавливает рекомендации и предложения по внедрению мероприятий по совершенствованию нематериального стимулирования персонала организации, осуществляет контроль за их выполнением.

III. Права.

Начальник цеха имеет право:

1. Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

2. Запрашивать лично или по поручению руководства предприятия от руководителей подразделений и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

3. Привлекать специалистов всех (отдельных) структурных подразделений Корпорации, Дирекции по персоналу к решению задач, возложенных на него (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет - то с разрешения руководителя организации).

Начальник отдела кадров
АО «НПК «Уралвагонзавод»

Согласовано:

Начальник юридического отдела
АО «НПК «Уралвагонзавод»

Ознакомлен:

Начальник цеха № 14