План

Введение

РАЗДЕЛ I. ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1 Сущность и основные элементы корпоративной культуры

1.2 Виды корпоративных культур

РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННО-РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА НА ОАО «АЗОВСТАЛЬ»

2.1 Характеристика деятельности предприятия

2.2 Анализ технико-экономических показателей

2.3 Анализ трудовых показателей

2.3.1 Анализ состава и структуры персонала

2.3.2 Анализ использования рабочего времени

2.5 Анализ главных направлений развития корпоративной культуры на МК «Азовсталь»

РАЗДЕЛ III. МЕРОПРИЯТИЯ НАПРАВЛЕННЫЕ НА УЛУЧШЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Программы корпоративного тренинга для МК «Азовсталь»

3.2 Оценка уровня корпоративной культуры на предприятии.

Литература

Введение

Сегодняшний мир – мир динамики и скорости. Чтобы в нем выжить, необходимо постоянно меняться вместе с ним и постоянно приобретать новые знания и умения. Более того, мало ими обладать. Ими надо уметь грамотно воспользоваться с тем, чтобы они принесли наибольшую выгоду их владельцу.

Наше общество осуществляет исключительно трудную, во многом противоречивую, но исторически неизбежную и необходимую перестройку. Главной целью и одновременно главным содержанием этого процесса стала реструктуризация предприятий, включающая широкий комплекс форм, методов и инструментов по обеспечению устойчивого развития.

Сегодняшняя динамично развивающаяся экономика приводит к тому, что фирмы и организации вынуждены постоянно эволюционировать, чтобы не остаться за бортом прогресса и бизнеса. Насыщение абсолютно всех рынков товарами в такой мере, что компаниям приходится буквально биться за покупателей, приводит к полному переосмыслению принципов и задач функционирования различных структур в рамках предприятия. Происходящие в обществе изменения настолько глобальны, что на этот раз уже не обойтись простой реорганизацией труда. Сегодня, чтобы соответствовать времени, его нормам и веяниям, предприниматели должны начать перестройку с самих себя.

Постоянно подвергаясь влиянию со стороны внешней среды приспосабливаясь к изменениям, современная организация должна иметь способность формировать и накапливать потенциал, который может обеспечить не только своевременную и адекватную реакцию на воздействия внешней среды, но и даст возможность активно изменять окружающую действительность, эффективно управлять функционированием и развитием многочисленных элементов и подсистем организации.

Этот потенциал деятельности организации во многом обеспечивается благодаря корпоративной культуре: того, ради чего люди стали членами организации; того, как строятся отношения между ними, какие принципы и методы выполнения работ используются в деятельности организации. Это обуславливает не только различие между организациями, но и определяет успех ее функционирования и выживания в конкурентной борьбе. В любой организации существует диалог между людьми, носителями организационной культуры, с одной стороны, и культуры, оказывающей влияние на поведение человека, с другой.

Организация формирует собственный учет, в основе которого лежит специфическое качество производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т. п. Это — система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

Менеджмент и корпоративная культура взаимосвязаны и взаимообусловлены. При этом управление не только соответствует культуре организации, сильно зависит от нее, но и оказывает влияние на формирование и адаптацию культуры к новой стратегии. Поэтому менеджеры должны уметь управлять культурой своей организации.

Корпоративная культура – это новая область знаний, входящая в серию управленческих наук. Она выделилась из также сравнительно новой области знаний – корпоративного управления, которое изучает общие подходы, принципы, законы и закономерности в управлении большими и сложными организациями.

Основная цель корпоративной культуры, как явления, – помочь людям более продуктивно исполнять свои обязанности в организациях и получать от этого большее удовлетворение. А это в свою очередь приведет к улучшению показателей экономической эффективности деятельности организации в целом. Ведь сплоченный, движимый единой целью, работающий, как отлаженный часовой механизм, коллектив, принесет гораздо больше пользы, чем «сообщество рядов разброда и шатания», к примеру. А эффективность бизнеса для организации является важнейшим показателем, вне всякого сомнения. Очевидно, что влияние на нее корпоративной культуры организации, огромно.

Актуальность темы курсовой работы подтверждается потребностью руководителей предприятий в ясном и четком определении понятия организационной культуры, в практических рекомендациях по формированию и развитию организационной культуры и выбору рациональной стратегии ее развития, диагностике и оценке организационной культуры, а также определения ее типа с целью принятия решения о необходимости ее изменения.

В данной курсовой работе в основном рассматриваются вопросы формирования и развития организационной культуры фирмы.

РАЗДЕЛ I. ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

* 1. Сущность и основные элементы корпоративной культуры

Эффективность деятельности компании определяется следующими факторами: техническим и организационным уровнем производства, квалификацией персонала, уровнем мотивации и оплаты труда, наличием стратегии развития. Эти механизмы, обычно регламентируются в различных нормативных документах (технических паспортах, планах, программах, тарифной системе и др.). В то же время в коллективе любой корпорации имеется такая сфера отношений, которая не поддается формальной регламентации. Эти отношения складываются в течение ряда лет по неписаным правилам под влиянием исторического опыта, менталитета людей, местных обычаев и традиций, духовных ценностей и вкусов.

В менеджменте предприятий названные отношения проявляются в неформальном разделении труда, наличии неформальных лидеров, устоявшихся привычек и традиций, а также особого микроклимата в коллективе. Вся указанная сфера объединяется понятием «корпоративная (или организационная) культура».

Корпоративная (организационная) культура базируется на основополагающих ценностях, разделяемых членами компании. Эти ценности в разных корпорациях могут быть разными и в том числе в зависимости от того, чьи интересы лежат в основе деятельности компании: самой компании в целом или отдельных ее членов. Из названных выше ценностей вытекают стили руководства, поведения, общения, деятельности.

Оценку корпоративной культуры а также корпоративного управления мы можем сделать, проанализировав предприятие в сравнительном соизмерении на основании следующих показателей (см.Приложение Б)

Высокий уровень корпоративной культуры является важным стратегическим фактором, мобилизующим все структурные звенья корпорации и ее отдельных работников на достижение поставленных целей в рамках продекларированной миссии компании.

К наиболее значимым характеристикам корпоративной культуры относятся:

осознание работником своего места в компании (группе);

тип совместной деятельности;

нормы поведения;

тип управления;

культура общения;

система коммуникаций;

деловой этикет;

традиции компании;

особенности трактовки полномочий и ответственности;

трудовая этика.

Решающим фактором в становлении корпоративной культуры является философия компании или другими словами, принципы, которым следует руководство компании. Эти принципы формируются в рекламных материалах, в речах основателей компании, информационных документах.

Формирование таких принципов преследует цель создать в глазах своих сотрудников и во внешней среде определенный имидж корпорации.

Имидж корпорации - это своеобразная медаль, одна сторона которой представляет собой внутренний образ компании, то есть Шествующий в сознании членов корпорации, а вторая - ее внешний образ, предназначенный для партнеров, конкурентов, финансово-кредитных организаций налоговой службы и т.п.

Основная забота руководства компании - это внешний облик корпорации, так как от этого во многом зависит успех ее деятельности в конкурентной среде. Этот облик формируется в сознании лиц и организаций под воздействием контактов с компанией, как непосредственно с сотрудниками фирмы, так и в ходе знакомства с рекламой, посещений выставок, презентаций.

Имидж компании может формироваться стихийно и целенаправленно. Часто у руководителей «не доходят руки» до того, чтобы отслеживать возникающий образ своей компании. Все силы отдаются формированию, главным образом, производственного потенциала предприятия. В таких случаях складывается стихийный имидж, имеющий обычно как положительные, так и отрицательные черты, из-за чего об одной и той же компаний можно услышать прямо противоположные мнения. Естественно правильнее начинать работу по формированию имиджа компании одновременно с созданием предприятия.

Таким образом, работа над имиджем тонкая и сложная, охватывающая многие процессы и многих людей, но совершенно необходимая, если корпорация хочет закрепиться на рынке и иметь хорошие перспективы дальнейшего развития.

Далее рассмотрим типы совместной деятельности, которые определяют характер взаимодействия работников в рамках коллективного труда, способ корпорации такого труда. Существует несколько типов совместной деятельности (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Характеристика отдельных типов совместной деятельности

|  |  |
| --- | --- |
| Тип совместной деятельности | Основные черты |
| Индивидуальный | Минимальное взаимодействие между участниками труда. Каждый исполнитель имеет свой объем работ в соответствии с профессиональной позицией. Личное общение осуществляется в основном в непрямой форме: через компьютерные сети, телефон, телетайп и т.п. Высокая инициативность, ориентация на индивидуальные достижения |
| Последовательный | Последовательное включение в работу исполнителей одного за другим в соответствии со спецификой технологического процесса и квалификацией каждого. Межличностное общение выражено в большей степени, чем при индивидуальном типе деятельности. Четкое соблюдение нормативов. |
| Взаимодействующий | Участие каждого работника в решении общей задачи. Характер труда отдельных работников определяется руководителем. Эффективность общей трудовой деятельности зависит от вклада каждого члена коллектива. Высокая ориентация на авторитет лидера, групповую нравственность |
| Творческий | Особый тип деятельности - совместное творчество; каждый участник - создатель чего-то нового, уникального. Ориентация на профессиональное развитие. Данный тип характерен для сфер науки и искусства. |

Следующей, более высокой стадией развития корпоративной культуры является, как уже отмечалось, культура бизнеса в целом. Возникновение крупных интегрированных структур (в частности, холдингов) влечет за собой необходимость изыскивать ресурсы за пределами возможностей даже нескольких компаний, а следовательно, и развития проектного менеджмента, осознание необходимости формирования не просто договорных отношений, но и интеграции ценностей, идеологии. Культуру бизнеса можно охарактеризовать как инструмент преобразования управленческих технологий в технологии системной корпорации деятельности корпорации. Те компании, которые выходят на уровень культуры бизнеса, имеют лучшие условия для своего развития, так как:

способствуют формированию новых возможностей для развития бизнеса;

формируют новую культурную среду, обеспечивающую возникновение новых потребностей общества в развитии дополнительных видов бизнеса.

Естественно, что компании, находящиеся на разных уровнях развития культуры, имеют и разные перспективы (табл. 1.2)

Таблица 1.2

Перспективы компаний с различным уровнем корпоративной культуры

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровень | Характеристика компании | Перспективы компании |
| Корпоративная культура | Развитая атрибутика корпоративной культуры; ориентация на получение прибыли, завоевание и удержание позиций на рынке; патриотизм, командный дух | При отсутствии способности учитывать быстро меняющиеся условия макросреды компания может стать неэффективной |
| Межкорпоративная культура | Открытость, готовность к изменениям. Корпоративная культура компании толерантна к другим культурам, их ценностям, нормам и атрибутам | Дополнительные возможности ведения бизнеса, расширение информационных ресурсов, развитие персонала, стабильная работа компании |
| Уровень | Характеристика компании | Перспективы компании |
| Культура бизнеса | Готовность к социальному партнерству; взаимное обогащение корпоративной культуры компании и общественных ценностей | Развитые ценности и потребности формируют предпосылки для появления новых направлений деятельности |

Решающим фактором в становлении корпоративной культуры является философия компании или другими словами, принципы, которым следует руководство компании. Эти принципы формируются в рекламных материалах, в речах основателей компании, информационных документах. Формирование таких принципов преследует цель создать в глазах своих сотрудников и во внешней среде определенный имидж корпорации.

Тип управления корпоративной культуры характеризует то, как принимаются и реализуются в компании управленческие решения.

Тип управления должен соответствовать организационной (корпоративной) культуре фирмы и в первую очередь, особенностям менталитета персонала. То есть нельзя, например, управлять научным коллективом методами, принятыми в армии, также как нельзя руководить производственным предприятием методами театрального режиссера.

Корпоративные стандарты являются частью корпоративной культуры и представляют собой правила, которые принято выполнять.

Культуру корпорации нельзя разглядывать как что-то статическое. Она возникает на определенном этапе развития корпорации и постоянно укрепляется. Новые сотрудники воспринимают культуру такой, какой она есть. Вместе с тем они и укрепляют эту культуру, внося в ее свои индивидуальные ценности. Новые стратегии предпринимательской деятельности, культура производства, какие-либо изменения в политике корпорации - все это оказывает влияние на ту или иную организационную культуру.

Культура корпорации сказывается различно. Она может включать в себя устоявшиеся неписаные правила, стандарты о том, что важно, предубеждения, стандарты общественного этикета и обращения, установленные традиции, которые определяют отношения старшинства и субординации и иные традиции, которые дают понятия работникам, как нужно и как не надо себя вести. Ежедневная жизнь в организационном товариществе полные особых убеждений, определенного режима и обычаев, которые вместе составляют особую культурную жизнь.

1.2 Виды корпоративных культур

«Культура власти» — в данной культуре организации особую роль играет лидер, его личные качества и способности. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя. Организации с такого рода культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляются достаточно часто по критериям личной преданности. Пример культур власти часто можно обнаружить в маленьких предпринимательских организациях, в компаниях, занимающихся собственностью, торговлей, финансами. Такую структуру лучше всего представить в виде паутины. Она зависит от центрального источника власти, власть исходит из центра, а распространяется в виде центральных волн. Контроль осуществляется централизованно через отобранных для этой цели лиц, с учетом некоторых правил и приемов, и небольшой доли бюрократизма. Проблемы решаются, по большей части, на основе баланса влияний, а не на процедурной или частично логической основе. Организации с таким типом культуры могут быстро реагировать на события, но сильно зависят от принятия решений людьми из центра. Они будут стремиться привлечь людей, имеющих склонность к политике, ориентированных на власть, любящих рисковать и таких, которые невысоко ценят безопасность. Сила ресурсов является основой власти в этой культуре, с некоторыми элементами персональной власти в центре. Размер — это проблема для культур власти: трудно соединять слишком много видов деятельности и при этом сохранить контроль. Такие организации преуспевают в создании организаций с большей степенью независимости, сохраняя при этом контроль над финансами.

Чтобы хорошо уживаться с культурой власти, служащий должен быть сориентирован на власть (силу), интересоваться политикой, не бояться рисковать в небезопасных ситуациях. Он должен быть уверен в себе, а не в других членах команды, сориентирован на результат, быть достаточно «толстокожим», чтобы выдержать жесткую конкуренцию.

«Ролевая культура» — характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде. Олицетворением ролевой культуры является классическая, строго распланированная организация (более известная как бюрократия), которую можно представить в виде храма. Этот тип организации характеризуется строгими функциональными и специализированными участками, такими, как финансовый отдел и торговый отдел (ее колонны), которые координируются узким связывающим звеном управления сверху. Степень формализации и стандартизации велика; деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются по определенным правилам и процедурам, определяющим разделение работы и власти, способы связи и разрешение конфликтов между функциональными участками. В ролевой культуре основным источником силы является сила положения. Для исполнения роли выбираются отдельные лица, к силе личности относятся с неодобрением, а сила специалиста ценится только в надлежащем ей месте. Влияние регулируется правилами и процедурами. Эффективность этой культуры зависит от рационального распределения работы и ответственности, а не от отдельных личностей. Этот тип организации, вероятнее всего, будет успешно действовать в стабильном окружении, со стабильным рынком, предсказуемым и контролируемым, и где «жизнь» продукта длительна. И наоборот, ролевая культура плохо адаптируется к изменениям, плохо «осознает» необходимость изменений и медленно на них реагирует. Ролевая организация обнаруживается там, где стабильность производства важнее гибкости или где техническая компетентность и глубина специализации важнее внедрения новой продукции или стоимости обслуживания.

Отдельному служащему ролевая культура дает защищенность и возможность стать компетентным специалистом; исполнительность в определенных пределах поощряется по соответствующей шкале оплаты и, возможно, продвижением по службе внутри функциональной области. Но эта культура является разрушительной для честолюбивых лиц, ориентированных на власть и стремящихся управлять своей работой, для тех, кого больше интересует результат, чем методы. Такие лица будут удовлетворены, только находясь в группе старших менеджеров. По-видимому, ролевая культура подойдет менеджерам, которые любят безопасность и предсказуемость, которые хотят достигнуть цели, выполняя роль, а не делая выдающийся личный вклад, и для тех, которых интересует возможность квалифицированно применять принятую методологию, а не окончательный результат.

«Культура задачи» — данный вид культуры сориентирован, в первую очередь, на решение задач, на реализацию проектов. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом. Большими властными полномочиями в таких организациях обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и кто обладает максимальным количеством информации. Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации. Эта культура сориентирована на проект или работу, ее структуру лучше всего представить в виде сетки, некоторые нити толще и сильнее других, причем власть и влияние расположены в местах пересечения этой сетки, в узлах. Организация с «матричной структурой» является одним из примеров культуры задачи. Основное внимание в этой культуре уделяется скорому завершению работы. Организация с такой культурой пытается соединить соответствующие ресурсы и подходящих сотрудников на нужном уровне и дать им возможность хорошо завершить работу. Культура задачи зависит от способности коллектива повысить эффективность работы и объединить личные цели сотрудника с целями организации. Это культура команды, где результат команды важнее индивидуальных целей, положения и стилевых различий. Влияние базируется больше на силе эксперта, специалиста, а не на силе или положении личности. Влияние здесь распространяется шире, чем в других типах корпоративных культур.

Культура задачи хорошо адаптируется. Группы, проектные бригады или специальные комиссии создаются для определенных целей и могут быть переформированы, распущены или оставлены. Организация может быстро реагировать, т. к. каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы, позволяющие принимать решения. Отдельные личности находят, что для этой культуры характерны высокая степень автономии, оценка работы по результатам и легкие рабочие отношения внутри группы, причем обоюдное уважение основано на способностях, а не на возрасте или положении. Поэтому культура задачи подходит там, где жизнь продукта скоротечна, и где важна скорость реакции. Этим преимуществам противостоят трудности управления большой подвижной организацией, трудности, связанные с созданием рациональной структуры, трудности достижения профессионализма. Управление в этих организациях является затруднительным. Основной контроль остается за высшим руководством, которое распределяет проекты, людей и ресурсы, и сохраняет незначительный каждодневный контроль над работой без нарушений норм культуры. Это хорошо работает в благоприятных условиях и когда ресурсы доступны всем, кто в них нуждается. Однако же если они менее доступны, высшее руководство начинает испытывать необходимость контролировать работу и результаты, а руководители группы могут начать конкуренцию за эти ресурсы, используя политическое влияние. Мораль группы падает, работа приносит меньше удовлетворения, и сотрудники начинают действовать в своих личных интересах. Это делает необходимым установление определенных правил и процедур работы. Менеджер вынужден использовать выполнение работы.

Таким образом, у « культуры задачи» есть тенденция перейти к ролевой культуре или культуре власти, когда ограничены ресурсы или предприятие функционирует плохо.

Большинство менеджеров, конечно, на среднем или низшем уровне, предпочли бы работать в организации с культурой задачи, когда делается акцент на группы, возможности специалиста (эксперта), вознаграждение по результату и объединение личных и групповых целей. Это хорошо согласуется с современными тенденциями к изменению и адаптации, индивидуальной свободой и низким различием статуса, но ко всем ситуациям эта культура не подойдет. Менеджер в такой культуре должен быть гибким и уверенным, имея дело с неустойчивой и, возможно, кратковременной работой. Он или она должны быть готовы оцениваться по результатам и должны чувствовать себя на высоте, координируя работу коллег, каждый из которых, возможно, более компетентен, чем менеджер, в отдельных аспектах задачи. Каждый в группе может ожидать контроля над своей деятельностью. Предполагают, что этот тип культуры предпочитает большинство средних менеджеров.

«Культура личности» — организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер. Этот тип культуры необычен. Он обнаруживается не везде, однако, многие отдельные лица придерживаются некоторых его принципов. В этой культуре личность находится в центре; если есть некоторая структура и организация, она существует только для обслуживания и помощи личностям в этой организации, для содействия выполнения собственных интересов без какой-либо цели. Эту культуру лучше всего представить как пчелиный рой или «звездную галактику». Очевидно, немногие организации могут существовать с таким видом культуры, т. к. организации склонны иметь некие корпоративные цели, возвышающиеся над личными целями участников организации. Более того, для этой культуры невозможен контроль или даже иерархия управления за исключением обоюдного согласия. Организация подчиняется личности и обязана своим существованием этой личности. Личность может покинуть эту организацию, но у организации редко есть сила «выселить» личность. Влияние распределяется поровну, а основа власти при необходимости — это обычно сила специалиста: человек делает то, что хорошо умеет делать, поэтому к нему прислушиваются.

Адвокатские конторы, союз архитекторов и мелкие консультирующие фирмы часто сориентированы на «личность». Кооператив может стремиться к культуре личности в организационной форме, но по мере развития он, в лучшем случае, приходит к культуре задачи, но гораздо чаще к ролевой культуре или культуре власти. Хотя организации с культурой личности встречаются редко, часто можно столкнуться с личностями, отдающими предпочтение личным интересам и подходящими под этот тип культуры, но работающими в более типичных организациях (консультанты в больницах, архитекторы в местных советах). Они мало преданы своей организации и рассматривают ее как место совершения своих собственных дел с некоторой выгодой для работодателя. Такими личностями нелегко управлять. Являясь специалистом, им легко найти другую работу; сила положения, не подкрепленная силой ресурсов, не работает. Эти личности не признают силу экспертов и не подчиняются силе принуждения. Остается только сила личности, но на таких людей вообще трудно повлиять. К тому же на них обычно не влияют групповые нормы и отношения с коллегами, что могло бы умерить их личностные амбиции.

Возможно, ни один менеджер не был бы счастлив, работая в организации с культурой личности. Данные «личности», по-видимому, были бы буквально неуправляемыми, но даже в культуре личности людям нужны средства для достижения своих целей, и личность, контролирующая доступ к этим средствам, может оказывать некоторое давление и настаивать на подопечности за использование этих ресурсов.

Но нужно еще раз подчеркнуть, что две или более этих культур могут существовать в одной организации наряду с субкультурами, все они усложняют жизнь организации, является источниками тревог, радостей, разочарований и возможностей для тех, кто там работает.

Мы живем в век все возрастающего давления извне — давление глобального социально-экономического, политического и экономического кризиса, изнутри — давление духовного кризиса. И то и другое оказывает влияние на жизнь организации. В тех из них, где жизнь вошла в полосу кризисов, культура носит фрагментарный характер и в значительной мере дискредитирована, она уже не может служить надежной связью между людьми, которым необходимо думать и действовать вместе.

Опрос сотрудников разных коммерческих банков, торговых и консалтинговых фирм показал, что высшее руководство этих организаций видит в корпоративном духе источник благосостояния фирмы.

Помимо прочего в организациях можно выделить доминирующие культуры и субкультуры.

Доминирующая культура выражает основные (центральные) ценности, которые принимаются большинством членов организации. Это макроподход к культуре, который выражает отличительную характеристику организации.

Субкультуры получают развитие в крупных организациях и отражают общие проблемы, ситуации, с которыми сталкиваются работники, или опыт их разрешения. Они развиваются географически или по отдельным подразделениям, вертикально или горизонтально. Когда одно производственное отделение какого-то конгломерата имеет уникальную культуру, отличающуюся от других отделений организации, то существует вертикальная субкультура. Когда специфический отдел функциональных специалистов (такой, как бухгалтерский или торговый) имеет набор общепринятых понятий, то формируется горизонтальная субкультура. Любая группа в организации может создать субкультуру, однако большей частью субкультуры определяются департаментской (отдельческой) структурной схемой или географическим разделением.

Она будет включать основные ценности доминирующей культуры плюс дополнительные ценности, присущие только членам этого отдела. Очевидно, что различные субкультуры будут влиять друг на друга и на общую корпоративную культуру в целом, обуславливая ее особенности.

В успешно работающих организациях существует собственная культура, которая приводит их к достижению положительных результатов. Корпоративная культура позволяет отличать одну организацию от другой, создает атмосферу идентифицированности для членов организации, генерирует приверженность целям организации; укрепляет социальную стабильность; служит контролирующим механизмом, который направляет и формирует отношения и поведение работников.

Сильная и слабая культура. Необходимо различать сильную и слабую культуру.

Сильная культура характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем больше членов организации, которые разделяют эти главные ценности, признают степень их важности и привержены им, тем сильнее культура. Молодые организации или организации, характеризующиеся постоянной ротацией мнений (понятий) среди своих членов, имеют слабую культуру. Члены таких организаций не имеют достаточного совместного опыта для формирования общепринятых ценностей. Однако не все зрелые организации со стабильным кадровым составом характеризуются сильной культурой: главные ценности организации должны постоянно поддерживаться.

РАЗДЕЛ II

АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННО-РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА НА ОАО «АЗОВСТАЛЬ»

2.1 Характеристика деятельности предприятия

Левобережье Кальмиуса, в самом устье реки, как площадка будущего завода определилось весной 1929 лет: так решило бюро Мариупольского окружкома партии, употребляемое председателем Высшего Совета Народного Хозяйства СССР, что побывал здесь, В.В. Куйбишевым. Центральный Комитет ВКП(б) поставил вопрос о строительстве ОАО « МК « Азовстали» на практическую основу.

5 августа 1931 года новостройку у моря полностью выделили из системы завода имени Ильича — началась самостоятельная деятельность металлургического завода ОАО «МК «Азовсталь».

Металлургический комбинат в«Азовсталь» расположен в северной части Таганрогского залива Азовского моря, на левом берегу реки Кальмиус в г. Мариуполе Донецкой области.

Открытое акционерное общество ВАТ«МК«Азовсталь» образовано в соответствии с учредительным договором между Фондом Государственного имущества Украины и организацией арендаторов арендного предприятия ОАО «МК «Азовсталь» от 15.07.96 года №AT-83, путем акционирования имущества ОАО «МК «Азовсталь» на основе Закона Украины «О хозяйственных обществах» от 19.09.91 года, Декрета Кабинета Министров Украины «О приватизации целостных имущественных комплексов государственных и структурных подразделений, сданных в аренду» от 20.05.93 г., Указа Президента Украины «О задачах в области приватизации государственного имущества в 1996 г.» от 19.03.96 г. и других законодательных актов относительно приватизации государственного имущества.

Основные виды деятельности предприятия:

производство кокса;

производство агломерата;

производство чугуна;

производство стали и стальной заготовки;

производство готового проката;

переработка ломов и отходов черных металлов;

переработка огненно-жидких шлаков;

производство тепловой электроэнергии;

производство литья, поковок;

обработка черных и цветных металлов;

выполнение перевозок;

В основу производства многих видов продукции заложенные передовые технические решения и интеллектуальные достижения менеджмента.

Комбинат «Азовсталь» – монополист в производстве железнодорожных рельсов широкой колеи и рельсовых накладок, подкладок, а также наибольший производитель пуль стальных помольных. Уникальное производство толстого листа, сертифицированного по мировым стандартам. Судовая и котельная сталь – предмет научного поиска самых рациональных технологий.

Продукция комбината сертифицирована такими обществами как Lloyds Register of Shipping, German Lloyd, Det Norske Veritas, American Bureau of Shipping, TUV – Rheinland, American Petroleum Institute, Bureau Vetirans (France), Maritivt Register of Shipping (Russia) и другие. На конец 2006 года на комбинате действовало 42 сертификата разного назначения.

С 2004 г - 2006 г предоставлялась значительное внимание системе повышения квалификации руководителей и специалистов. Основной задачей в действующей на комбинате системе повышения квалификации руководителей и специалистов из года в год остается обеспечение подразделов комбината высококвалифицированными руководящими кадрами, что умеют грамотно решать положенные на них задачи по выполнении программы производства. Это особенное внимание к системе повышения качества создает предпосылки для решения задач разного уровня: развития техники, технологии, экономики, повышения организационного уровня производства.

2.3. Анализ технико-экономических показателей

Содержанием экономического анализа является комплексное и взаимозависимое исследование процессов и явлений хозяйственной деятельности предприятия и его структурных подразделений и выявления на этой основе причинных связей, тенденций к развитию, недостатков в экономической работе и обоснования управленческих решений по наиболее эффективному использованию закрепленных материальных, трудовых и финансовых ресурсов[15].

Анализ основных технико-экономических показателей работы цеха приведено в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Анализ основных технико-экономических показателей деятельности Металлургического комбината « АЗОВСТАЛЬ» за 2005 год

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Показатели | 2005 р. | | Темпы роста, %. | Абсолютное  отклонение |
| план | факт |
| 1 | Выпуск товарной продукции, тыс. грн. | 1889952 | 2516328 | 133,1 | 6256376 |
| 4 | Средне учетная численность персонала, всего  из них рабочих, лиц | 20962 | 20794 | 1,01 | 138 |
| 5 | Среднегодовая выработка продукции в расчете на одного рабочего, грн. | 91497 | 121012 | 1,32 | 29515 |
| 6 | Годовой фонд оплаты труда, тыс. грн. | 343743,00 | 338286,60 | 98,40 | -5456,40 |
| 7 | Среднемесячная заработная плата, грн | 1664 | 1627 | 97,8 | -37 |

Основой для анализа хозяйственной деятельности цеха является анализ выполнения производственной программы, потому что уровень ее выполнения непосредственно влияет на все показатели работы цеха. Рассчитаем выполнение плана производственной программы.

, (2.1)



где ТПф – выпуск товарной продукции по факту;

ТПпл – выпуск товарной продукции по плану.

1,33%.



Анализ показывает, что фактически производственная программа была выполнена на 33%. Причинами перевыполнения является низкий уровень материальных расходов и высокая материалоотдача.

Для анализа выполнения производственной программы определим влияние материальных факторов на объем товарной продукции.

Под материалоотдача понимается отношение товарной продукции (ТП) к сумме материальных расходов(МР):

, (2.2)



,



.



Отклонение фактического объема производства от планового составил 626376 тыс. грн..

Общее относительное отклонение фактического объема производства от планового составил 133,1 %.

В процессе анализа исследуется состав, и структура календарного фонда станочного времени, соотношения имеющегося, установленного и действующего оборудования.

На основании бухгалтерской финансовой отчетности Ф1 «Баланс» (Дополнение А) составлена табл. 2.3

Таблица 2.3

Анализ производственного потенциала

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Название показателя | Ф1,строка | На начало отчетного периода | На конец отчетного периода | | Отклонение |
| Балансовая стоимость основных фондов, тыс. гр-н. | 031 | 4249588,0 | 4341997,0 | | 92409,0 |
| Износ основных фондов, тыс. гр-н. | 032 | 2565129,0 | 2687859,0 | | 122730,0 |
| Балансовая стоимость не материальных активов, тыс. гр-н. | 011 | 111994,0 | 3002,0 | | -108992,0 |
| Износ не материальных активов, тыс. гр-н. | 012 | 111568,0 | 2991,0 | -108577,0 | |
| Фондоотдача производственных фондов, гр-н. (Ф. в) |  | 0,86 | 0,91 | 0,05 | |

На основании данных таблицы мы рассчитали фондоотдачу производственных фондов, % износа основных фондов и невещественных активов на начало и конец отчетного периода.

Фв = Ф2 / Ф1 = 010 - 015 - 020 / (031н+032к) / 2; (2.3)

Фв н. = 4027543 – 351127 / (4249588 + 4341997)/2 = 0,85

Фв к. = 4516301 – 595006 / (4249588 + 4341997)/2 = 0,91

% износа ОФ = сумма износа / балансовая стоимость \* 100 %

% износа ОФ н. = 2565129 / 4249588 \* 100 = 60,40

% износа ОФ к. = 2687859 / 4341997 \* 100 = 61,90

% износа НА н. = 111568 / 111994 \* 100 = 99,60

% износа НА к. = 2991 / 3002 \* 100 = 99,60

Износ ОФ на начало отчетного периода составило 60,40, а на конец периода повысился до 61,90 следовательно предприятие неэффективно использует ОФ.

Износ нематериальных активов на начало отчетного периода составила 99,60 а на конец отчетного периода составила 99,60 значит, предприятие эффективно использует невещественные активы.

2.4 Анализ трудовых показателей

2.4.1 Анализ состава и структуры персонала

Эффективным средством выявления и мобилизации резервов роста производительности труда является экономический анализ трудовых показателей. Объем производства товарной продукции находится в прямо пропорциональной зависимости от численности персонала и производительности труда [10].

Данные будут использованные в курсовой будут взяты из форм 1-ПВ, 3-ПВ.

Целью анализа является выявление внутренних резервов экономии рабочей силы в связи с более рациональной расстановкой работающих, их загрузкой и использованием в соответствии с полученной профессией, специальностью и квалификацией.

Анализ выполнения плана по численности и составу начинается с выявления соответствия плана фактической численности работников по каждой категории работающих. При этом определяется абсолютный и относительный избыток или недостаток работников.

Дальше проведем анализ кадров по категориям работающим. В составе производственных факторов, которые определяют результаты хозяйственной деятельности предприятия, важное место занимает трудовая деятельность работающих, направленному на производство продукции [11].

Верный расчет работников на предприятии нужен для последующего продвижения предприятия на рынок и нахождение оптимального количества рабочих. Для этого будут использованы следующие показатели: среднесписочная численность персонала и его составляющие.

Анализ кадров по категориям работающим можно сделать на основании данных приведенных в табл. 2.4.

Из данных табл. 2.4 видим, что в 2005 году численность персонала увеличилась на 56 лиц, или на 1,00%. Неизменной осталась численность рабочих работников из них промышленные увеличилась на 250 лиц (1,01%), вспомогательные уменьшились на 250 лица (12%), что касается служащих, численность их увеличилась на 56 лиц, или на 1,11%, из них руководителей увеличилось на 36 лица (1,18%), специалистов уменьшилось на 20 лиц (1,07%). Анализ движения рабочей силы предусматривает расчет следующих показателей:

коэффициента оборота рабочей силы из приема;

коэффициента оборота рабочей силы из выбытия;

коэффициента общего оборота рабочей силы;

коэффициента текучести кадров.

Таблица 2.4

#### Анализ состава и структуры персонала за категориями за 2006 г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | план | факт | Абсолютное отклонение, лиц | Темп роста, % |
| Среднесписочная численность персонала всего, лиц | 20962 | 20656 | -306 | 0,98 |
| рабочие, из них | 20462 | 20100 | -362 | 1,00 |
| промышленные | 18000 | 18250 | 250 | 1,01 |
| вспомогательные | 2462 | 1850 | -612 | 0,75 |
| служащих, из них | 500 | 556 | +56 | 1,11 |
| руководителей | 200 | 236 | +36 | 1,18 |
| специалистов | 300 | 320 | -20 | 1,07 |

Коэффициент оборота рабочей силы из приема определяется отношением количества принятых на протяжении года работников к среднесписочной численности работников.

Коэффициент оборота рабочей силы из выбытия определяется отношением количества выбывших на протяжении года работников к среднесписочной численности работников[13].

Коэффициент общего оборота рабочей силы определяется отношением суммы принятых и выбывших на протяжении года работников к среднесписочной численности работников.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается отношением работников, освобожденных по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины, несоответствие занимаемой должности, к среднесписочной численности персонала.

Расчет показателей движения рабочей силы осуществляется на основе данных табл. 2.5

### Таблица 2.5

#### Данные для расчета показателей движения рабочей силы

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | в 2006 г., лицах |
| Приняты работники, всего | 1865 |
| Выбыло работников, всего | 2172 |
| Среднесписочная численность персонала всего, лиц | 21962 |

Исходя из данных табл. 2.5, проведем анализ коэффициентов по приему и текучести кадров:

Кп = Чпр/Чср = 1765/21962=0,0804 или 8,04%, (2.13)

где Кп – коэффициент по приему;

Чпр – число принятых, лиц;

Чср – среднесписочная численность, лиц.

Кт = Чув/Чср = 2172/21562=0,10 или 10%, (2.14)

где Кт – коэффициент текучести;

Чув – число уволенных, лиц;

Чср – среднесписочная численность, лиц.

Коэффициент текучести кадров в 2006 г. составил 8,04%, а коэффициент по приему составил 10%.

К числу возможных причин текучести кадров относят изменение места проживания, неудовлетворения размерами заработка, неудовлетворением профессии, неблагоприятными условиями и режимом труда, отсутствие возможностей передвижений по службе, неблагоприятные социально-психологические условия.

Важным условием организации труда является соотношение состава рабочих характера работ. Для предприятия нужные работники определенной профессии и специальности. Уровень профессионального обеспечения предприятия характеризуется соотношением фактической численности работников, потребности в них соответственно с производственной программой по каждой профессии отделены. Наличие этих данных показывает избыточное число рабочих, или недостачу рабочих и позволяет принимать заказ по улучшении трудовых ресурсов[12].

2.3.2 Анализ использования рабочего времени

Объем товарной продукции, что выпускается, производительность труда зависит от использования рабочего времени и трудовой дисциплины.

Производительность — это эффективность использования ресурсов — труды капитала, земли, материалов, энергии, информации — во время производства разных товаров и предоставления услуг. Она отражает взаимосвязь между количеством и качеством произведенных товаров или предоставленных услуг и ресурсов, которые были потрачены на их производство. Производительность дает возможность сравнивать производство на разных уровнях экономической системы с использованными ресурсами.

Анализ использования рабочего времени приведен в табл. 2.6.

Таблица 2.6

Баланс рабочего времени 2006р.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателей | количество человеко-часов | Струк-  тура, % |
| 1.Отработано, всего | 37823642 | 85,17 |
| 2.Круглосуточные простой | 176256 | 0,39 |
| 3.Неявки на работу, всего  в том числе | 6585208 | 14,83 |
| дежурные отпуска | 4199152 |  |
| отпуск за учебой | 515296 |  |
| отпуск в связи с беременностью и родами |  |  |
| болезни | 1533120 |  |
| другие неявки, разрешенные законом |  |  |
| неявки с разрешения администрации | 158128 |  |
| прогулы | 3256 |  |
| 4.Праздники и выходные |  |  |
| 5.Календарный фонд рабочего времени | 44408850 | 100% |

Из приведенных данных табл. 2.5 рассчитаем коэффициенты использования рабочего времени.

коэффициент использования календарного времени:

, (2.16)



.



коэффициент использования табельного фонда времени:

, (2.17)



.



коэффициент использования максимально возможного фонда времени:

,(2.18)



.



РВ- резерв времени:

РВ=КФРЧ–ПВ–ОО–ОЧ, (2.19)

где КФРЧ - календарный фонд рабочего времени;

ПВ – праздники и выходные;

ОО – очередные отпуска;

ОЧ – отработано человеко – часов.

РВ=44408850-4199152-37823642=2386056 (человеко-часов).

Этот резерв времени можно использовать для увеличения выпуска продукции.

Таким образом, работниками было отработано 85,17% с 100% календарного фонда рабочего времени, это связано со многими причинами приведенными выше. Был выявлен резерв времени в размере 2386056 человека - часов, с помощью которого и будет увеличиваться объем производства.

2.5 Анализ главных направлений развития корпоративной культуры на МК «Азовсталь»

ОАО «МК «Азовсталь»» в сентябре представил социальный проект «Корпоративная карта азовстальца», аналогов которому нет в Украине. Проект направлен на увеличение благосостояния работников Комбината и объемов отчислений городскими торговыми предприятиями в местный бюджет.

МК «Азовсталь» в рамках соглашения о социально-экономическом сотрудничестве с мариупольским городским советом заключил договоры с рядом магазинов и торговых сетей о предоставлении для работников и пенсионеров Комбината процентных скидок на товары и услуги. В октябре, с момента вступления в действие условий соглашений между МК «Азовсталь» и торговыми организациями города, азовстальцы и пенсионеры Комбината смогут воспользоваться предоставленными скидками, сократив при этом расходы на определенный спектр товаров и услуг при помощи корпоративной карты. Корпоративная карта азовстальца представляет собой карточку международной платежной системы Visa, являющуюся полным аналогом карты для получения заработной платы в банкоматах. Карта служит для снятия денег со счета, расчета и идентификации азовстальцев в тех торговых точках, с которыми МК «Азовсталь» заключил договор о сотрудничестве.

Участниками проекта являются 18 крупнейших компаний различного профиля, реализующих продовольственные товары, мебель и комплектующие, строительные товары, одежду, медикаменты и спектр услуг (гостиница, ресторан, кафе, бильярд). Процент скидки в каждой торговой сети варьируется от 3% до 10%. Запланировано заключение подобных договоров с рядом других компаний города.

«Этот социальный проект - своего рода прибавка к семейному бюджету сотрудников комбината, наглядный пример того, как имидж предприятия работает на пользу трудящихся», - отметил директор по персоналу и администрации ОАО «МК «Азовсталь»» Александр Любый. - Со временем ценность этой корпоративной карты существенно возрастет за счет расширения списка компаний, с которыми мы будем сотрудничать, обеспечивая высокий уровень достатка азовстальских семьей».

Данный проект экономит деньги для работников комбината и пенсионеров-азовстальцев, а также увеличивает их покупательную способность, есть и другой положительный момент. Реализация проекта «Корпоративная карта азовстальца» повышает уровень сервиса и качества обслуживания клиентов в указанных торговых точках, способствует увеличению товарооборота и отчислений в местный бюджет на формирование социальной инфраструктуры города. Введение социального проекта в масштабах Мариуполя способствует также развитию взаимоотношений между крупным и малым бизнесом.

С января 2007г года МК «Азовсталь» начала обеспечивать сотрудников Комбината новой спецодеждой высокого качества, соответствующей наивысшим стандартам. Программа перехода на спецодежду нового образца разработана в рамках проекта по формированию и развитию корпоративной культуры Комбината с целью улучшения условий труда сотрудников. Новая одежда изготовлена из более качественного материала саржи (100% хлопок), который прошел испытание в Испытательном центре Государственного Макеевского НИИ по безопасности работ в горной промышленности. Введение спецодежды нового образца направлено, в первую очередь, на защиту от общих производственных загрязнений и возможных механических воздействий. Хлопчатобумажная ткань, из которой изготовлены костюмы, не накапливает статического напряжения, отличается гигроскопичностью и способностью поглощать влагу. Костюмы будут отличаться повышенной поверхностной плотностью и теплостойкостью. Одно из главных требований к одежде нового образца — сохранение ее свойств в процессе эксплуатации.

В ходе разработки новой спецодежды большое внимание уделялось не только материалу, который соответствует высоким требованиям безопасности, но и дизайну одежды. Специалистами Дирекции по персоналу и администрации был разработан корпоративный дизайн костюма, соответствующий динамичному имиджу современных работников металлургической отрасли. В соответствии с положением Коллективного договора каждому работнику будут выданы два комплекта спецодежды.

А также МК «Азовсталь», принял участие в 5-м конкурсе «Лучшее корпоративное СМИ в металлургической отрасли России и стран СНГ — 2007», итоги которого были подведены 15 ноября во время Международной промышленной выставки «Металл–Экспо». Конференция по корпоративным коммуникациям собрала свыше 80 представителей компаний, ответственных за корпоративную культуру. Наряду с дипломами, победители получили возможность посетить профильные конференции по корпоративным коммуникациям, а также издание «Кто есть кто в российском PR». Во время конференции прозвучали доклады на множество тем. Например, руководитель отдела внутрикорпоративных коммуникаций ОМК Марина Михайленко рассказала об опыте организации эффективных юбилейных коммуникаций. Вячеслав Степанов, начальник отдела по связям с общественностью ОАО «Самарский металлургический завод», руководитель проекта «Металлург Alcoa Россия», раскрыл все тайны коммуникационного аудита внутренних и внешних информационных потоков. Его дополнила Наталья Анисимова, руководитель пресс-службы OOO «Медиалогия», выступившая на тему «Управление медиарепутацией: методики измерения и оценки». А главный редактор ТРК Управления Корпоративных Коммуникации ОАО «МК «Азовсталь» Богдан Глушко презентовал корпоративный телепроект в качестве средства формирования позитивного имиджа компании и эффективных коммуникаций. Однако же главным событием, наряду с подведением итогов и награждением победителей конкурса «Лучшее корпоративное СМИ в металлургической отрасли России и стран СНГ — 2007», стало неформальное общение коллег по корпоративному цеху и бурная дискуссия по поводу тех или иных концепций поведения на корпоративном медиаполе.

РАЗДЕЛ III.

МЕРОПРИЯТИЯ НАПРАВЛЕННЫЕ НА УЛУЧШЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Программы корпоративного тренинга для МК «Азовсталь»

Корпоративный тренинг, так же как и его распространенные синонимы: бизнес-тренинг, внутрифирменное обучение — понятия, образованные практикой работы организаций, крупных фирм и компаний. Их основное значение можно кратко охарактеризовать так: подготовка и развитие навыков персонала для эффективной работы в данной организации. Если произносить эту фразу вслух, нужно сделать ударение на обе составляющие, то есть на эффективную работу и данную организацию.

В условиях бизнеса конечная задача корпоративного тренинга — вклад в рост прибыли компании, в условиях государственной или некоммерческой организации — повышение эффективности ее работы.

Корпоративный тренинг принципиально отличается от обучения в рамках бизнес - образования, которое направлено на то, чтобы заложить общие представления об основных областях и способах ведения бизнеса. В повседневной практике компаний нет необходимости (и тем более времени!) знакомить сотрудников с основами, историей, обзорами развития различных подходов, моделей и методов работы. Обычно организация может позволить себе оторвать от работы и направить на обучение своих сотрудников (особенно менеджеров) лишь на короткое время. Отсюда типичная продолжительность тренинга — как правило, от одного до пяти дней.

К видам тренинг-программ, за которыми должно происходить учеба персонала завода, принадлежат такие:

тренинг-программы для руководителей завода, менеджеров из персонала и работников кадровых служб (направленные на стратегическое управление конкурентоспособностью завода, что связана со стратегическим планированием, анализом миссии, целями и приоритетами завода);

тренинг-программы из системы управления персоналом (новейшие методы проведения управленческих процедур при создании систем аттестации и мониторинга и тестирования при подборе работника к коллективу, методики проведения кадрового аудита с проактивними психологическими методиками в диагностике персонала и механизмы коллективной и организационной мотивации);

тренинг-программы, в которых рассматриваются принципы антикризисного управления (проведение диагностики состояния и оценки перспектив завода, разработки стратегии выхода из кризиса и путей санации завода);

тренинг-программы, в которых рассматриваются современные психотехнологии в кадровой работе (система диагностики персонала, связанная с применением методик оценки человеческого капитала)

тренинг-программы для менеджеров по продажам (поиск клиентов и создание клиентской базы, психология общения с клиентами, предыдущие переговоры за телефоном и управление личной организованностью с влиянием продавца на принятие клиентом решений относительно покупки с установлением долгосрочных отношений с клиентами; ведение переговоров: подготовка до встречи, открытие переговоров, первое впечатление, предоставление услуг, аргументация, рассмотрение возражений, переговоры о цене, завершении переговоров);

тренинг-программы, которые рассматривают управленческий учет, управленческие финансовые отчеты, классификацию расходов, анализ безубыточности, сбытовую политику гостиницы, формирования бюджета завода.

3.2 Оценка уровня корпоративной культуры на предприятии

В серии утверждений, сгруппированных по четырем признакам: работа, управление, мотивация и мораль, характеризуется организационная культура предприятия. При оценке используется 10-балльная шкала. Если утверждение полностью совпадает с вашим мнением, то поставьте 10 баллов, если противоречит вашим установкам — 0 баллов и т.д.

Перечень вопросов:

В нашей организации вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью.

У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников.

Наша деятельность четко и детально организована.

Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников.

Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности.

В нашей организации налажена система коммуникаций.

У нас принимаются своевременные и эффективные решения.

Исполнительность и рвение у нас поощряются.

В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности.

У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные бюллетени и др.).

Наши работники участвуют в принятии решений.

Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом.

Рабочие места у нас обустроены.

У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации.

У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников.

Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки.

Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой.

У нас поощряется двусторонняя коммуникация.

Дисциплинарные меры у нас применяются как исключение.

У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.

Работа для меня интересна.

На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству.

Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом реальности обстановки.

Усердный труд у нас всячески поощряется.

Трудовая нагрузка у нас оптимальна.

У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления.

В наших подразделениях господствуют кооперация и взаимоуважение между работниками.

Наша организация нацелена на нововведения.

Наши работники испытывают гордость за свою организацию.

Для определения результата тестирования работников нужно подсчитать баллы. Для этого нужно сложить показатели всех ответов.

Далее подсчитать средний балл по признакам:

Работа- 1,5,9, 13, 17,21,25;

Коммуникации — 2, 6, 10, 14, 18, 22;

Управление — 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28;

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

Индекс определяется по общей сумме полученных баллов Наибольшее количество баллов — 290, наименьшее — 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне организационной культуры:

290—261 — очень высокий;

260—175 — высокий;

174—115 — средний;

ниже 115 — имеющий тенденцию к деградации.

Узкие места организационной культуры определяются по средним величинам в баллах по секциям. Показатели в баллах по признакам свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

10—9 — великолепное;

8—6 — мажорное;

5—4 — заметное уныние;

3—1 —упадочное.

1. Предлагаемые выше 29 утверждений собраны в процессе опроса руководителей среднего и высшего звена управления. Все они значимы. Поэтому показатель ниже 4 баллов по какому-то пункту свидетельствует о неблагополучном положении дел на это направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать сползанию предприятия в кризисное состояние. Таким образом, работу по оздоровлению предприятия следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных утверждениях.
2. Второй шаг деятельности по принятию — это анализ и соответствующее реагирование на показатели по четырем признака работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Целеустремленная деятельность в направлении повышения балльных показателей по признакам может способствовать поднятию индекса в целом.

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

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

Литература

1. «Белая книга по вопросам корпоративного управления в России» (на рус. и англ. яз.) - ОЭСР совместно с Группой Всемирного Банка, 2002. - 100с.
2. Гурков И.Б. «Страегия и структура корпорации» - Издательство: Дело, при поддержке ИСКУ, 2006 г. - 320с.
3. Иноземцев В. Л. «Американская и европейская модели корпоративного поведения: сходство, отличия и перспективы развития» // Проблемы теории и практики управления.-2002. - № 6. - С. 16 - 22.
4. Капелюшников Р.И. Концентрация собственности и корпоративный ландшафт современной мировой экономики.// Отечественные записки, №.- 2005.- С.12-25.
5. Лютенс Ф. Корпоративное поведение: Пер. с англ. 7-е изд. - М.: ИНФРА-М, 1999.- XXVIII, 692 с.
6. Молл Е. Менеджмент: Организационное поведение: учеб. Пособие. - М.: Финансы и статистика, 2000.-160 с.
7. Пумпянский Д. А. «Корпоративное управление в России». - Издательство: АСАБЕМ1А, 2002 г. - 320 с.
8. Скориков, О.В. Обеспечение развития на основе анализа моделей корпоративного поведения // Менеджмент в России и за рубежом.-2005.-№ 6. - С. 10-17.
9. Сонин А. Корпоративное управление: мифы и реальность // Управление компанией. - 2005. - № 12. - С. 42-47.
10. Бахур А.Б. Особенности национального менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. - 2005. - № 5. - С. 23-36.
11. Алексеев М.М. Культура экономической корпорации. // Социально-политический журнал. -1995. -№№ 1-2.
12. Иванов И.Н. Менеджмент корпорации.- «Инфра»-М.- 2006.- 234с.
13. Каганец И. Украинская модель менеджмента// Персонал.-
14. 1999.- №3.-с. 38-43
15. Колесников Г.А. Влияние ментальности украинского народа на формирование организационной культуры управления предприятием. Вестник Севастопольского ГТУ. Севастополь, 1998.- вып. 9
16. Кузнецов И.Н. Корпоративная культура. М.: Финансы и статистика - 2006.- 303 с.
17. Культура совместных действий в менеджменте // Проблемы теории и практики управления. -1991. - №5.
18. Козлов Р. К вопросу о природе корпоративных конфликтов в российских компаниях // Управление компанией. - 2005. - № 11. - С.70-73.
19. Мосина Л. Управление репутацией - ресурс развития организации и личности // Кадровик. - 2005. - № 12. - С. 73-76.
20. Наумов А.А. Американская управленческая культура // Кадры. -1992. - №5. - с. 20-27.
21. Организационная культура в Чехословакии // Проблемы теории и практики управления. - 1991.-№6, с. 34-38.
22. Спивак В. А. Корпоративная культура. Спб: Питер, 2001.-352с: ил.- (Серия «Теория и практика менеджмента»).
23. Рудинская Е.В. Яромич С.А. Корпоративный менеджмент: Учебное пособие.— К.:КНТ. Эльга-Н.—2008-416с.