Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические аспекты формирования организационной культуры

1.1 Признаки организации, понятие и роль культуры организации

1.2 Элементы и функции организационной культуры

1.3 Виды организационных культур

Глава 2. Исследование организационной культуры на предприятии зао "Мукомол"

2.1 Технико-экономическая характеристика ЗАО "Мукомол"

2.2 Оценка структуры предприятия и эффективности деятельности ЗАО "Мукомол"

2.3 Характеристика и оценка организационной культуры ЗАО "Мукомол"

Заключение

Список используемой литературы

## Введение

Термином "организационная культура" охватывается большая область явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества выпускаемого продукта и т.д. С проявлениями организационной культуры сотрудники организации сталкиваются буквально на каждом шагу, едва переступив порог предприятия, фирмы, учреждения. Она обусловливает адаптацию новичков и поведение ветеранов, находит отражение в определенной философии управленческого звена, прежде всего высших руководителей, реализуется в конкретной стратегии организации.

Большинство западных исследователей придерживаются мнения, что сегодня культура фирмы стала фактором номер один в деле обеспечения ее конкурентоспособности. И действительно, высокая организационная культура позитивно влияет на все стороны деятельности фирмы - обеспечивает требуемое качество товаров и услуг; необходимый уровень деловых контактов и формирует внешний имидж организации. Достаточно взглянуть на фасады зданий многих фирм, отделку офисов - и сразу хочется поближе познакомиться с ними; можно увидеть красивую упаковку - и уже возникает желание купить товар. Поэтому современный менеджмент крайне нуждается в формировании высокой культуры. В то же время подходить к этому процессу необходимо с умом. Прежде всего, требуется определить, какой тип культуры необходим данной организации. Выбрав его, требуется всесторонне изучить ту культуру, которая уже сформировалась.

В результате можно составить план преобразований организационной культуры в соответствии с заранее поставленной целью и заручиться поддержкой или хотя бы молчаливым согласием персонала. Сотрудникам необходимо все объяснить, обосновать выгоды, которые принесет освоение нового типа культуры. Нужно заранее настроиться на то, что процесс преобразований будет долгим. Сознание людей как носителей культуры поддается изменению с большим трудом, не терпит над собою насилия. Поэтому с некоторыми членами организации приходится расставаться, а кого-то, разделяющего принципы новой культуры, привлекать со стороны.

Актуальность выбранной темы не вызывает сомнений, поэтому цель данной курсовой работы - систематизируя теоретические основы практики управления, рассмотреть понятие, сущность и функции организационной культуры, включая такую ее составляющую, как имидж, а также проанализировать процесс формирования корпоративного духа на примере предприятия ЗАО "Мукомол".

Задачи исследования: изучение теоретических основ формирования организационной культуры; описание структурной схемы управления предприятием, характеристика внешней и внутренней среды, в которой функционирует предприятие; анализ влияния стадий развития организационной культуры на запросы персонала ЗАО "Мукомол"; оценка степени развития организационной культуры ЗАО "Мукомол".

Объектом исследования в курсовой работе является организационная культура, предметом - ЗАО "Мукомол".

Методами исследования в курсовой работе являются: анализ экономических, правовых, статистических источников литературы; эмпирический.

Теоретической основой данной работы стали труды отечественных ученых-экономистов Веснина В.Р., Виханского О.С., Стояновой Е.В. и др. Также при написании работы использовались научные труды по данной теме; учебники и учебные пособия; монографии; литература экономистов и психологов теоретиков, инструктивно-методический материал, статьи периодической печати.

## Глава 1. Теоретические аспекты формирования организационной культуры

## 1.1 Признаки организации, понятие и роль культуры организации

Организация представляет собой обособленное объединение людей для взаимодействия в достижении определенных целей и задач. Это открытая система, состоящая из множества взаимосвязанных частей, объединенных в единое целое. Центральное и основное место в организации занимает человек, владеющий, использующий и распоряжающийся техникой, технологией и финансами, принадлежащими данной организации. Каждую организацию характеризуют наиболее общие признаки. К ним относятся:

количественная определенность, необходимость минимального количества членов организации. Но организация не может превышать и определенного максимума ее участников, иначе теряются присущие ей свойства и качества;

наличие общих целей, ради которых люди объединились в организацию и создали ее определенную структуру, а также средств достижения этих целей;

обособленность, "границы", которые отделяют одну организацию от других и создают целостность, единство действий работников внутри данной системы, т.е. взаимодействие с внешним окружением;

управляющий, руководящий и координирующий центр. В крупных организациях может быть несколько таких центров. Например, производственное объединение может состоять из множества центров управления, начиная с производственной бригады, смены, цеха, отделения, генерального директора, совета директоров и т.д. [8. c.34 - 45]

Кроме того, организацию характеризуют определенная организационная культура и возможность, в необходимых пределах, осуществлять саморегулирование своей деятельности, внутренние переменные организации и ее отношения с внешним окружением.

Исследование признаков организации, ее внутренних переменных и взаимосвязи с внешним окружением показывает, что предприятия после их возникновения живут по определенным законам и закономерностям, обладают присущими только им отличительными признаками. Ряд из них носит объективный характер и обеспечивает жизнедеятельность всех без исключения организаций. Рассмотрим один из косвенных, формирующихся независимо, но, тем не менее, очень важных признаков организации - организационную культуру.

Под культурой принято понимать общепризнанные ценности и нормы поведения. Разумеется, это понятие шире и глубже приведенного здесь его краткого толкования. Социология представляет богатый материал исследований различных форм проявления культуры в разных сферах жизнедеятельности человека, в том числе и многообразную типологию организационных культур. В то же время в обиходе часто смешивают два весьма общих, но все же разных понятия: "культура организации" (имеется в виду культура предприятия) и "организационная культура". Опираясь на базисное определение культуры, под культурой организации (предприятия) вообще следовало бы понимать совокупность общих ценностей и норм поведения, признанных работниками данного, предприятия. Соответственно под организационной культурой предприятия нужно понимать совокупность ценностей и норм организационного поведения, принятых на данном предприятии. Культура организации чаще всего ориентирована на внешнюю среду. Это культура поведения на рынке; культура поддержания внешних связей с поставщиками и заказчиками; культура обслуживания клиентов (потребителей услуг и продукции); динамичность, обязательность и устойчивость отношений. Культура предприятия проявляется главным образом в качестве и внешнем виде выпускаемой продукции, характере и содержании рекламы, а также в таких символах, как внешний вид и интерьер офиса, фирменные значки и форма сотрудников, стандарты документов и т.д., что создает так называемый имидж предприятия.

Организационная культура ориентирована на внутреннюю среду и проявляется прежде всего и главным образом в организационном поведении сотрудников. Сюда следует отнести устойчивость, эффективность и надежность внутрисистемных организационных связей; дисциплину и культуру их исполнения; динамизм и адаптивность к нововведениям в организации; общепринятый (на всех уровнях) стиль управления, основанный на сотрудничестве; активные процессы позитивной самоорганизации и многое другое, что проявляется в организационном поведении работников в соответствии с принятыми нормами и признанными ценностями, объединяющими интересы отдельных людей, групп и организации в целом. Нетрудно заметить тесную связь между культурой организации и организационной культурой. Первое невозможно без второго.

Организационная культура предприятия призвана как бы обеспечить адаптивное поведение организации во внешней среде. Она помогает предприятию выжить, победить в конкурентной борьбе, завоевать новые рынки и успешно развиваться. Но при этом ёе основой является внутренняя консолидация, взаимодействие и взаимокоординация, основанные на четком разделении труда, ответственности и согласовании интересов. Организационную культуру предприятия определяет формула: общие ценности - взаимовыгодные отношения и сотрудничество - добросовестное организационное поведение. Как культура вообще базируется на общепризнанных ценностях и общепринятых нормах (правилах) поведения, так и организационная культура на предприятии формируется на основе признанных ценностей и принятых норм поведения именно в данном коллективе и данной организации.

Организационная культура по определению, не может быть сконструирована и внедрена. Она не может быть даже заимствована. Заимствованы могут быть лишь некоторые структуры и механизмы связей, отражаемые в организационных проектах. Пересадка же с одной почвы на другую образа организационного поведения, как правило, бывает безуспешной. Каждый коллектив уникален: половозрастной состав, профессионально-квалификационная структура кадров, отраслевая, географическая специфика и т.п. - все это накладывает свой отпечаток. Важное значение имеет история становления предприятия, формирования самого коллектива и сложившиеся традиции. На некоторых предприятиях основой для формирования особой культуры организационного поведения и воспитания в этом духе кадров провозглашается так называемое кредо фирмы. Вот некоторые выдержки из кредо компании "Джонсон и Джонсон"[[1]](#footnote-1): "Мы несем ответственность перед врачами и пациентами (потребители продукции). Все, что мы делаем, - отличного качества. Наши поставщики и агенты сбыта должны иметь возможность для получения прибыли. Мы стремимся снижать себестоимость, чтобы держать цены на приемлемом уровне". Это, как говорится, для внешнего потребления, т.е. то, что ориентировано на интересы потребителей. А вот внутрифирменная часть кредо: "Мы несем ответственность перед нашими служащими. Мы уважаем каждого сотрудника как личность, отмечаем его достоинства и заслуги. Каждый сотрудник должен чувствовать себя уверенно. Вознаграждение должно быть справедливым и соразмерным. Условия труда должны обеспечивать чистоту, порядок, безопасность. Каждый может выступать с предложениями и жалобами. Все имеют равные права на получение работы, повышение квалификации, продвижение по службе. Руководители должны быть компетентными, а их решения - справедливыми и этичными. Мы обязаны поддерживать в образцовом порядке нашу собственность, заботиться об охране окружающей среды". И для акционеров и владельцев компании: "Мы несем ответственность перед нашими акционерами. Бизнес должен приносить прибыль. Мы обязаны стремиться к внедрению новых идей, использовать передовую технику и технологию и т.д."

Кредо провозглашает основные ценности компании и отражает интересы всех сторон, задействованных в организации. Таким образом создается база для формирования организационной культуры. Однако еще никому не удавалось внедрить ту или иную организационную культуру административными методами. При сильной воле управляющего с помощью автократических методов самое большое, что удавалось, - это создать жесткий авторитарный режим организации. Другие же смогли всего-навсего ввести некие внешние символы организованности: единая форма сотрудников, значки, дежурные знаки внимания к клиентам, фирменный стандарту т.п. Провозглашенное кредо, по сути, является фирменной идеологией менеджмента. Сама же организационная культура не внедряется, а прививается и формируется посредством множества организационно-управленческих мер и приемов.

Однако формулирование делового кредо - лишь часть "культурной политики" компании. Далее его необходимо, что называется, довести "до ума" каждого члена организации, включить в систему его личной мотивации, что является достаточно трудной задачей. Вспомним хотя бы собственный опыт. Ведь в стенах отечественных предприятий и учреждений в минувшие десятилетия под видом всевозможных лозунгов тоже провозглашалось немало красивых и полезных целей, но что сталось с их реализацией? Впрочем возможны и другие пути поддержания ценностей компании. Мифология, ритуалы, традиции, особый язык - вот средства сохранения организационной культуры, ее воспроизводства в условиях смены поколений руководителей и рядовых служащих. Ведь вряд ли стоит подчеркивать, сколь важна ее роль не только в выживании коллектива, организации, но главное в эффективности функционирования социального организма. И ключевая фигура в процессе формирования культуры, безусловно руководитель. Он не только создает рациональные и осязаемые аспекты организации, такие, как структура и технология, но он также творец символов, идеологий, языка, верований, ритуалов и мифов[[2]](#footnote-2).

## 1.2 Элементы и функции организационной культуры

Концепция культуры фирмы была разработана в начале 1980-х гг. в США под влиянием исследований в области стратегического управления, теории организации, индивидуального поведения. Можно выделить несколько основных признаков организационных культур, по которым они различаются между собой. Особая комбинация таких признаков придает каждой культуре индивидуальность, позволяет ее тем или иным способом идентифицировать. К основным признакам организационной культуры относятся: отражение в миссии организации ее основных целей; направленность на решение инструментальных (т.е. производственных в широком смысле) задач организации или личных проблем ее участников; степень принятия риска; мера соотношения конформизма и индивидуализма; предпочтение групповых или индивидуальных форм принятия решений; степень подчиненности планам и регламентам; преобладание сотрудничества или соперничества среди участников; преданность или безразличие людей по отношению к организации; ориентация на самостоятельность, независимость или подчиненность; характер отношения руководства к персоналу; источник и роль власти; стили управления, отношения между работниками и организацией, способы оценки работников. [12. c.137 - 152]

Культура обычно вырабатывается и изменяется в процессе человеческой деятельности. Люди, взаимодействуя друг с другом, со временем формируют и развивают нормы и взаимные ожидания, которые оказывают сильное влияние на их дальнейшее поведение. Эти процессы также могут быть обусловлены внешним влиянием, в том числе и целенаправленным. Извне на организационную культуру оказывают воздействие социальное и деловое окружение, национально-государственный и этнический факторы. Культура организации содержит как субъективные, так и объективные элементы. К первым относятся верования, ценности, ритуалы, табу, образы и мифы, связанные с историей организации и жизнью ее основателей, принятые нормы общения. Объективные элементы отражают материальную сторону жизни организации. Это, например, символика, цвета, удобство и оформление интерьеров, внешний вид зданий, оборудование, мебель и пр. Рассмотрим более подробно некоторые из субъективных элементов культуры. Так, под ценностями понимаются свойства тех или иных предметов, процессов и явлений, обладающие эмоциональной привлекательностью для большинства членов организации. Это позволяет им служить образцами, ориентирами, мерилом поведения. К ценностям относятся в первую очередь цели, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, исполнительность, новаторство, инициатива трудовая и профессиональная этика и пр. Согласно исследованиям, проводимым в западных фирмах, сегодня все меньшую роль играют такие ценности, как дисциплина, послушание, власть, и все большее - коллективизм, ориентация на потребителя, творчество, умение идти на компромиссы, служить обществу. Считается, что сегодня необходимо не только опираться на существующие ценности, но и активно формировать новые. Поэтому важно тщательно отслеживать все новое, полезное, что есть в этой сфере у других, справедливо и беспристрастно оценивать. При этом нельзя уничтожать полностью или подавлять старые ценности, особенно если люди к ним "прикипели" (несмотря на то, что ценности нелогичны, иррациональны). Наоборот, к ним необходимо относиться бережно, использовать их как основу для формирования новых ценностей, включив соответствующие механизмы, в том числе совместного творчества. Ключевые ценности, будучи объединенными в систему, образуют философию организации. Она отвечает на вопрос, что является для нее самым важным. Философия отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, главные направления деятельности, создает основу выработки подходов к управлению, упорядочивает деятельность персонала на основе общих принципов, облегчает освоение требований администрации, формирует общие универсальные правила поведения. [4. c.159-167]

Обряд - это стандартное, повторяющееся мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу. Наиболее широко распространены такие обряды, как чествование ветеранов, проводы на пенсию, посвящение в молодые рабочие. Ритуал представляет собой совокупность специальных мероприятий (обрядов), оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей, затушевывания истинного смысла тех или иных сторон ее деятельности, обучения организационным ценностям и формирования необходимых учреждений. Работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения гимнов. Легенды и мифы отражают в нужном свете и в закодированной форме историю организации, унаследованные ценности, приукрашенные портреты ее известных деятелей. Они информируют (каков главный босс, как он реагирует на промахи; может ли простой сотрудник стать руководителем и пр), снижают неопределенность, советуют, учат, направляют поведение персонала в нужную сторону, создают образцы для подражания. Во многих западных фирмах в ходу легенды о бережливости и рачительности их основателей, которые за счет этих качеств сумели разбогатеть, их заботливом, отеческом отношении к подчиненным. Обычай есть форма социальной регуляции деятельности людей и их отношений, воспринятая из прошлого без каких бы то ни было изменений. В качестве элемента культуры могут рассматриваться также принятые в организации нормы и стиль поведения ее членов - их отношение друг к другу, внешним контрагентам, осуществление управленческих действий, решение проблем. Наконец, элементом организационной культуры являются лозунги, т.е. призывы, в краткой форме отражающие ее руководящие задачи, идеи. Сегодня в форме лозунга часто формулируется миссия организации.

Ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения членов организации, привнесенные из прошлого в настоящее, получили название традиций. Последние бывают как позитивными, так и негативными. Например, в качестве позитивной традиции можно рассматривать доброжелательное отношение ко всем новым сотрудникам, приходящим в организацию, а в качестве негативной - печально известную дедовщину. Образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, уровнем культуры, сознанием членов организации называется менталитетом. Он имеет огромное влияние на их повседневное поведение и отношение к своим рабочим и служебным обязанностям.

Специалисты выделяют две важные особенности культуры:

1) многоуровневость. Поверхностный уровень образует способы поведения людей, ритуалы, эмблемы, дизайн, униформа, язык, лозунги и пр. Промежуточный уровень составляют укоренившиеся ценности и верования. Глубинный уровень представлен философией фирмы:

2) многогранность, многоаспектность. Культура организации, во-первых, состоит из субкультур отдельных подразделений или социальных групп, существующих под "крышей" общей культуры (они могут конкретизировать и развивать последнюю, могут мирно существовать наряду с ней, а могут ей противоречить). Во-вторых, организационная культура включает субкультуры тех или иных направлений и сторон деятельности - предпринимательство, управление, деловое общение, внутренние взаимоотношения. [14. c.27 - 42]

По отношению к организации культура выполняет ряд важных функций.

1. Охранная функция состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, "табу", ограничивающие нормы.

2. Интегрирующая функция формирует чувство принадлежности к организации, гордости за нее, стремление посторонних лиц включиться в нее. Это облегчает решение кадровых проблем.

3. Регулирующая функция поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией ее стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов.

4. Адаптивная функция облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Она реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется также воспитание сотрудников. Участвуя в совместных мероприятиях, придерживаясь одинаковых способов поведения люди легче находят контакты друг с другом.

5. Ориентирующая функция культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.

6. Мотивационная функция создает для этого необходимые стимулы.

7. Функция формирования имиджа организации, т.е. ее образа в глазах окружающих. Этот образ является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее тем не менее огромное воздействие как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней. В нашей стране организационная культура, к сожалению, заимствовала с Запада лишь внешние формы: рекламу (как правило, невысокого уровня), оформление офисов, новые названия должностей (различного рода менеджеры вместо руководителей структурных подразделений, кадровиков, специалисты в области маркетинга вместо снабженцев и т.д.). В то же время, стиль управления и делового общения остались такими же, как в условиях административно-командной системы. [11. c.362-370]

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

## 1.3 Виды организационных культур

Люди с разными; особенно в национальном плане, культурами неодинаково воспринимают реальность, поскольку рассматривают все окружающее сквозь их призму. Культура любой организации находится под мощным воздействием национального фактора.

Бесспорная культура характеризуется небольшим количеством основных ценностей и норм, но требования к ориентации на них неукоснительны. Такая культура, не допускающая спонтанного влияния как извне, так и изнутри, является закрытой (закрытость культуры - это нежелание видеть недостатки, выносить сор из избы, стремление сохранить показное единство). Закрытая культура подавляет персонал и становится решающим моментом мотивации. Но сами ценности и нормы при необходимости сознательно корректируются.

Слабая культура практически не содержит общеорганизационных ценностей и норм. У каждого элемента организации они - свои, причем, зачастую противоречащие другим. Нормы и ценности слабой культуры легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая культура разъединяет участников организации, противопоставляет их друг другу, затрудняет процесс управления и в конечном итоге приводит к ее ослаблению.

Сильная культура открыта влиянию как изнутри, так и извне. Открытость предполагает гласность и диалог между всеми участниками организациями и посторонними лицами. Она активно ассимилирует все лучшее, откуда бы оно ни исходило, и в результате только становится сильнее. Нужно иметь в виду, что сильная культура, как и слабая, может быть эффективной в одном и не эффективной в другом. Взаимодействие менеджмента и организационной культуры является непростым.

1. Управленцы могут действовать строго в рамках культуры. Если последняя прогрессивна, то действия наверняка будут успешны. Но отсталость культуры приведет к тому, что эффективность процесса управления окажется низкой, ибо необходимые изменения будут игнорированы или заблокированы.

2. Менеджеры могут идти "напролом", игнорируя сложившуюся культуру. Даже если эти действия будут осуществляться в правильном направлении, они вызовут сопротивление привычек и традиций и не будут успешными.

3. Можно действовать частично в рамках культуры, но в необходимых случаях и наперекор ей. Здесь нужно учитывать совместимость изменений и культуры, а также по возможности, не "перегибать палку".

4. Если необходимые управленческие шаги полностью с культурой несовместимы, но являются настоятельными, встает вопрос о преобразовании сложившейся культуры. Для этого необходима ясная стратегия и хорошее понимание возможных препятствий и трудностей на этом пути. [9. c.280-291]

Нужно иметь в виду, что только изменяя параметры культуры, организацию можно вывести на новую качественную ступень. В связи с этим изменение культуры организации становится одним из объектов управления.

Управление организационной культурой осуществляется с помощью таких мер, как: контроль за ее состоянием со стороны менеджеров; пропаганда и обучение персонала необходимым навыкам; подбор кадров, соответствующих данной культуре, и избавление от тех, кто в нее не вписывается; широкое использование символики, обрядов, ритуалов. К неудачным действиям в этом направлении относят подмену реальных процессов изменения кампанией; осуществление поверхностных или косметических преобразований, когда по существу все остается прежним, особенно в высшем руководстве; попытки изменить всю культуру сразу; преобладание краткосрочных целей; действия ради самих действий, не приводящие к определенному результату. Рассмотрим некоторые наиболее известные разновидности организационных культур. Эти культуры обычно классифицируются по нескольким параметрам.

Пожалуй, самый краткий и точный вариант их классификации дал американский исследователь Уильям Оучи, выделив четыре основных вида:

1) рыночную культуру, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы;

2) бюрократическую культуру, основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов организации;

3) клановую культуру, дополняющую предыдущие. Ее основу составляют внутренние ценности организации, направляющие деятельность последней. Источником власти здесь служат традиции.

4) предпринимательская культура поддерживает действия, направленные вовне организации и на перспективу, новаторство и творческую активность персонала. Привлекательность культуры заключается в том, что она гарантирует удовлетворение потребностей работников в развитии и совершенствовании. Управление здесь основывается на вере в руководителя, его знаниях и опыте, а также привлечении персонала к творчеству.

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

Культура власти, или Зевса. Ее существенный момент - личная власть, источником которой является обладание ресурсами. Организации, исповедующие такую культуру, имеют жесткую структуру, высокую степень централизации управления, немногочисленные правила и процедуры, подавляют инициативу работников, осуществляют жесткий контроль над всем. Успех здесь предопределяется квалификацией руководителя и своевременным выявлением проблем, что позволяет быстро принимать и реализовывать решения. Такая культура характерна для молодых коммерческих структур. Ролевая культура, или культура Аполлона. Это бюрократическая культура, основывающаяся на системе правил и инструкций. Ей свойственно четкое распределение ролей, прав, обязанностей и ответственности между работниками управления. Она негибкая, и затрудняет нововведения, поэтому малоэффективна в условиях перемен. Источником власти здесь является должность, а не личные качества руководителя. Такая управленческая культура присуща крупным корпорациям и государственным учреждениям. Культура задачи, или Афины. Эта культура приспособлена к управлению в экстремальных условиях и постоянно меняющихся ситуациях, поэтому основное внимание здесь уделяется быстроте решения проблем. Она основывается на сотрудничестве, коллективной выработке идей и общих ценностей. Власть покоится на знаниях, компетентности, профессионализме и обладании информацией. Это переходный тип управленческой культуры, способный перерасти в один из предыдущих. Он свойствен проектным или венчурным организациям. Культура личности, или Диониса. Она связана с эмоциональным началом и основывается на творческих ценностях, объединяя людей не для решения служебных задач, а для достижения индивидуальных целей. Решения здесь принимаются на основе согласия, поэтому власть носит координационный характер.

Специалисты считают, что, как правило, на стадии зарождения организации в управлении ею преобладает культура власти; стадию роста характеризует ролевая культура; стадию стабильного развития - культура задачи или культура личности; в кризисе предпочтительна культура власти.

Важным элементом управленческой культуры организации является культура отношения к женщинам (как занимающим руководящие должности, так и рядовым исполнителям), определяющая их положение, а также к слабому полу вообще. Выделяются следующие виды такой культуры:

1) культура джентльменского клуба. Это культура вежливых, гуманных, цивилизованных людей, в рамках которой мужчины-менеджеры, основываясь на патерналистских позициях, мягко удерживают женщин на определенных ролях, не позволяя им подняться выше. Женщины ценятся на той работе, которую выполняют, но им не позволяют разрушать барьеры и занимать руководящие должности. Попытка женщин настаивать на своих правах приводит к ухудшению хорошего отношения к ним;

2) культура казармы. Она деспотична и свойственна бюрократическим организациям с множеством уровней управления, где женщины занимают низшие ступени. Такая культура позволяет игнорировать их интересы и относиться к ним грубо и презрительно (как ко всем, не обладающим реальной властью);

3) культура спортивной раздевалки. В ее рамках мужчины строят межличностные отношения на базе специфических мужских интересов, представлений и демонстрируют к женщинам открытое пренебрежение. Женщин, даже высокого положения, например, принадлежащих к высшему руководству организации, мужчины в свой вкруг общения не допускают;

4) культура отрицания различий между полами. Эта культура отвергает дискриминацию, но одновременно не видит и реальных различий между полами, игнорирует женскую сущность, семейные обязанности женщин, а поэтому требует от них тех же успехов, что и от мужчин;

5) культура ложной защиты женщин. В рамках этой культуры идея равенства, основанная на общечеловеческих ценностях, подменяется мифами о равенстве. Здесь имеет место дискриминация в форме покровительства, когда женщин (или слабых вообще) насильно привлекают, к активной работе, воспитывают в них чувство уверенности, постоянно напоминают им, что они - жертвы, нуждающиеся в помощи и поддержке;

6) культура смышленых мачо. Внешне данная культура не принимает во внимание половые различия, ибо во главу угла ставятся просто умные и энергичные люди, умеющие в условиях жесткой конкуренции обеспечивать высокую экономическую эффективность работы фирмы. Не справляющихся наказывают и увольняют, причем иногда женщины бывают более жестокими и беспощадными. [8. c.115-126]

## Глава 2. Исследование организационной культуры на предприятии зао "Мукомол"

## 2.1 Технико-экономическая характеристика ЗАО "Мукомол"

Закрытое акционерное общество "Мукомол" создано в соответствии с Указом Президента Р.Ф. от 14.10 1992г № 1230 "О регулировании арендных отношений и приватизации имущества государственных и муниципальных предприятий, сданного в аренду" и другими Законодательными актами Российской Федерации путем реорганизации государственного производственного предприятия "Норильский комбинат хлебопродуктов" и является его правопреемником, несет права и обязанности, возникшие у указанного юридического лица до момента его преобразования в акционерное общество. Зарегистрировано постановлением администрации Фокинского района г. Норильска № 728 от 07.10.92 г.

Общество действует в порядке, предусмотренном Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом "Об акционерных обществах" от 26.12.95 г. (с изм. и доп. от 13.06.96 г., 24.05.99 г., 7.08.01 г., 31.10 02 г., 27.02.03 г), Федерального закона РФ "О внесении изменений и дополнений в ФЗ "Об акционерных обществах", Уставом и другими законодательными актами РФ. Сокращенное наименование общества: ЗАО "Мукомол". Юридический адрес и фактическое местонахождение общества: 241020 г. Норильск, пр. Московский, 83. Срок деятельности общества не ограничен. Деятельность общества прекращается по решению общего собрания акционеров, либо по основаниям, предусмотренным ГК РФ с учетом требований Федерального закона "Об акционерных обществах".

Последняя редакция устава ЗАО "Мукомол", далее именуемого "Общество", принята акционерами Общества на общем собрании акционеров от "22" мая 2002 года во исполнение требований ФЗ "О внесении изменений и дополнений в федеральный закон "Об акционерных обществах" о приведении учредительных документов Общества в соответствие с настоящим Федеральным законом. Фирменное наименование общества: закрытое акционерное общество "Мукомол". Официальное сокращенное наименование общества: ЗАО "Мукомол". Наименование общества на иностранном языке: Joint-stock company Melkrukk. Место нахождения общества: 241020, г. Норильск, проспект Московский, д.83.

Основной целью общества является извлечение прибыли. Общество имеет гражданские права и исполняет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, общество; может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Если условиями предоставления разрешения (лицензии) на занятие определенным видом деятельности предусмотрено требование о занятии такой деятельностью как исключительной, то общество в течение срока действия лицензии не вправе осуществлять иные виды деятельности, кроме предусмотренных лицензией и им сопутствующих.

Общество по своему типу является закрытым акционерным обществом и создано на неограниченный срок деятельности. Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, отражаемое на его самостоятельном балансе, включая имущество, переданное ему акционерами в счет оплаты акций. Общество может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, быть истцом и ответчиком в суде. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих акционеров.

Государство и его органы не несут ответственности по обязательствам общества, равно как и общество не отвечает по обязательствам государства и его органов. Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории РФ и за ее пределами.

Общество должно иметь круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание; на место его нахождения. В печати может быть также указано фирменное наименование общества на любом иностранном языке или языке народов РФ. Общество вправе иметь штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный; в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации.

Общество осуществляет все виды внешнеэкономической деятельности в установленном законодательством порядке - предоставляет ежегодный отчет и другую финансовую отчетность в соответствующие органы; издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками общества; исполняет другие функции, необходимые для достижения целей деятельности общества и обеспечения его нормальной работы, в соответствии с действующим законодательством и уставом общества за исключением функций, закрепленных ФЗ "Об акционерных обществах" и уставом общества за другими органами управления общества.

Генеральный директор избирается советом директоров общества сроком до 5 лет. Совет директоров вправе в любое время принять решение о досрочном прекращении полномочий единоличного исполнительного органа общества. Совет директоров общества назначает Исполнительного директора Общества с наделением его полномочиями, предусмотренными уставом. К компетенции Исполнительного директора относится единоличное принятие решений последующим вопросам:

осуществление оперативного руководства деятельностью общества;

право первой подписи под финансовыми документами;

распоряжение имуществом общества для обеспечения его текущей деятельности в пределах, установленных Законом и уставом;

организация бухгалтерского учета и отчетности, подготовка и представление годового отчета для последующего утверждения Советом директоров Общества и общим собранием акционеров, контроль за составлением бухгалтерского баланса, счетов прибылей и убытков и порядка распределения прибыли Общества;

заключение трудовых договоров с работниками общества, применение к этим работникам мер поощрения и наложение на них взыскания;

совершение сделок от имени общества, за исключением случаев, предусмотренных ФЗ "Об акционерных обществах" и уставом общества;

обеспечение материально-технического снабжения Общества и сбыта его продукции и услуг, взаимодействие с поставщиками товаров и услуг для Общества, а также потребителями продукции Общества, установление цен, тарифов, комиссионных и других условий, по договорам с поставщиками и потребителями;

исполнение других функций, необходимых для достижения целей деятельности общества и обеспечения его нормальной работы, в соответствии с действующим законодательством и уставом общества, за исключением функций, закрепленных ФЗ "Об; акционерных обществах" и уставом общества за другими органами управления общества.

Члены совета директоров общества, генеральный директор и исполнительный директор общества при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должны действовать в интересах общества, осуществлять свои права и исполнять обязанности в отношении общества добросовестно и разумно.

Общество может участвовать в деятельности и создавать на территории РФ, за ее пределами, в том числе в иностранных государствах, хозяйственные общества, товарищества и производственные кооперативы с правами юридического лица. Общество может на добровольных началах объединяться в союзы, ассоциации на условиях, не противоречащих антимонопольному законодательству, действующему на территории РФ, и в порядке, предусмотренном законодательными актами РФ. Общество может участвовать и деятельности и сотрудничать в иной форме с международными общественными, кооперативными и иными организациями. Общество вправе привлекать для работы российских и иностранных специалистов, самостоятельно определять формы, системы, размеры и виды оплаты их труда. Вмешательство в административную и хозяйственную деятельность общества со стороны государственных, общественных и других организаций не допускается, если это не обусловлено их правами по осуществлению контроля и ревизии согласно действующему законодательству.

Общество может создавать филиалы и открывать представительства на территории РФ и за ее пределами. Филиалы и представительства осуществляют свою деятельность от имени общества, которое несет ответственность за их деятельность.

Уставный капитал общества может быть увеличен в порядке, предусмотренном действующим законодательством РФ и уставом следующими способами:

1. путем увеличения номинальной стоимости акций общества;

2. путем размещения дополнительных акций: среди акционеров общества за счет имущества общества; путем размещения по закрытой подписке.

Дополнительные акции могут быть размещены обществом только в пределах количества объявленных акций, установленного уставом. При увеличении уставного капитала общества путем размещения дополнительных акций по закрытой подписке оплата размещаемых акций может быть осуществлена на основании решения о размещении акций деньгами, ценными бумагами, другими вещами или имущественными правами либо иными правами, имеющими денежную оценку.

В настоящее время в состав ЗАО "Мукомол" входят следующие подразделения: элеваторы ёмкостью 32 и 10,7 тыс. тонн; мельница трёхсортного пшеничного помола производительностью в зерне 340 тонн в сутки (или при переходе на ржаной помол 160 тонн в сутки); мельница обдирного помола производительностью в зерне 100 тонн в сутки с отбором сеяной муки до 30%; крупоцех по производству гречневой крупы производительностью в зерне 135 тонн в сутки; просоцех по производству пшена шлифованного производительностью в зерне 85 тонн в сутки; складские помещения 2500 тонн; вспомогательные производства.

## 2.2 Оценка структуры предприятия и эффективности деятельности ЗАО "Мукомол"

Сейчас предприятие имеет крепкие позиции на рынке Норильской области и Центрального региона России и активно внедряется на рынки других регионов РФ. ЗАО "Мукомол" - основной поставщик муки на хлебозаводы нашего региона.

Стабильную работу предприятия обеспечивают коммерческая, техническая, финансово-экономическая службы и служба управления персоналом. На предприятии большое внимание уделяется стратегическому развитию, в рамках которого решаются вопросы реструктуризации предприятия, комплексной автоматизации и компьютеризации бухгалтерского и управленческого учета, организации создания новой продукции и прогрессивных технологий, разработки и внедрения новых стандартов предприятия, изучения опыта передовых предприятий отрасли и внесения корректировок в деятельность предприятия.

Предприятие динамично развивается. На складе хранения сортовой муки оборудован участок фасовки и запущена в эксплуатацию автоматизированная линия по расфасовке муки и манной крупы в бумажные пакеты по 0,5; 1 и 2 кг., производительностью до 4,5тонн/час, производства ITAL-РАСК (Италия). На элеваторе установлена дополнительная точка выгрузки зерна из автомобильного транспорта, оборудованная автомобилеразгрузчиком АВС-50, грузоподъемностью 50 тонн.

Проведена реконструкция мельницы сортового помола пшеницы, выполнена замена устаревшего оборудования на современное, более эффективное; изменена схема ведения технологического процесса, что позволяет увеличить отбор муки высших сортов с высокими качественными; показателями.

Производственно-технологическая лаборатория оснащена экспресс-оборудованием по определению влажности поступающего зерна и готовой продукции, что позволяет точно и своевременно контролировать качество.

Освоены дополнительные производственные территории общей площадью 1,83 гектара. На них установлены: цех производства короткорезанных макаронных изделий по итальянской технологии производительностью 600 тонн в месяц; участок по расфасовке в полипропиленовую пленку макаронных изделий от 400 до 1500 грамм и различных видов крупы от 125 до 1000 грамм, расфасованных на современном мультикомбинированном дозаторе с высокой точностью взвешивания (производство "Сигнал-Пак" г. Екатеринбург); склад для хранения фасованной муки, крупы и макаронных изделий, со стеллажным оборудованием, емкостью 800тонн; склад муки для производства макаронных изделий емкостью 170 тонн.

Проводятся исследования и находятся в стадии разработки проекты

по установке полностью автоматизированной линии производства короткорезанных макаронных изделий производительностью до 2000 кг/час.

производства хлопьев из различных видов круп, не требующих варки. Сегодня комбинат занимает одно из ведущих мест среди родственных предприятий перерабатывающей промышленности и пользуется заслуженным авторитетом в России и за рубежом.

В 1991 году на предприятии был создан коммерческий отдел под руководством Ю.А. Черницы, который в своём составе насчитывал три специалиста, что уже для своего времени было прогрессивным новшеством. Со временем менялась конъюнктура рынка, появлялись новые конкуренты в перерабатывающей промышленности. Функции коммерческого отдела постоянно расширялись. В результате на сегодняшний день коммерческая служба предприятия под руководством заместителя директора по коммерческой деятельности Грибанова С.Н. более 50 человек.

В 1993 году начал работать отдел маркетинга. Сегодня его деятельность направлена на, укрепление высокого имиджа предприятия и завоевание прочных позиций на рынке хлебопродуктов. Отдел разрабатывает комплексы маркетинга, прогнозирует состояние рынка сырья и готовой продукции, что дает возможность руководству улучшать оперативное и стратегическое управление предприятием. Большое внимание в отделе маркетинга уделяется разработке товарной стратегии предприятия. Так, в 2005 году на рынок хлебопродуктов была выведена новая торговая марка высококачественной продукции "Дивия", а также начался выпуск круп в варочных пакетиках.

На сегодняшний день на ЗАО "Мукомол" эффективно функционируют отделы закупки сырья и реализации готовой продукции деятельность которых способствует серьезному увеличению продаж. Общий объем производства всей продукции за последние 3 года вырос с 97 тыс. тонн до 119 тыс. тонн в год, то есть более чем на 20%. Можно утверждать, что коммерческая служба выполняет все поставленные перед ней задачи.

В 2005 году на ЗАО "Мукомол" произошли некоторые структурные изменения в целях эффективного функционирования предприятия в современных рыночных условиях. Так, был создан отдел региональных продаж, занимающийся развитием дистрибуции.

Появился также отдел логистики основными задачами которого является оптимизация издержек, связанных с управлением материальными, информационными и финансовыми потоками от их первичного источника до конечного потребителя. В ближайшее время будет введен в эксплуатацию склад, спроектированный по новой логистической технологии. Это позволит предприятию снизить издержки, связанные со всем процессом прохождения продукции через склад (от поступления товара до отгрузки потребителю).

На сегодняшний день ЗАО "Мукомол" имеет долговременные крепкие партнерские отношения с хлебозаводами, пищекомбинатами и кондитерскими фабриками не только Норильска и Норильской области, но и многих других регионов РФ. В России география поставок распространяется от Северного Кавказа до Мурманска и от Смоленска до Комсомольска-на-Амуре. Особой популярностью продукция предприятия пользуется в Москве и С. Петербурге. Потребителями являются компании США, Канады, стран Балтии и СНГ. Высокое качество продукции ЗАО "Мукомол" обеспечивается высококачественным сырьем, которое закупается как в России, так и в странах СНГ.

Сегодня финансово-экономическая служба предприятия представлена отделом планирования финансов и экономического анализа (ОПФЭА) и бухгалтерией. Совместными усилиями этих подразделений на предприятии решается задача постановки бухгалтерского и управленческого учета, ведение которого позволяет повысить оперативность управления предприятием, способствует выработке обоснованных и своевременных управленческих решений. В настоящее время работа всех служб автоматизирована, благодаря чему обеспечивается высокая оперативность обмена информацией между подразделениями, что в конечном итоге способствует повышению эффективности функционирования предприятия.

Сформированная в процессе преобразований структура финансово экономической службы и принципы ее работы соответствуют требованиям, предъявляемым к предприятиям в условиях рыночной экономики, и обеспечивают эффективность работы предприятия в целом.

Успех предприятия в немалой степени зависит от высокого качества выпускаемой продукции, бесперебойной работы всего имеющегося оборудования и своевременного ухода за ним. Инженерно-техническая служба занимается вопросами эксплуатации, обслуживания и ремонта оборудования основных и вспомогательных подразделений. В ведении технического директора находятся следующие производственные подразделения: мельница сортового помола пшеницы, мельница обдирного помола ржи, гречезавод, просозавод; элеваторное хозяйство, цех по производству макаронных изделий.

Квалифицированным ремонтом технологического и транспортного оборудования занимаются работники отдела главного механика. В отделе имеется постоянно пополняющийся станочный парк.

На обслуживании главного энергетика и его подчиненных находится электротехническая часть оборудования предприятия. Благодаря специалистам его службы, электрооборудование комбината всегда находится в исправном состоянии. Паросиловое хозяйство удовлетворяет все технологические нужды предприятия. Сотрудники производственно-технического отдела осуществляют техническую подготовку производства, следят за соблюдением технологической дисциплины.

Высокий профессионализм технической службы предприятия в сочетании с высокими требованиями, предъявляемыми к качеству продукции, позволяет решать поставленные руководством задачи.

Огромное внимание уделяется качеству выпускаемой продукции, повышению ее конкурентоспособности.

На ЗАО "Мукомол" действует производственно-технологическая лаборатория, которая осуществляет входной контроль качества от поступления зерна до выпуска готовой продукции.

Лаборатория имеет современную техническую базу и квалифицированный персонал. Ежегодно арсенал ПТЛ предприятия пополняется новейшим отечественным и зарубежным испытательным оборудованием. Соответствие продукции, выпускаемой ЗАО "Мукомол", подтверждено декларациями о соответствии, сертификатами соответствия, санитарно-эпидемиологическими заключениями и экологическими сертификатами.

Сегодня ЗАО "Мукомол" является крупным предприятием, осуществляющим целый комплекс работ по хранению зерна, его переработке, реализации произведенной и расфасованной продукции.

## 2.3 Характеристика и оценка организационной культуры ЗАО "Мукомол"

Одной из форм проявления культуры организации является ее имидж, т.е. репутация, доброе имя, образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности под воздействием результатов деятельности, успехов или неуспехов организации. Понятие имиджа предложено американским экономистом К. Болдингом в 1961 г. Цель создания имиджа состоит не в обретении организацией известности, а в обеспечении положительного отношения к ней. Его основой являются надежность, порядочность, гибкость, культура и социальная ответственность. Имидж динамичен и может меняться под воздействием обстоятельств, новой информации. Он создается целенаправленными усилиями и зависит от каждого работника. Сегодня имидж представляется одной из важнейших характеристик организации, фактором доверия к ней и ее товару, т.е. является условием ее процветания.

Важную роль в формировании имиджа играет паблик рилейшнз - работа по связи с общественностью. В ее рамках происходит исследование общественного мнения, анализ статистических данных, изучение документов и публикаций, контакты с журналистами, подготовка аналитических записок, информационных материалов, информирование общественности на пресс-конференциях, совершенствование отношений с потребителями, реклама, информационное воздействие на органы власти и управления.

Основу имиджа составляют: существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и официальная атрибутика - название организации, эмблема, товарный знак.

Развитие предприятия в сегодняшних условиях требует согласованных действий персонала. На ЗАО "Мукомол" действует своя "внутрифирменная подготовка", сотрудники имеют возможность повысить свою квалификацию на специализированных курсах и семинарах. Традиционно ведется подготовка специалистов в высших учебных заведениях. Такой подход к кадровой политике обеспечивает стабильность работы персонала, делает постоянным доверие и уважение к ЗАО "Мукомол".

Своеобразен и порядок ротации на предприятии. В отличие от других организаций, где человек может всю жизнь проработать мастером, если это удовлетворяет его и предприятие, на ЗАО "Мукомол" считают, что длительное пребывание работника в одной должности приводит к потере его интереса к работе, снижению уровня ответственности. Поэтому трудовая ротация является нормой и часто совмещается с продвижением по службе. Частота ротации зависит от ряда обстоятельств (возраст, стаж, специальность и др.) и может колебаться от 4 до 7 лет. В результате каждый работник приобретает 5 - 6 специальностей и становится профессионалом широкого профиля. Во многих случаях это решает проблему взаимозаменяемости. Отбор кандидатов в управляющий состав обычно производится из числа работников предприятия; при этом преследуется несколько целей: во-первых, найти человека, детально знающего специфику производства; во-вторых, усилить преданность работника организации и сохранить стаж его работы.

На предприятии ЗАО "Мукомол" применяется целая система нематериального стимулирования хороших работников: продвижение по службе; выдача премий, ценных подарков; выдача авторских свидетельств; проведение специальных заседаний, на которых отмечается высококачественная деятельность сотрудника; предоставление льгот на покупку акций предприятия; оплачиваемые поездки на предприятия заказчика (в том числе и в другие страны); публикация специальных статей во внутрифирменном издании (прессе); организация экскурсий для работников с семьями за счет предприятия.

На предприятии также эффективно функционирует служба менеджмента качества. В течение шести последних лет продукция ЗАО "Мукомол" неоднократно становилась лауреатом и дипломантам Всероссийского конкурса "100 лучших товаров России". В мае 2002 года ЗАО "Мукомол", в числе первого десятка предприятий России, успешно прошло сертификационную проверку на соответствие системы менеджмента качества требованиям новой версии международного стандарта ИСО 9001: 2000 и национального стандарта ГОСТ РИСО 9001-2001 и получило соответствующие сертификаты в системах сертификации и ГОСТ России. В июле 2005г. предприятие успешно прошло процедуру ресертификации.

Стремление к развитию, модернизация производства, профессиональный рост персонала способствуют совершенствованию деятельности и повышению качества выпускаемой продукции. А подтверждением высокого качества продукции ЗАО "Мукомол" являются многочисленные награды и титулы, а самое главное постоянно растущий на эту продукцию спрос в разных регионах страны и за рубежом. ЗАО "Мукомол" - одно из крупнейших в Российской Федерации предприятий по выпуску и фасовке муки, крупы, макаронных изделий, является членом Российского Зернового Союза и активно участвует в проектах и мероприятиях РЗС. Благодаря личным качествам талантливых руководителей и высочайшему уровню профессионализма всех сотрудников ЗАО "Мукомол" деятельность компании всегда носит конструктивный характер и является взаимовыгодной (для контрагентов), эффективной и прибыльной.

В случае предприятия ЗАО "Мукомол" очень хорошо прослеживается как грамотно построенная, согласованная, выверенная на всех этапах система работы с персоналом, обеспечивающая слаженную и бесперебойную работу. Это в свою очередь способствует повышению эффективности производственной деятельности, подтверждением чего могут служить экономические и производственные показатели деятельности ЗАО "Мукомол". Не случайно предприятие занимает лидирующее положение в отрасли, а выпускаемая продукция заслуженно пользуется спросом.

## Заключение

Провозглашенное кредо организации, по сути, является фирменной идеологией менеджмента. Сама же организационная культура не внедряется, а прививается и формируется посредством множества организационно-управленческих мер и приемов, которые в основном укладываются в следующие направления: постоянное совершенствование организации при сохранении относительно устойчивой структуры связей; управление интересами или, точнее, управление организационным поведением через интересы; применение на всех уровнях управления единого стиля руководства, способствующего развитию позитивных процессов самоорганизации; формирование идеологии мышления, способствующей более быстрой и легкой адаптации к нововведениям; целенаправленная работа с персоналом, включающая: подбор и расстановку кадров с учетом требований организационной культуры данного предприятия; профессиональную и психологическую адаптацию молодых и вновь принимаемых работником к действующей структуре связей и традициям организационной культуры; непрерывную подготовку и повышение квалификации персонала применительно к задачам организации и требованиям организационной культуры; воспитание персонала в духе определенных традиций организации и активного отношения к ее развитию.

Последнее направление имеет особенно важное значение. Именно постоянная и целенаправленная работа с персоналом предопределяет успех формирования организационной культуры. Даже самые современные структуры, великолепные организационные проекты, грамотно выполненные должностные инструкции и положения - все это останется на бумаге, если не станет образом мышления и базой профессиональной организационной деятельности работников предприятия. Требования к профессиональным знаниям, навыкам и качествам руководителей и специалистов, как и других работников, должны формироваться на основе принятой на предприятии идеологии организационного поведения. Таким образом формируется организационная культура. Современное предприятие представляет собой сложный хозяйственный механизм, требующий научного управления. Эта сложность обусловливается тем, что управление нуждается в обеспечении четкого взаимодействия и координации не только хозяйственного механизма в целом, но и всех его подразделений в отдельности. Все это достигается на основе глубоких теоретических и практических знаний в области менеджмента. Сегодня трудно себе представить солидную фирму, оснащенную старым оборудованием, устаревшей технологией и несовершенной электронно-вычислительной техникой. Такая организация не будет иметь перспектив, она неизбежно обречена на банкротство, так как конкуренты шагнули далеко вперед. Поэтому одной из главных задач каждой организации является не только совершенствование техники, технологии производства, но и обеспечение эффективного использования этой техники. Менеджер, обеспечивая слаженную работу всего коллектива и каждого работника в отдельности, должен организовать работу предприятия таким образом, чтобы процесс производства или оказания услуг протекал в определенном ритме, был гармонизирован как во времени, так и пространстве. Каждая фирма за месяц потребляет большое количество разнообразных материалов, требуется значительное количество транспортных средств для их доставки. Люди, обеспечивающие работу транспорта, играют важную роль в деятельности всей фирмы. От их организации в области труда, производства и управления порой зависит конечный результат деятельности предприятия; ее технико-экономические показатели и успех в бизнесе. Все сказанное указывает на то, что успех в бизнесе приходит к тому менеджеру, который хорошо знает не только технику, технологию производства, формы и методы оказания всевозможных услуг, но и имеет глубокие знания научных основ процесса управления, принимает научно обоснованные управленческие решения

## Список используемой литературы

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2001. - 551 с.
2. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. - М.: ТК Велби, 2004. - с.504;
3. Виханский О.С. Менеджмент.3-е изд. М.: Гардарики, 2000. - 528 с.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: ЮНИТИ, 2003. - с.501;
5. История менеджмента: учебное пособие М.: "Академический проект", 2000. - с.352;
6. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. - М.: Гардарики, 2001. - 584 с.;
7. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 511 с.;
8. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учеб. пособие. - М.: Омега-Л, 2004. - 360 с.;
9. Менеджмент XXI в. / под ред. С. Чоудхари пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002. - с.448;
10. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. - 2-е изд. М.: Дело, 2004. - 800 с.
11. Менеджмент, маркетинг и экономика / Под ред. А.П. Егоршина - Н. Новгород: НИМБ - 2001 г. - 458 с.
12. Морита А. Сделано в Японии. История фирмы "Сони". - М.: Универс, 2003. - с.246;
13. Монден Я. "Тойота": методы эффективного управления, - М.: Экономика, 2000. - с. 190;
14. Общий и специальный менеджмент: Учебник / под ред. А.Л. Гапоненко. - М.: РАГС, 2002. - 568 с.;
15. Основы менеджмента: учебник для вузов / под ред. Д. Д. Вачугова. - М.: Высшая школа, 2001. - 367 с.
16. Пронкин В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. - М.: Наука, 2001. - с.216;
17. Теория управления: Учебник/под ред.А.Л. Гапоненко. - М.: Изд-во РАГС, 2004. - 558 с.;
18. Шонберегер Р. Японские методы управления производством. - М.: Экономистъ, 2000. - с.318;
19. Управление персоналом: Учеб. для вузов/под ред.Т.Ю. Базарова. - М.: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.

1. Из кн.: Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., 1999. [↑](#footnote-ref-1)
2. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М. 1996. – с.144-145 [↑](#footnote-ref-2)