**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

Глава I Стратегия персонала и организационная культура в организации

1.1 Стратегия персонала

1.2 Организационная культура

Глава II Стратегия персонала и организационной культуры в ООО «Комфорт

2.1 Компания ООО «Комфорт»

2.2 Исследование компании ООО «Комфорт», выявление стратегий персонала и организационной культуры

2.3 Проблема адаптации персонала в организации ООО «Комфорт» Заключение

Список литературы

Приложения

**ВВЕДЕНИЕ**

В начале XXI века, после кризиса 1998 г., началось масштабное возрождение промышленности в России, и главной проблемой, с которой столкнулось большинство руководителей, стала проблема кадрового кризиса. Основной составляющей кризиса в области промышленного персонала стала нехватка рабочих, как квалифицированных, так и неквалифицированных. Из-за этого стали проявляться негативные тенденции: рост текучести, ухудшение социально-психологического климата, ослабление управляемости. Экономические сложности начала 90-х гг. ХХ века (кризисы сбыта российской промышленной продукции, кризисы неплатежей) вывели большое количество рабочих из отрасли. Привести их обратно оказалось большой проблемой. Главной задачей сегодняшних управленцев стала разработка стратегии персонала и организационной культуры.

Организационная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

**Управленческая проблема** заключается в адаптации персонала к новому месту работы.

**Цель работы** состоит в изучении стратегии персонала и организационной культуры в ООО «Комфорт»

Поставленная в работе цель обусловила решение следующих **задач**:

-изучить стратегии управления персонала

-изучить возможности использования организационной культуры в структуре управления персоналом

-изучить структуру управления персоналом в ООО «Комфорт»

-изучить организационную культуру ООО «Комфорт»

-рассмотреть проблемы адаптации персонала

**Объектом исследования** является ООО «Комфорт».

**Предметом исследования** является отношения управления по поводу использования организационной культуры в стратегическом управлении персоналом в ООО «Комфорт»

#### Методы исследования.

В курсовой работе использованы материалы экономической и статистической литературы, тематических материалов периодических изданий, а также материалы, полученные в процессе непосредственного функционирования в ООО «Комфорт».

В ходе исследования использованы данные финансовой отчетности реальных предприятий-участников технологического цикла, на примере которого иллюстрируется практическое применение методики. В качестве примеров в работе использованы теоретические данные, наиболее характерно отражающие специфику рассматриваемого вопроса.

**Гипотеза** - лучше адаптируемые люди легче закрепляются на предприятии, являются более лояльными и управляемыми в процессе реализации стратегии.

#### Структура работы

Курсовая работа изложена на 48 страницах печатного текста, состоит из содержания, введения, двух глав, заключения, списка использованных литературы, приложения.

В первой главе описывается объект изучения, вводятся основные понятия, даются необходимые пояснения и определения.

Вторая глава (практическая часть) на примере конкретной технологической цепочки иллюстрирует калужскую компанию ООО «Комфорт», описываются проблемы компании, организационная культура .

В Заключении подводятся итоги проделанной работы, описываются перспективы для продолжения исследований, даются рекомендации по применению методики в практических условиях.

**Глава I Стратегия персонала и организационная культура в организации**

* 1. **. Стратегия персонала**

Управление организацией строится на основе осознанной созидательной философии и группы стратегий.

Стратегия персонала является одной из наиболее специфических и включает в себя совокупности целей, объединенных в шесть политик — найма, адаптации, кадрового мониторинга, мотивации и стимулирования, обучения и развития, а также политику взаимодействия.

В российских организациях существуют самые разнообразные подходы к работе с персоналом, от выверенного стратегического управления до случайного, хаотического процесса, в котором недостает как понимания сути, так и настойчивости в достижении поставленных целей.

Предлагаемый подход может быть рассмотрен как вариант реализации именно стратегической версии управления персоналом, основанной на стремлении организации к постоянному развитию и продвижению на рынок продуктов (товаров и услуг), обладающих уникальной пользой для потребителей.

*Политика найма*

Политика найма определяет целый ряд эффектов, которые могут либо существенно усилить организацию, либо создать для нее критическую ситуацию. Ошибки найма относятся к числу наиболее дорогостоящих, особенно если речь идет о найме управленцев.

Обратим внимание на то, что организации состоят из людей, объединенных формальными отношениями «руководство-подчинение», функционального взаимодействия и неформальными, личными отношениями, что создает формальное и неформальное структурирование. Под структурой принято понимать способ связи между элементами системы. Персонал может быть рассмотрен именно как «элементы» структуры, из чего становится понятно, что несоответствующие целям структуры «элементы» блокируют ее эффективное функционирование.

Эффективная реализация политики найма предполагает, что найдены обоснованные ответы на следующие вопросы:

Какие требования предъявляет конкретное рабочее место (должность) к претенденту на ее замещение?

Какими методами обнаружить соответствие претендента сформулированным требованиям?

Выяснение требований к рабочему месту весьма непростая задача, в которой выделяются следующие элементы:

Определение формальных требований (образование, опыт, специальные навыки). Формальные требования характеризуются тем, что они могут быть довольно точно измерены.

Определение индивидуально-психологических требований, которые учитывают как специфику деятельности, так и особенности людей, с которыми предстоит взаимодействовать новому сотруднику.

Для оценки индивидуально-психологических особенностей используются психодиагностические методики и методы ситуативной диагностики.

К типичным ошибкам найма относятся: найм из записной книжки, туманное определение требований к рабочему месту, ненадежные методики отбора. И еще, действительный отбор имеет место тогда, когда есть избыток предложения на рынке труда применительно к нанимающей персонал организации. Организация может иметь такую негативную репутацию и настолько некачественный продукт, что говорить об отборе просто не приходится, так как мало кто захочет в ней работать.

Наиболее обоснованным подходом к организации найма представляется система «жесткого найма», направленная на минимизацию ошибок и создание дополнительной мотивации у прошедших отбор претендентов. Жесткий найм включает в себя предварительный конкурс резюме и рекомендаций, предварительное собеседование, психодиагностическое и профессиональное тестирование, ассесмент-процедуры, итоговое собеседование и институт испытательного срока, реализуемый в полном представляемым законодательством формате.

*Политика адаптации*

Политика адаптации содержит в себе цели и средства, позволяющие новому работнику в совпадающий с испытательным сроком промежуток времени освоить свои обязанности, стандарты деятельности и поведения и выйти на приемлемый уровень эффективности деятельности.

Основные процедуры периода: ознакомление нового сотрудника с ценностями организации, ее историей, стратегическими устремлениями, стандартами поведения и деятельности, микроротации (сотрудника знакомят с его будущими коллегами, показывают, где что расположено, где находятся основные отделы и т.д.). В ходе адаптации важно, чтобы новый сотрудник не оставался один, понимал заинтересованность организации в себе. На завершающем этапе адаптационного периода проводятся контрольные процедуры, позволяющие оценить, насколько сотрудник освоил свое рабочее место, и принять решение об окончании испытательного срока.

*Политика кадрового мониторинга*

Кадровый мониторинг предполагает проведение аттестаций и планирования карьеры.

Проведение аттестации возможно после того, когда организация разработала положения своей философии и сформулировала стратегические цели, для каждого рабочего места созданы должностные инструкции, описывающие действия, которые должен совершать сотрудник, и стандарты их выполнения, разработала профессиональные тесты и процедуры промежуточного и немонотонного контроля. Распространенной аттестационной процедурой также является экспертная оценка профессиональных и личностных характеристик сотрудников, которая проводится на основе значимых для организации критериев. Персонал заблаговременно уведомляется о проведении аттестации и вопросах, которые будут подвергаться оценке. Аттестация позволяет руководству организации получить несколько результатов:

позитивный «будоражащий» эффект

возможность объективно оценить персонал

получить информацию о том, что является наиболее проблемными характеристиками сотрудников

поставить перед сотрудником цели на профессиональное и личностное развитие до следующей аттестации

сообщение сотрудникам о возможностях по развитию их карьеры и обогащению рабочих мест (в некоторых случаях должность сотрудника такова, что нет возможностей для создания карьерной перспективы, тогда деятельность развивается за счет придания новых функций и повышения ответственности).

По итогам аттестационных процедур непосредственный руководитель проводит собеседование с сотрудником, в ходе которого сообщает ему о требованиях по совершенствованию квалификации и стиля деятельности, изменениях в его компенсационном пакете и перспективах продвижения по служебной лестнице (или об их полном отсутствии).

*. Политика обучения и развития*

Заметим, что существует различие между повышением профессиональной квалификации (обучение) и совершенствованием личностных характеристик (развитие). При этом значимость личностных характеристик, благоприятствующих реализации профессиональных задач, существенно выше значимости уровня квалификации. Это связано с тем, что ряд индивидуально-психологических характеристик может радикально блокировать эффективность профессиональной деятельности, даже при условии прочных знаний и инструментального освоения навыков.

Обоснованная постановка целей по обучению и развитию персонала возможна по результатам оценивания на этапе найма и аттестации.

При формировании системы обучения и развития персонала можно ориентироваться на постепенное развитие трех вариантов обучения и развития:

разработка постоянно обновляемых внутренних руководств и системы инструктажей, которые реализуются внутренними ресурсами организации

разработка совокупности краткосрочных обучающих и развивающих программ (лекционных курсов, семинаров, программ психологического тренинга, предполагающих привлечение внешних ресурсов)

фундаментальная подготовка управленцев и специалистов в высших учебных заведениях.

*Мотивация и стимулирование*

Политика направлена на то, чтобы сотрудники испытывали желание интенсивно и результативно работать именно в этой организации. На сегодняшний день в решениях российских компаний, направленных на мотивацию и стимулирование персонала выделяются следующие связанные между собой мотивационные подсистемы материального и нематериального стимулирования:

связанные с результатами деятельности

связанные со стажем деятельности

связанные со стабильностью стилевых характеристик деятельности и соответствием поведения ценностям организации

связанные со статусом.

Развивая политику мотивации и стимулирования, можно опираться на принципы немонотонности (мотивационные подсистемы постоянно обновляются, учитывая специфику этапов деятельности организации), симметрии (поддерживаются не только поощрительные элементы системы, но и система санкций), средней вероятности (вероятность применения элементов подсистемы колеблется в пределах 0,4-0,6, так как меньшая или большая вероятность применения стимула лишает его мотивирующей силы).

*Взаимодействие*

Политика направлена на достижение ясности и отчетливости в стандартах взаимодействия сотрудников в интересах достижения организацией своих целей.

К наиболее сложным аспектам взаимодействия сотрудников, имеющих принципиальное значение, относится разработка взаимодействия «добывающего» и «обслуживающего» персонала, с акцентированием приоритетов «добывающих» отделов и сотрудников.

В ряде организаций зафиксирована постановка целей, направленных на то, чтобы сохранился продуктивный уровень отношений по критерию «формальность — неформальность». Увлечение формализацией, так же как и излишняя демократизация создает ряд неблагоприятных для целей организации эффектов. Например, излишняя жесткость, официальность отношений провоцирует создание организационного «андеграунда» и развивает способности персонала «морочить голову» руководителям, создавая желательное для них впечатление о состоянии дел.

Излишняя фамильярность разрушает объективность процессов оценивания и контроля, а также может существенно увеличить время перехода из фонового в более интенсивные режимы работы и т.д.

В рамках этой политики кроме того достигаются цели согласованных стилей управления, постановки задач, обязательных стандартов коммуникации и взаимной поддержки.

Стратегия персонала также включает в себя стратегический контур управления «Стабилизация персонала». Его предназначение — стабилизировать и сохранить наиболее полезных и лояльных сотрудников, костяк организации. Самым действенным инструментом стабилизации является развитие уникальных, контрастных характеристик организации. Цели в рамках стратегического контура ставятся в каждой из политик стратегии. Другими словами, ведется найм таких людей, которые ориентированы на долгосрочную работу, системы мотивации учитывают стаж сотрудника и т.д.

При последовательной реализации перечисленных политик организация получает наиболее мощное конкурентное преимущество — компетентный и лояльный ее целям и ценностям персонал.

**1.2. Организационная культура**

Поведение человека в компании всегда социально обусловлено. Разные люди или группы людей могут специализироваться в соответствии с возложенной на них ролью, поставленной целью или задачей или отличать себя от других членов организации в соответствии со своим рангом или статусом в иерархии. В пределах одной и той же организации сотрудники могут ставить перед собой различные цели, но практически все они должны коллективно трудиться ради достижения общей стратегической цели компании, определяемой ее миссией и ресурсными возможностями. Основным связующим элементом, позволяющим эффективно объединить социально разнородный персонал компании на достижение общей цели, является организационная культура фирмы.

В настоящее время наиболее удачным с позиции системного подхода является определение организационной культуры как социально-духовного поля компании, формирующегося под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, взаимодействие людей в котором происходит на основе общей философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и норм поведения персонала. Это взаимодействие обуславливает своеобразие организации и позволяет ей продвигаться к успеху. Такой подход к организационной культуре позволяет определять, анализировать и понимать организационную культуру как феномен многогранный, динамичный, многоаспектный и многоуровневый.

Понятие "культура" известно человечеству с незапамятных времен. Но лишь в середине прошлого века в научных спорах и дебатах начала выстраиваться концепция организационной культуры. В разных исследованиях под организационной культурой понимались групповые нормы, стандарты и ценности, поведенческие стереотипы при взаимодействии людей, правила игры, ментальные модели и лингвистические парадигмы, существующий практический опыт, философия и т.п. При этом, чем более ранними были работы, тем легче они решали вопросы культуры организации. Прежде рабочая сила была менее разнообразна в расовом, этническом и культурном отношении, чем теперь. В таких условиях при меньшем культурном разнообразии и ожидания членов любой организации были примерно одинаковы. Коммуникации, линии власти и иерархическая структура формировались без осознания подобных различий. Члены организации обладали знанием того, как вести себя по отношению друг к другу, как вместе работать, потому что все они вышли из относительно сходной культурной среды. Организации были в большей степени удалены от вопросов культуры, поскольку большинство компаний в недавнем прошлом имели исключительно или преимущественно внутринациональный характер. Большая часть связанных с производством проблем, с которыми сталкивались такие компании, касались конкретных стран и их культуры. В такой же степени и большинство компаний, которые конкурировали или кооперировались между собой, принадлежали к одной стране и одной культуре. Подобная мононациональная рабочая среда теперь уже канула в прошлое. В наше время не только рабочая сила стала значительно более разнородной в культурном плане, но и многие компании вышли на международную арену. В экономике теперь существует беспрецедентное число мультинациональных и транснациональных корпораций. Таким компаниям приходится все чаще и чаще иметь дело с людьми различных и весьма разнообразных культурных традиций. Ясно, что подобная интернационализация бизнеса влечет за собой и значительное число межкультурных проблем.

Даже компаниям, которые действуют на внутреннем рынке и не обладают мультинациональной структурой, приходится сталкиваться с вопросами межкультурного взаимодействия. Новое торговое законодательство и международные договоры столкнули между собой многих конкурентов из различных удаленных друг от друга культур, в равной степени увеличив возможности открытия рынков для других стран и культур. Отчасти решение возникающих перед компаниями и отдельными людьми задач облегчает успехи в сфере коммуникации и транспорта, позволяя им успешно работать, несмотря на огромные физические и культурные пространства, их разделяющие. Жизнь ставит перед нами проблемы не только в пределах одной страны, но и проблемы, далеко выходящие за национальные границы. Многие из таких проблем носят культурный характер. Наша способность решать подобные проблемы в условиях постоянно меняющегося делового мира и определяет успешность или неуспешность почти любого бизнеса.

Эти аргументы, безусловно, важны при обосновании причин изучения организационной культуры. Проблема состоит в том, что многие исследователи и менеджеры абстрагируются от устаревшего, по их мнению, понятия "организационный климат" и уделяют внимание изучению организационной культуры, не осознавая того, что эти два феномена весьма тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены. В ряде исследований они просто отождествляются. В другой группе исследований организационный климат заменяется внутриорганизационной коммуникацией и изучением влияния на нее современных информационных технологий. Вместе с тем коммуникация как способ общения и передачи информации не раскрывает особенностей межличностных отношений в организации независимо от того, идет ли речь о классической управленческой коммуникации или о коммуникации путем использования технических средств общения.

Понятие организационного климата уже довольно давно существует в сфере промышленной и организационной психологию, климат относится к шести ключевым факторам, которые влияют на рабочую атмосферу в организации. Именно он, по мнению исследователей, определяет ее гибкость: насколько свободно сотрудники чувствуют себя вносить что-то новое, без лишней бюрократии; их чувство ответственности перед организацией; уровень стандартов, устанавливаемых людьми; ощущение точности обратной связи и справедливости награды за полученные результаты; ясность, которую имеют люди относительно миссии и ценностей, и, наконец, уровень приверженности общей цели. Изучение организационного климата легло в основу так называемых мотивационных теорий "поля". Смысл этих теорий заключается в том, что и психика человека, и социальная группа - напряженные системы, поля, где имеет место неустойчивое равновесие между побуждающими и сдерживающими силами, и даже малый фактор внешней среды или ситуация может вызвать лавинную реакцию. При этом состояние каждой части поля зависит друг от друга. Для получения эффективного прогноза следует анализировать и стимулирующие, и сдерживающие (типа групповых норм) факторы. На пороге изменений система тем более находится в неустойчивом равновесии. Крупные манипуляции могут быть неэффективными, а малые, основанные на факторе напряженности, использующие канальные изменения (одобрение - неодобрение, отсутствие - наличие стимула) информации, могут оказаться эффективными. Например, поступившая по каналам коммуникации информация о вознаграждении инновационных идей, наличии спонсоров, готовых поддерживать эти идеи, и поддержка руководством инноваций создадут организационно-психологическое поле для взращивания творческих новаторских идей и успешного формирования адхократической оргкультуры - культуры инноваций и творчества.

Для дальнейшего развития такого организационного климата можно предложить следующие меры.

1. Поддержка управляющими новых продуктивных идей. При этом неудачи не рассматриваются как провал, что характерно для компаний, ориентированных на сиюминутную прибыль. Напротив, создаются условия для непрерывного генерирования идей.

2. Постоянное апробирование предлагаемых идей, экспериментирование. Оно необходимо, поскольку создание новых видов продуктов и услуг происходит не одномоментно, а является результатом серии проб и ошибок. Поэтому в организации необходимо создать атмосферу терпимости к ошибкам и неудачам.

3. Организационные гарантии возможности свободного творческого решения проблем, не стесненного ведомственными барьерами, т.е. инициаторы инноваций должны быть уверены в возможности творить, не огладываясь на так называемые сферы интересов тех или иных подразделений организации.

4. Наличие у фирмы достаточных людских и денежных ресурсов для поддержки нововведений и, что не менее важно, свободного доступа к этим ресурсам.

5. Непрерывное формирование малых междисциплинарных рабочих групп (или команд), "взламывающих" своими инициативами традиционные, часто закосневшие корпоративные структуры. В таких группах царит неформальная атмосфера, непринужденная обстановка.

6. Понимание, что новаторство, творчество нельзя насадить силой, в приказном порядке. Это можно делать лишь на добровольной основе, для чего все желающие могут попробовать себя в предпринимательстве, предлагая и осуществляя свои собственные оригинальные проекты, которые, естественно, должны вписываться в ключевые организационные цели.

7. Справедливое вознаграждение новаторских усилий.

8. Наличие людей (сторонников, спонсоров), не только поддерживающих новаторов, но и гибко подходящих к вопросам выдвижения новых целей и ориентиров.

9. Полное принятие и поддержка высшим руководством организации инновационной активности.

"Организационный климат" и "организационная культура" - два термина, используемые для описания комплекса характеристик, присущих конкретной организации и отличающих ее от других. В отличие от организационной культуры организационный климат включает в себя менее устойчивые характеристики, в большей степени подверженные внешним и внутренним влияниям. Например, при общей организационной культуре фирмы организационный климат в двух ее отделах может быть разным. Предположим, что это связано с жестким, авторитарным, иногда просто грубым стилем управления одного из начальников отдела, недавно поступившего на работу в фирму. Если культура этой фирмы предполагает наличие между руководителями и подчиненными отношений, характеризующихся взаимоуважением, демократичностью, широким делегированием полномочий и ответственности, то со временем вышестоящее руководство обратит внимание на климат в этом отделе и на поведение его начальника, которое вступит в противоречие с установившимися в организации нормами. Поэтому вначале будут устранены причины противоречий: начальник отдела либо уволится сам, либо будет вынужден изменить стиль управления, либо его уволят, а затем климат в отделе придет в соответствие с культурой фирмы.

Различные авторы, давая определение организационному климату, вкладывают в него тот или иной набор важнейших составляющих, соответствующих пониманию климата в узком или широком смысле слова.

Базовым является определение, данное в психологическом толковом словаре. Организационный климат (социально-психологический климат, производственный климат) - набор устойчивых характеристик, которые описывают конкретную организацию, существенным образом влияющие на поведение и эмоциональные состояния ее членов. Для описания организационного климата используются следующие параметры:

структура (степень формальной структурированности);

степень риска при принятии решений;

тактика вознаграждений;

возможности продвижения по службе;

отношение руководства к служащим;

отношение служащих к руководству;

эмоциональная атмосфера.

Организационный климат имеет отношение к общему восприятию того, как "идут дела в целом", разделяемому членами организации, к восприятию ее политики, практик и процедур. Кроме того, этот термин отражает и некоторые нюансы эмоционального климата, т.е. того, каким образом люди обычно чувствуют себя в нормальных, повседневных деловых практиках.

"организационный климат" - схема распределения и проектирования работ, качество этих работ с точки зрения уровня проблемности для работника, чувства достигнутых результатов, которое индивидуум получает от этой работы, уровень бюрократизации компании (наличие политик, процедур, технологических инструкций), связь менеджеров и исполнителей в процессе выполнения работ, вовлечение индивидуума в усилия команд и рабочих групп. Организационный климат включает в себя природу работы, насколько индивидуум вовлечен в процесс ее исполнения и проектирования, какой тип обратной связи имеет место в компании (включая систему оценки и аттестации), какова система вознаграждений.

Организационный климат - общее ощущение единства и взаимопонимания, создающееся и физической организацией пространства, способствующей беспрепятственным коммуникативным потокам, и стилем восприятия информации, влияющим на последующее поведение работника, и формами передачи информации, зависящей в том числе и от стиля руководства организации. Неблагоприятный организационный климат часто является следствием социальной или коммуникативной некомпетентности руководителя либо результатом существования в группе неформального лидера, дезориентирующего работников и разрушающего единство.

"Организационная культура" была удостоена внимания исследователей лишь в конце 70-х годов, когда американский стиль управления столкнулся с работающим на совершенно других принципах японским стилем. Тогда же руководители впервые задались вопросом: почему одни и те же управленческие решения имеют разную отдачу в разных коллективах.

Различия в подходах к исследованию ОК определились еще в конце 70-х годов. Ряд специалистов по управлению были склонны видеть главную причину начавшегося отставания США от Японии в несовершенстве методов управления. Это стимулировало интерес к изучению ОК как производной от национальной культуры, особенности которой рассматривались через призму эффективности функционирования организации, методов стимулирования труда, опыта работы с кадрами. Интерес к этой проблематике связывался, прежде всего, со стремлением изучить и по возможности заимствовать те практически полезные с точки зрения обеспечения деятельности организации и успешной конкуренции "японские" приемы и способы взаимоотношений, регуляции поведения, механизмы социализации. Характерной чертой этих исследований было рассмотрение ОК как феномена, формируемого извне (экзогенная логика формирования), под воздействием, главным образом, макросреды (национальной культуры). Другие особенности - отсутствие достаточной ясности в определении понятия "организационная культура"; недостаточная разработанность методик описания и анализа ОК как скрытого фактора, о котором можно судить лишь по его влиянию на другие организационные переменные; смешение ОК с другими понятиями, например, с понятием "организационный климат". Различие в понимании истоков формирования и сущности ОК нашло отражение в значительном количестве разнородных определений. В качестве примеров таковых можно выделить следующие:

1. разделяемая членами организации система оценок и представлений, позволяющая получить представление о ситуации;

2. набор разделяемых ценностей, образцов поведения, определяющих символов, установок и принятых способов целедостижения, которые отличают данную организацию от остальных;

3. совокупность базовых представлений, которые данная группа изобрела, обнаружила или достигла каким-либо другим способом в результате попыток адаптироваться к внешней среде или решать задачи, связанные с обеспечением внутренней интеграции, которые достаточно хорошо "сработали" в определенной ситуации, чтобы быть признанными этой группой целесообразными, и, следовательно, достойными передачи их новым членам данной группы, как правильный способ восприятия и осмысления действительности и как правильный путь решения подобных проблем ;

4. набор поддерживаемых всеми членами организации установок, ценностей, представлений, которые направляют поведение членов данной организации;

5. разделяемые членами организации философия, идеология, ценности, нормы, которые связывают организацию в единое целое; целостная система, существующая для придания смысла, как результату, так и процессу деятельности, создания форм взаимодействия и его осуществления, постоянно создаваемая и воссоздаваемая через это взаимодействие; базовый набор представлений, взглядов и внутренних правил, которые постоянно направляют поведение на рабочем месте;

6. ценности и представления, которые определяют содержание отношений организации с окружающей средой.

Но позвольте привести определение организационной культуры, которое, на наш взгляд, лучше всего отражает специфику данного явления в организации. Итак, организационная культура - это социально-экономическое пространство компании, в котором осуществляется трудовая жизнедеятельность работников на основе общих идей, ценностей, норм и других элементов культуры, причем это явление многослойное, о чем более подробно будет рассказано далее.

В целом концепции организационной культуры, с известной долей условности, можно разделить на две большие группы.

1. Рассматривающие ОК как атрибут организации (предполагается возможность влиять на ее формирование). Этот подход можно условно назвать "рационально-прагматическим".

2. Трактующие ОК как обозначение самой сути организации. (Это не свойство, которым обладает организация, а то, чем она по существу является). Этот подход чаще всего ассоциируется с "феноменологической моделью организации". Такие концепции, как правило, отрицают возможность целенаправленного прямого воздействия на формирование ОК.

Представители первого направления (Е. Шейн, И. Ансофф, Т. Питере, Р. Уоттермен) рассматривают организационную культуру в качестве одной из переменных, выступающих регулятором поведения работника в организации, наряду с другими (например, такими, как формальная или неформальная структура, технология). Формирование культуры связывается по преимуществу с процессами, происходящими внутри организации, хотя последние могут побуждаться и изменениями состояния среды.

Несмотря на разнообразие версий, представленных в рамках первого подхода, общей его отличительной чертой является то, что ОК рассматривается,

- во-первых, как фактор, который может быть использован руководством для максимизации эффективности организации, укрепления ее целостности, улучшения механизмов социализации работников, повышения их производительности и мотивации;

- во-вторых, формирование ОК рассматривается как итог внутренних процессов, протекающих в организации, причем, в той или иной степени, управляемых, В основе версии этого подхода лежат базовые положения, разработанные Е. Шейном. По его мнению, организационная культура представляет собой не набор частных представлений, позволяющих индивидам интерпретировать ситуацию и побуждающих их соответственно действовать, а поведение может быть лишь проявлением культуры, но не составляет ее содержания. В центре внимания оказывается при этом процесс формирования организационных ценностей.

По Шейну, организационная культура может проявляться на нескольких уровнях. Первый, самый доступный для исследователя, составляют видимые культурные артефакты, к которым можно отнести такие ее проявления, как формально-иерархическая структура организации, система лидерства, технология, устойчивые способы отношений со средой, поведение членов организации. Все эти проявления организационной культуры в большей или меньшей степени доступны для наблюдения и описания. Гораздо труднее дать ответ на вопрос, почему в данной организации они приняли именно такую форму. Ответ на этот вопрос лежит на втором уровне анализа - уровне организационных ценностей.

В отличие от культурных артефактов, ценности не даны исследователю непосредственно: их обнаружение требует достаточно серьезной исследовательской работы. В качестве метода их обнаружения и описания Шейн предлагает проведение глубинных интервью с представителями организационного ядра, контент-анализ внутриорганизационной документации и т.д. Однако на этом уровне мы получаем только те ценности, которые в большей или меньшей степени осознаются самими членами организации или же поощряются ее руководством. Но культура определяется не декларируемыми ценностями, а, как правило, неосознанными "базовыми представлениями", которые составляют третий уровень организационной культуры. Эти базовые представления определяют то, как члены группы воспринимают окружающее, что они думают, делают и чувствуют. Особенностью этих базовых представлений является их "априорность", ультимативность.

Ключевую роль здесь играет организационное ядро. Руководители организации, поддерживая те или иные ценности, еще не принимаемые как "сами собой разумеющиеся" в течение более или менее длительного времени, обладающие наибольшей мотивирующей силой.

Другой, во многом альтернативный, взгляд на природу и функции ОК создан в рамках феноменологического подхода в теории организаций. Сторонники последнего трактуют ОК как сущность организации, а не ее атрибут; они не рассматривают ОК как фактор, прямо программирующий поведение индивида в организации, но скорее как фактор, обеспечивающий условие конвенционально согласованного восприятия реальности и согласованного группового поведения людей. Для подхода характерно рассмотрение поведенческих актов как первичных по отношению к их осмыслению. Интерпретация последних и есть одна из важнейших функций ОК. В вопросе об источнике формирования ОК представители данного подхода сочетают экзогенную (макрокультурное происхождение) и эндогенную логику ее формирования.

Прямое управление организационной культурой поэтому невозможно. Трансформация организационной культуры - длительный процесс, влияние на который всегда носит опосредованный характер и требует от руководства организации достаточно глубокой рефлексии по поводу особенностей своей организации, ее истории.

Теперь, располагая полным представлением об этих двух понятиях - организационном климате и организационной культуре, можно провести их сопоставление.

1. Первая точка зрения касается того, что климат - это часть культуры, входящая в ее состав на уровне ценностей, целей, установок, норм поведения и т.д. В этом подходе можно говорить о максимальном приближении этих понятий. Климат здесь выступает как второстепенная формация и не может противоречить типу организационной культуры. С этой точки зрения можно говорить о неразрывной связи этих понятий, которая наиболее полно нашла отражение в классификации организационных климатов, хотя по сути дела - это классификация культур, т.к. характеризует в большей степени отношение организации к своим работникам, устанавливаемую систему ценностей и стилей поведения, а не социально-психологическое состояние коллектива в организации.

Личностно-пассивный климат, когда работник ощущает со стороны организации заботливое отношение к нему как к личности, но низкую требовательность. Основное правило жизни в таких коллективах - ничего не менять, никого не задеть, "не высовываться".

При безлично-пассивном климате организационный контроль также не обременяет работника. Коллектив распадается на множество подразделений, каждое из которых живет своей жизнью. Личность работника администрацию не интересует. Даже если кто-то начинает активно работать, его не замечают.

Напротив, при безлично-активном климате работнику предоставляются ощутимые стимулы, но предъявляются жесткие требования. Роли здесь строго определены, и остается немного возможностей проявить индивидуальность. Более того, рядовой сотрудник даже не знает, откуда исходят касающиеся его решения. О работнике судят "издали".

Личностно-активный климат отличается заботой о развитии личности работника, о его успехах и самореализации. Однако привилегии достаются лишь тем, чьи способности и деятельность соответствуют целям организации.

2. Второй подход основан на точке зрения, что климат представляет собой специфическую форму субкультуры для каждого отдельно взятого подразделения, отдела, коллектива, стихийно формирующуюся в процессе взаимодействия коллег в этом же отделе (иногда даже независимо от политики руководства - непринятие людьми друг друга, не сошлись характерами); сотрудников разных отделов одного уровня (соприкосновение мировоззрений, восприятий отделов по отношению друг к другу) и сотрудников и руководства организации в целом (здесь уже идет непосредственная реакция людей на решения менеджмента и создаваемую им культуру и тип поведения). Здесь можно говорить о том, что климат развивается практически независимо от культуры, только ее отдельные проявления влияют на его состояние.

Иногда (очень редко) можно наблюдать интересный феномен, когда в организации с напряженным климатом в общем или жесткой бюрократической структурой существует в отдельно взятом подразделении или отделе весьма благоприятный климат, который практически не зависит от негативной направленности всей организации, - это своего рода оазис взаимопонимания, помощи, доверия, уважения и единства. (Примером такого феномена может служить отдел налоговой инспекции, в котором я работаю, здесь типичная бюрократическая структура и организационная культура также иерархическая, но в нашем отделе люди подобрались так, что они гармонично дополняют и понимают друг друга, что благотворно влияет на производительность труда, несмотря на далеко не самую высокую заработную плату и отсутствие какой-либо системы мотивации). Этот феномен подлежит более детальному исследованию и является темой уже для другой статьи.

3. И последним подходом, который мы обнаружили в процессе анализа данных понятий, стал подход с точки зрения полной обособленности данных явлений, которые пересекаются в социально-психо-экономическом пространстве компании на отрезке "социальный климат - ценности" (если учитывать то, что каждое понятие состоит из трех элементов). Пересекаясь, они взаимообуславливают друг друга, создавая культурное поле компании. Организационная культура, со своей стороны, привносит базис для культурного поля и внешнюю атрибутику, помогающую сотрудникам лучше влиться в него. А климат влияет на взаимопонимание сотрудников и их психологическую совместимость. Что касается ценностей и целей, то они формируются и под воздействием коллективного фактора - культуры, и под воздействием индивидуалистического фактора - климата.

**Глава II Стратегия персонала и организационной культуры в ООО «Комфорт»**

**1.1. Компания «РУСКЛИМАТ-Калуга»**

«РУСКЛИМАТ-Калуга» – профессиональная компания на рынке климатического оборудования, которая осуществляет весь комплекс работ от проектирования и поставки оборудования до монтажных и пуско-наладочных работ котельных и внутренних инженерных сетей: систем отопления, вентиляции и кондиционирования, канализации, водоснабжения и водоподготовки, электроснабжения. Предлагает только сертифицированное оборудование, зарекомендовавшее себя с лучшей стороны и соответствующее самым высоким требованиям по надежности, долговечности и экономичности.

«РУСКЛИМАТ-Калуга» – это профессиональный инжиниринговый центр, способный решать трудные задачи и разрабатывать проекты повышенной сложности котельных и систем отопления, вентиляции, кондиционирования, водоснабжения, канализации и водоподготовки; профессиональный монтаж котельных и внутренних инженерных сетей и пуско-наладка оборудования специалистами высокой квалификации, это сервисный центр, обеспечивающий надежную работу оборудования как в период гарантийной, так и постгарантийной эксплуатации.

Реквизиты:

ООО «Комфорт»

Юридический адрес: 248003, г. Калуга, ул. Болдина, д.11

Фактический адрес: г. Калуга, ул. Ленина, 112

ОГРН 1034004416434

ИНН 4027062315

КПП 402701001

Услуги на калужском рынке

РУСКЛИМАТ-Калуга предоставляет полный спектр услуг в области климатической техники: индивидуальное и промышленное проектирование систем кондиционирования, вентиляции, отопления и водоснабжения, инженерное обслуживание, экспресс-анализ параметров объекта, составление спецификаций, электромонтажные и пусконаладочные работы всего предлагаемого оборудования любой категории сложности, сервисное и гарантийное обслуживание в сфере бытового и промышленного кондиционирования, вентиляции и отопления.

Корпоративным клиентам

Одно из основных направлений деятельности компании - работа с корпоративными клиентами, для которых разработан особый алгоритм сотрудничества:

гибкая ценовая политика;

расширенный пакет сервисных услуг;

полный комплект всей необходимой документации;

специальные рекламные акции;

индивидуальный подбор моделей климатической техники;

любая форма оплаты (наличный, безналичный расчет).

Условия сотрудничества с корпоративными клиентами строятся на комплексной основе с целью построения долгосрочных партнерских отношений и строго индивидуальны.

Частным лицам

РУСКЛИМАТ-Калуга предлагает частным лицам полный спектр услуг в мире климатической техники — подбор, проектирование, поставку, монтаж, пусконаладку, сервисное, гарантийное и послегарантийное обслуживание оборудования.

работы по обслуживанию систем бытового кондиционирования, вентиляции и обогрева (сплит-системы, водонагреватели, электрические теплые полы, системы электрического отопления, увлажнители и воздухоочистители, тепловые пушки и завесы).

работы по обслуживанию систем отопления и водоснабжения (системы радиаторного, напольного и поквартирного отопления, системы электроснабжения, системы очистки воды, структурированные кабельные системы и др.).

работы по обслуживанию систем центрального кондиционирования и вентиляции (внутренние комплексные инженерные системы зданий и сооружений).

**1.2 Исследование компании ООО «Комфорт», выявление стратегий персонала и организационной культуры**

# Исследования проводились методами анкетирования, интервьюирования, наблюдения и т.д.

Методика подбора, отбора, адаптации и обучения в компании - неотъемлемая часть корпоративной культуры. Компания ориентируют своих сотрудников на долговременные цели с помощью основных рычагов: продвижение кадров в компании, делегирование полномочий и ответственности, поощрение лучших специалистов и т.д.

Исследования, направленные на выявление социально-психологического климата в коллективе, удовлетворенности трудом, позволяют постоянно контролировать процесс принятия и усвоения сотрудниками элементов корпоративной культуры.

*1. Отбор кандидатов.* В процессе собеседования служба управления персоналом отбирает кандидатов, наиболее соответствующих духу и корпоративной культуре того отдела, где он будет работать. Организация уже с первых минут работы стремится к тому, чтобы соискатель имел некоторое представление о корпоративной культуре компании. Например, в газетных объявлениях о вакансии помещается логотип компании, прописывается то, что предлагается работа в дружном коллективе. Сразу на собеседовании оговариваться режим работы, система оплаты труда (премиальная часть является одним из стимулов хорошей работы). Добрые отношения в коллективе - важная составляющая корпоративной культуры, поэтому собеседование с кандидатами должно проходить в благоприятной обстановке. Ведь первое впечатление о компании формируется на первой встрече .

*2. Адаптационный период.* По данным исследований, около 70% новичков испытывают сильный стресс. Сотруднику необходимо в самом начале уделить как можно больше внимания. Для этого разработана программу адаптации персонала. Адаптация к корпоративной культуре - один из самых сложных моментов после прихода на новое место. В первый день нового сотрудника знакомят с коллективом, с историей компании, с корпоративными стандартами поведения и общения. В компании этому способствуют корпоративный внутрифирменный сайт, положение о персонале, памятка новичку и другие материалы, которые помогают сотруднику на первом этапе получить информацию о компании. Нередко происходят случаи, когда хорошие специалисты уходят из компании, не проработав и дня, так как не могут принять культуру, существующую в компании.

Формализованная процедура адаптации строится на основе и является неотъемлемой частью структуры управления предприятия в целом. Процесс взаимного приспособления сотрудника и организации, основанный на принятии или непринятии первым новых профессиональных и организационных условий работы, связан как со стратегическим планированием в организации, так и с существующими программами мотивации сотрудников, оценки и развития персонала и, конечно же, со сложившейся корпоративной культурой компании.

Процесс выстраивания политики адаптации включает следующие этапы.

- Разработка адаптационных мероприятий (установочные лекции, обучение, адаптационный лист).

- Ознакомление нового сотрудника с ценностями организации, с локальными документами, историей, стратегическими устремлениями, стандартами поведения и деятельности, микроротации (сотрудника знакомят с внутренней документацией, с его будущими коллегами, показывают, где что расположено, где находятся основные отделы и т.д.).

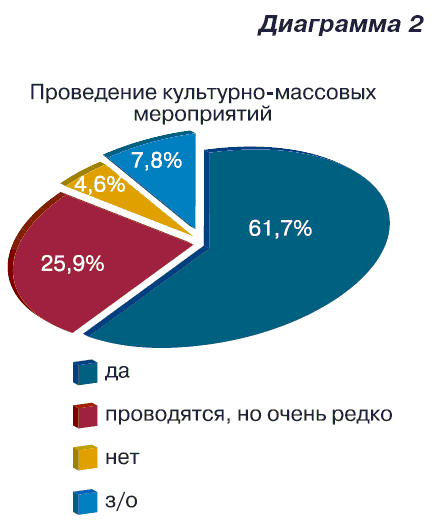
- Организация наставничества (тренинг наставников, система мотивации для наставников, правовая база).

- Прописание адаптационных мероприятий.

- Разработка методов оценки освоения работником своего рабочего места и критерии принятия решения о прохождении им испытательного срока.

На завершающем этапе адаптационного периода проводятся контрольные процедуры, позволяющие оценить, насколько сотрудник освоил свое рабочее место, и принять решение об окончании испытательного срока.

На вопрос: "Проводятся ли у вас на предприятии культурно-массовые мероприятия для работников?" - сотрудники предприятия дали следующие ответы, которые характеризуют положение по предприятию в целом.



"Диаграмма 2. Проведение культурно-массовых мероприятий"

Адаптация - процесс длительный. Необходимым элементом является обратная связь и контроль.

*3. Корпоративные стандарты поведения.* Смысл культуры заключается в том, чтобы ценности компании и работающего в ней человека совпадали. Это относится и к внешним проявлениям, поэтому в организации существуют определенные правила поведения. Сюда относится дресс-код, присутствие у всех сотрудников единого элемента (фирменные ручки, галстуки и т.п.), символизирующего принадлежность к данной фирме. В каждой компании свои правила внутреннего и внешнего общения. Эти правила прописываются в корпоративном кодексе. Встречи с директором в компании могут проходить по записи у секретаря.

Использование электронных средств связи помогает эффективно упорядочивать процессы внутрифирменного взаимодействия. Внутренняя электронная почта уже давно стала одним из неотъемлемых компонентов корпоративной культуры предприятия. Сотрудники приучились формулировать свои мысли в письменном виде (в письменном виде необходимо говорить кратко и по существу, необходимо нести ответственность за сообщаемую информацию, поскольку ее достаточно просто перепроверить; происходит резкая экономия времени, затрачиваемого на деловое общение; существующие информационные потоки достаточно легко анализировать, делая выводы об эффективности их организации). Более того, это дает дополнительные возможности: каждый сотрудник может связаться по электронной почте с руководством любого ранга и поделиться своими проблемами.

Сайт также способствуют поддержанию корпоративного духа и формированию сплоченности коллектива. На сайте происходит обмен впечатлениями, мнениями, дается обзор основных мероприятий, происходящих на предприятии.

*4. Поддержание корпоративного духа, или праздники в компании.* Смена сотрудников не способствует формированию коллектива, этот фактор влечет снижение производственных показателей. Здесь необходимы программы по поддержанию и развитию корпоративного духа. К таким мероприятиям можно отнести:

- подарки ко дню рождения и к основным праздникам:

- предоставление скидок на продукцию фирмы:

- кредиты под небольшие проценты, материальная помощь:

- оплата мобильной связи:

- забота о детях сотрудников: организация детских праздников, сладкие новогодние подарки:

- обеды в собственной столовой:

- питьевая вода в офисе:

- проведение корпоративных мероприятий в офисе (празднование Нового года, Дня компании и т.д.).

Каждое корпоративное праздничное мероприятие имеет свою определенную цель. Поэтому необходимо всегда ставить цель и учитывать, на какую категорию сотрудников необходимо ориентироваться (любителей хорошо отдохнуть с большим количеством выпивки, любителей отдохнуть с семьей, детьми или на сотрудников, которые предпочитают активный отдых).

В компании «РУСКЛИМАТ-Калуга» имеется корпоративный телефонный стандарт:

Для ресепшн

Приветствие при входящем в компанию звонке:

Компания «РУСКЛИМАТ-Калуга» добрый день (до 10 - утро, после 17 - вечер)!

Ответ на внутренний звонок:

Имя (cекретарь называет свое имя вместо "Алло").

Для отделов продаж

Приветствие при любом входящем в отдел звонке:

Отдел продаж - марка. Имя (фамилия). Добрый день.

Прощание

Спасибо за звонок. Всего доброго.

(Спасибо за то, что Вы обратились в компанию «РУСКЛИМАТ-Калуга».)

(Всегда рады помочь Вам.)

Просьбы к собеседнику

Будьте добры, позвоните, пожалуйста...

**1.3 Проблема адаптации персонала в организации «РУСКЛИМАТ-Калуга»**

Адаптация представляет собой процесс вхождения и закрепления человека в организации, процесс обучения специфическому типу поведения индивида и имеет две составляющих этого явления:

- профессиональную адаптацию, которая представляет собой становление профессионала в определенной должности, в определенной профессии;

- социальную адаптацию в данной профессиональной группе, определенной профессиональной страте.

Сама адаптация представляет собой социальную технологию, то есть строгую последовательность определенных действий, нацеленных на достижение определенного результата.

Адаптация как социальная технология имеет пять составляющих частей:

1. Профессиональная адаптация, которая представляет собой процесс закрепления трудовых навыков, формирования стойкого положительного отношения к данной профессии.

2. Психофизиологическая адаптация, являющаяся процессом "привыкания" работника к организации, к бытовым условиям его работы на определенном предприятии.

3. Организационная, которую можно дефинировать как процесс привыкания к специфическим организационным процедурам, к способу организации труда в специфических условиях.

4. Экономическая адаптация, представляющая собой процесс "вживания" в условия оплаты труда, в систему мотивирования и стимулирования на предприятии.

5. Социальная адаптация, которая является процессом вхождения в соответствующую социальную среду, в определенное социально-психологическое окружение.

Одним из важных условий прохождения успешной адаптации является адаптивность. Под адаптивностью обычно понимают наличие некоторых индивидуальных характеристик, позволяющих личности наиболее быстро и адекватно разрешать проблемные ситуации, нормализуя свое взаимодействие со средой. Традиционно адаптивные качества трактуются в контексте черт личности или же в контексте эффективного поведения и навыков. Здесь рассматриваются личностные диспозиции, установки, черты характера, а также навыки взаимодействия со средой и стратегии поведения.

Считается, что адаптивные качества относительны: приспособления, полезные в одних условиях, становятся бесполезными или даже вредными в других. В контексте социально-психологической адаптации относительность адаптивных качеств проявляется наиболее ярко и может определяться особенностями адаптивных процессов, протекающих в разных условиях, а также отражать специфику взаимодействия с социальной средой на разных уровнях (микро-, мезо- и макро-). Например, приспособление к новой профессиональной деятельности и построение взаимодействия в семье или же в учебной группе требует различных адаптивных способностей.

Важную роль для воспитания адаптивной личности играют такие черты характера, как: высокие коммуникативные способности, эмоциональный интеллект. Данные качества позволяют быстро идентифицировать особенности социально-психологического климата в организации. Социально-психологический климат является основой формирования корпоративной культуры. Проведенные исследования позволили выявить некоторые существенные отличия в корпоративной культуре служащих, ИТР и рабочих. Кроме того, существуют незначительные колебания в корпоративной культуре в различных структурных подразделениях. Если корпоративную культуру служащих формируют первые лица организации, то организационная культура определяется неформальными лидерами цеха, участка, бригады.

В качестве неформальных лидеров выступают наиболее адаптивные работники с высоким уровнем коммуникативных способностей, эмоционального и социального интеллекта, работающие долгое время на предприятии. Такие люди определяют основные неформальные, неписаные правила поведения в данном социально-психологическом окружении. От их влияния зависит процесс адаптации других сотрудников.

Для успеха адаптации необходимо точно диагностировать социально-психологический климат, корпоративную культуру данного социального окружения, подбирать персонал, который может успешно вписаться в данные условия.

Созданные условия приема сотрудников на большинстве исследованных предприятий позволяют нанимать адаптивных сотрудников, которые, в свою очередь, формируют положительный социально-психологический климат и корпоративную культуру.

Проведенные исследования по адаптации промышленных рабочих выявили следующие закономерности:

- преобладание неформальных отношений ;

- даже при отсутствии формализованных процедур, регламентирующих деятельность наставников, существуют обязательно неформальные наставники: мастера, члены бригады, являющиеся обычно неформальными лидерами;

- среди причин, негативно влияющих на процесс адаптации, называются плохая организация труда и низкая заработная плата;

- нехватка высококвалифицированных управленцев среднего звена;

- период адаптации рабочих составляет один месяц.

Для оптимизации технологии адаптации и повышения уровня лояльности и управляемости рабочими можно предложить проведение следующих мероприятий:

- мониторинг социально-психологического климата в цехе, бригаде, на участке;

- работа с неформальными лидерами;

- разъяснение неформальных правил корпоративной культуры новым сотрудникам;

- совершенствование процедур управления производством, мониторинг и оптимизация существующих бизнес-процессов;

- повышение управленческой культуры среднего звена.

В организации «РУСКЛИМАТ-Калуга» проводилось анкетирование сотрудников (приложение №1) , наблюдение, итервьюирование. Данные исследований показали, что в организации слабая организационная культура и стратегия персонала. Результаты анкетирования описаны в приложении №2.

Праздники омечаемыемые на предприятии (приложение №3)

Посещение театров, кинотеатров, выставок (приложение №4)

**Заключение**

Стратегия персонала и организационная культура стали одними из составляющих успеха организации. Найм, адаптация, кадровый мониторинг, мотивация и стимулирование, обучение и развитие, политика взаимодействия, организационная культура и климат помогают организации достичь своей ниши рынка и завоевать определенный сегмент рынка. Компании переживают своего рода конец тысячелетнего ренессанса и приходят к осознанию того, что приоритетом в принятии стратегических решений становятся люди и их профессиональные качества - сначала делают людей, а уже потом - продукцию. Другой важнейший аспект вызова, на который нужно найти ответ, если компания хочет выжить в условиях возрастающих требований, - это потенциал коллектива и людей, его составляющих. Следовательно, в основе достижений конкурентного преимущества в меняющейся и волнующейся внешней среде лежит личное и коллективное творческое участие в процессе производства.

Все изложенное выше призвано показать значимость темы стратегии персонала и организационной культуры. Естественно, что организационная культура не приносит доход и прибыль сама по себе.

Организационная культура – это система общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития. На организационную культуру человека оказывают влияние привычки и склонности, потребности и интересы, политические взгляды, профессиональные интересы, моральные ценности, темперамент. К элементам составляющих организационной культуры относятся следующие качества личности: позитивная реакция на лиц, имеющих власть, желание конкурировать, умение убеждать, стремление играть роль неформального лидера, терпимость к рутинной административной работе.

ОК в организации может формироваться четырьмя путями:

1. долговременной практической деятельностью.
2. деятельностью руководителя или собственника (своя ОК).
3. искусственным формированием организационной культуры специалистами консультационных фирм,
4. естественным отбором наилучших норм. правил и стандартов, привнесенных руководителем и коллективом.

Особенности организационной культуры находят отражение в символике, зависящей от приоритета в организационной культуре власти, роли, поступков или личности. Организационная культура может иметь особенности в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. Высокий уровень стратегии персонала и организационной культуры – залог успеха организации.

**Список литературы**

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации. – М.: ЮНИТИ, 1999 – 312 с.

2. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощённый менеджер. – М.: Прогресс, 2001 - 210 с.

3. Галенко В. П., Стархова О. А., Файбушевич С. И. Управление персоналом и эффективность предприятий – М.: Финансы и статистика, 1998 – 213 с.

4. Гроув Э. С. Высокоэффективный менеджмент. – М., Прогресс, 1996 – 87 с.

5. Инновационный менеджмент/ Под ред. С. Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ, 1997 – 142 с.

6. Келлер-Пфрундер А. Индивидуализация экономики персонала // Проблемы теории и практики управления. – 1997. - ; МПС, 2. – с. 95

7. Управление персоналом. Учебник под редакцией Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ерёмина, - М.: Инфра, 2002 – 212 с.

8. Кафидов В. В. Управление персоналом. Учебник –М.2000;

9. Веснин В.Р. Менеджмент персонала –М-2002г

10. Современная психология мотивации /Под ред. А.А.Леонтьева. СПБ.2002г

11. www.businesspress.ru Электронный бизнес-журнал

12.О.С. Виханский. Стратегическое управление. Учебник – 2-е издание, переработанное и дополненное. – М.: Гардарика, 2000

13. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. – Таганрог: Издат-во ТРТУ, 2003

14. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. теория и практика. Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс,2002

15. Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер 2002

16. Глушаков В. Сильная корпоративная культура – основа инновационного развития предприятий. // Наука и инновации. № 3-4, 2003. с. 14-20.

17. Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры. // Управление персоналом. № 11, 2000. с. 39-44.

**Приложения**

# Приложение №1

Цель: изучить процесс адаптации, социально-психологический климат на промышленном предприятии.

Объект: сотрудники, работающие не более 3 лет на данном предприятии.

Предмет: адаптация, социально-психологический климат.

Гипотеза: процесс адаптации помогает быстрее освоиться на новой работе, адаптивные люди являются более лояльными, управляемыми.

1. Нравится ли Вам Ваша работа?

а) очень нравится;

б) пожалуй, нравится;

в) работа мне безразлична.

2. Хотели бы Вы перейти на другую работу?

а) да;

б) нет;

в) не знаю.

3. Когда Вы пришли в первый день в эту организацию, что для Вас было самым трудным?

а) общение с новым коллективом;

б) общение с новым мастером;

в) привыкание к новому рабочему месту.

4. В первые дни работы Вам объяснили общие требования к работе?

а) да;

б) нет.

5. Кто Вам помог освоить новые должностные обязанности?

а) Ваш непосредственный мастер;

б) члены бригады;

в) никто не помогал.

6. Сколько по времени Вы осваивались с новыми должностными обязанностями?

а) до 1 месяца;

б) до 3 месяцев;

в) более полугода.

7. Вам было трудно привыкнуть к новому рабочему месту?

а) да;

б) нет.

8. В первые месяцы работы что для Вас имело наибольшее значение?

а) влиться в коллектив;

б) эффективно работать;

в) слышать одобрение руководства;

г) свой вариант ответа.

9. Если в первые месяцы работы у Вас возникала проблема, то к кому Вы обращались?

а) к Вашему непосредственному мастеру;

б) к специалисту бригады;

в) к наставнику;

г) ни к кому.

10. Ваше мнение об организации изменилось после того, как Вы начали в ней работать?

а) да, в лучшую сторону;

б) да, в худшую сторону;

в) нет, не изменилось.

11. Насколько хорошо, по Вашему мнению, организована ваша работа?

а) по-моему, наша работа организована очень хорошо;

б) в общем неплохо, хотя есть возможность улучшения;

в) трудно сказать;

г) работа организована неудовлетворительно, много времени расходуется впустую;

д) по-моему, работа организована очень плохо.

12. Как Вы считаете, какова причина увольнения сотрудников с предприятия?

а) сложный психологический климат;

б) плохая организация труда;

в) заработная плата;

г) свой вариант \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

# Приложение №2

1. На вопрос "Нравится ли Вам Ваша работа?" ответили:

а) очень нравится - 11,72%;

б) пожалуй, нравится - 68,52%;

в) работа мне безразлична - 19,13%.

2. На вопрос "Хотели бы Вы перейти на другую работу?" ответили:

а) да - 31,48%;

б) нет - 39,5%;

в) не знаю - 30,86%.

3. На вопрос "Когда Вы пришли в первый день в эту организацию, что для Вас было самым трудным?" ответили:

а) общение с новым коллективом -19,13%;

б) общение с новым мастером - 9,25%;

в) привыкание к новому рабочему месту - 69,13%.

4. На вопрос "В первые дни работы Вам объяснили общие требования к работе?" ответили:

а) да - 93,82%;

б) нет - 6,17%.

5. На вопрос "Кто Вам помог освоить новые должностные обязанности?" ответили:

а) Ваш непосредственный мастер - 19%;

б) члены бригады - 75,3%;

в) никто не помогал - 7,4%.

6. На вопрос "Сколько по времени Вы осваивались с новыми должностными обязанностями?" ответили:

а) до 1 месяца - 82,71%;

б) до 3 месяцев - 14,81%;

в) более полугода - 1,2%.

7. На вопрос "Вам было трудно привыкнуть к новому рабочему месту?" ответили:

а) да - 18,51%;

б) нет - 82,71%.

8. На вопрос "В первые месяцы работы что для вас имело наибольшее значение?" ответили:

а) влиться в коллектив - 41,97%;

б) эффективно работать - 41,35%;

в) слышать одобрение руководства - 8,64%;

г) свой вариант ответа - большинство респондентов в этом варианте указали: "заработная плата" - 6,17%.

9. На вопрос "Если в первые месяцы работы у Вас возникала проблема, то к кому Вы обращались?" ответили:

а) к Вашему непосредственному мастеру - 35,18%;

б) к специалисту бригады - 35,18%;

в) к наставнику - 14,81%;

г) ни к кому - 1,23%.

10. На вопрос "Ваше мнение об организации изменилось после того, как Вы начали в ней работать?" ответили:

а) да, в лучшую сторону - 10,49%;

б) да, в худшую сторону - 37,65%;

в) нет, не изменилось - 50%.

11. На вопрос "Насколько хорошо, по Вашему мнению, организована ваша работа?" ответили:

а) по-моему, наша работа организована очень хорошо - 5,5%;

б) в общем неплохо, хотя есть возможность улучшения - 48,14%;

в) трудно сказать - 24,07%;

г) работа организована неудовлетворительно, много времени расходуется впустую - 20,98%.

12. На вопрос "Как Вы считаете, какова причина увольнения сотрудников с предприятия?" ответили:

а) сложный психологический климат - 13,58%;

б) плохая организация труда - 10,49%;

в) заработная плата - 72,83%;

г) свой вариант - 3,08%.