

Галкина Ю.Е., Орлова А.Л.

*Муромский институт (филиал) федерального государственного образовательного учреждения высшего образования «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»  
602264, г. Муром, Владимирская обл., ул. Орловская, 23  
E-mail-econot @ mivlgu.murom.ru*

### **Технология разработки и внедрения организационной культуры на промышленном предприятии**

Формирование организационной культуры - это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников, что создает благоприятный имидж, оказывает воздействие на достижение целей организации и повышает авторитет фирмы в деловом мире. Современный менеджмент рассматривает организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели [1].

Руководство ОАО "Муромский радиозавод" поставило задачу: добиться широкого и активного участия коллектива предприятия в формировании организационной культуры своей фирмы. С этой целью, под руководством сотрудников Муромского института Владимирского государственного университета была разработана и организована на предприятии проблемно-ориентированная игра "Рыночная философия управления предприятием". В игре участвовало 60 человек. Это, прежде всего, все высшее звено управления, среднее и низовое звено управления, специалисты и активные рабочие. Во вступительном слове были поставлены задачи перед участниками, представлены руководители и организаторы, объявлена программа игры.

Серьезная социально-психологическая роль отведена проблемной лекции. Необходимо было преодолеть психологическую инерцию мышления руководителей, разрушить традиционную схему взглядов и представлений. Сразу после проблемной лекции предусмотрена несложная ролевая игра - выбор директора стратегического центра. Игра преследовала две цели: первая - выявить, кого хочет видеть коллектив во главе этого нового и важного подразделения, главная же - направлена на решение психологической задачи - раскрепостить и активизировать участников игры, пробудить в них творческие силы.

Все участники произвольно делятся на три равные группы, каждая выдвигает из своих рядов кандидата, лидеры групп представляют их, а кандидат готовит свою программную речь, с которой выступает. По результатам обсуждения проходит голосование.

После этого три равные по количеству и представительству группы, сформированные заранее, удаляются, каждая в свое помещение, для проведения мозговой атаки по одной из проблем. В каждой из таких групп имеется игротехник - методист, задача которого сводится к умелой организации мозговой атаки поисковой группы.

Работа поисковой группы при каждой новой мозговой атаке начинается с выбора лидера по данной проблеме, который должен организовать работу группы, подготовить доклад к конференции и в конкурентной борьбе защитить выбранную программу действий. Одновременно с лидером выбирается оппонент, задача которого дать оценку программы смежной группы.

По завершению самостоятельной работы поисковая группа защищает свой проект на общей конференции. К докладам предъявляются следующие требования: дать краткий анализ поставленной проблемы; обосновать выработанные предложения; доказать практическую значимость предложений и возможность их реализации.

В процессе такой работы ее результатом становится опыт, знания, видение каждого участника. В проблемно-ориентированной игре все равны. Административные должности на период игры "ликвидируются". На этой базе постепенно формируются взаимоотношения, которые сближают разные взгляды, мнения, опыт и позволяют построить новую организационную культуру.

Лидеры, выступающие на конференциях, сдают рефераты своих выступлений руководителям игры. Аналогично сдают свои записи и оппоненты от каждой группы. Проводится видеозапись всех конференций проблемно-ориентированной игры, таким образом, фиксируются во-

просы, ответы и дискуссионные моменты. Свои записи ведут также руководители игры, члены экспертной комиссии и игротехники-методисты. На основе всех собранных материалов был подготовлен совместный отчет по игре, в котором представлены миссия, базовые цели и кодекс поведения сотрудников от каждой группы. Комиссия, созданная руководством предприятия, обобщила полученные материалы и на основе их разработала единый проект философии управления. Данный проект детально рассматривался на совещании у генерального директора и был принят за официальную концепцию.

Разработка официальной философии управления предприятием - это всего лишь первый шаг на пути к созданию новой организационной культуры. Руководство предприятия вполне осознает, что процесс осмысления, освоения и реального применения новой философии управления в деятельности предприятия процесс трудоемкий и длительный - он займет несколько лет. Сейчас важно другое - этот процесс начался.

Какие реальные пути его освоения видит руководство предприятия? Вначале будет разработана специальная брошюра, которая поступит во все подразделения предприятия и будет доступна каждому. Всем руководителям подразделений будет предложено обсудить новую философию управления предприятием со своими подчиненными, выяснить и наметить реальные пути реализации новых целей и идей, заложенных в организационную культуру, осмыслить ее содержание и рекомендуемый кодекс поведения работников. Каждому будет предоставлена возможность сверить свои действия и поведение с новой философией.

При аттестации каждого работника, которая будет проходить не реже одного раза в год, будут рассматриваться вопросы о понимании работником различных установок новой философии и конкретных методов реализации на каждом рабочем месте. При приеме на работу, каждому претенденту предложат ознакомиться с философией управления фирмой и обсудят вопрос о приемлемости ее для работника. Если претендент не разделяет данной философии, то мало вероятно, что он впишется в коллектив данного предприятия.

Проблемы философии управления будут входить во все виды обучения на предприятии. На предприятии будут вывешиваться лозунги и плакаты, пропагандирующие новую организационную культуру.

Огромная роль при внедрении новой организационной культуры принадлежит службам управления персоналом. В новой организационной структуре эта служба централизована, усилена, вместо начальника отдела труда и кадров (ОТЗК), как это было раньше, ее возглавляет директор по персоналу. Работа с персоналом получила статус стратегической значимости в деятельности предприятия. В службу управления персоналом входит вместо отдела кадров (ОК), отдел развития человеческого потенциала (ОРЧП), а также отдел корпоративной культуры (ОКК).

На предприятии разрабатывается новая система распределения полномочий, которая также базируется на новой философии управления. В положении о подразделениях и должностных инструкциях обязательно определяются цель деятельности каждого подразделения и работника, закладываются современные методы и принципы управления, определяются критерии оценки выполнения возложенных на подразделение функций. Разработка положений о подразделениях и должностных инструкций связана с новым наполнением деятельности подразделений и отдельных должностей.

Одним из важнейших направлений совершенствования работы предприятия является непрерывный процесс обучения и повышения квалификации, а также совершенствование мотивационных механизмов трудовой деятельности руководителей и специалистов, что прямо связано с новой философией управления.

#### Литература

1. Катков В.М., Галкина Ю.Е. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии. Современное предпринимательство: социально - экономическое измерение: Монография / Под общей ред. Проф. О.И. Кирикова. – Книга 10. – Воронеж: ВГПУ. – 2015. – С. 91-104.