**Введение**

Термин «организационная культура» охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем материальные ценности и моральные нормы, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества выпускаемого продукта. С проявлениями организационной культуры мы сталкиваемся, едва переступив порог предприятия: она обусловливает адаптацию новичков и поведение ветеранов, находит отражение в определенной философии управленческого звена, прежде всего высших руководителей, реализуется в конкретной стратегии организации. Культура оказывает всепроникающее воздействие на деятельность организации. Организационная культура – сегодня популярная и актуальная тема. Целенаправленное формирование организационной культуры может позволить:

* эффективно использовать человеческие ресурсы компании для реализации ее стратегии;
* повысить уровень управляемости компанией;
* усилить сплоченность команды;
* использовать как стратегический мотивирующий фактор, направляющий сотрудников на достижение целей компании.

Западные предприниматели уже поняли, что организация – это сложный механизм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура: то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам. Все это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Если можно говорить о том, что организация имеет «душу», то этой «душой» является организационная культура. Носителями организационной культуры являются люди. И именно от них зависит высота уровня оргкультуры. Чтобы добиться от людей эффективного организационного поведения, необходимо, чтобы у них были соответствующие знания и установки. Знания изменяются за счет информирования, а установки изменяются под воздействием организационной культуры.

Современные предприятия рассматривают культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий сориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное взаимодействие. Организационная культура представляет собой один из механизмов согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми сотрудниками.

**Цель** работы – изучить вопросы управления организационной культурой.

**Основными задачами** работы являются:

раскрыть понятие организационной культуры;

рассмотреть значение организационной культуры в деятельности

организации;

исследовать задачи планирования и функции культуры предприятия;

рассмотреть механизм формирования культуры предприятия;

оценить состояние культуры конкретного предприятия;

провести планирование мероприятий по совершенствованию культуры исследуемого предприятия.

**Объектом исследования** в работе выступает ОАО «НЭТА»

**Предмет** исследования – организационная культура ОАО «НЭТА».

**1. Организационная культура**

* 1. **Понятие организационной культуры: определение, содержание, элементы**

Культура организации в целом представляет собой достаточно широкое понятие, охватывающее практически все аспекты деятельности самого предприятия и ее менеджмента. Культура определяет не только формы управления и организации труда, но и осознание организацией своей миссии и целей. Культура – не объект манипулирования. Она создается людьми и управляет порой руководителем даже в большей степени, чем он ею. Это особенно важно потому, что большинство элементов эффективного управления в каждой организации до определенной степени определяется культурой. Культура в широком смысле включает в себя предметные результаты деятельности людей (машины, сооружения, результаты познания, произведения искусства, нормы морали и права и т.д.), а также человеческие силы и способности, реализуемые в деятельности (знания, умения, навыки, уровень интеллекта, нравственного и этического развития, мировоззрение, способы и формы общения людей). В более узком смысле – сфера духовной жизни людей. Такое определение приводится в энциклопедическом словаре и принято в социологии. В конце XX века этим понятием стали пользоваться менеджеры и исследователи организаций, обозначающие этим понятием общий климат организации и характерные методы работы с людьми, а также провозглашаемые ею ценности и ее кредо.

Организационная культура взаимосвязана и взаимообусловлена с общественной культурой и в то же время имеет относительную замкнутость в своем развитии. Ее развитие (развитие организационного культурного продукта) проявляется также в двойственной форме – материальной и нематериальной. При этом необходимо подчеркнуть, что организационная культура – это явление, которое выделяет организацию среди других организаций и социальных объединений. Под организацией в самом общем смысле понимается большая искусственно созданная группа, объединенная общей целью и совместной деятельностью по достижению этой цели. Организационная культура не только помогает организации выжить, расти и развиваться, но и определяет возможности оптимальной интеграции, адаптации к изменяющимся условиям внешней социальной среды. Организационная культура интегрируется из недр общественной культуры и активно влияет на ее формирование.

Интерес к организационной культуре возник из области организационного поведения, которая изучает общие подходы, принципы, законы и закономерности в организации. Цель организационного поведения помочь сотрудникам более эффективно выполнять свои обязанности и получать от этого удовлетворение. Для того чтобы реализовать эту цель, нужно определить ценности личности и организации в целом. Речь идет о нормах, правилах, стандартах в организационном поведении. Любое организационное поведение оценивается общественными мерами. В результате из организационного поведения выделилось новое научное направление – организационная культура.

Очень часто понятие организационная культура используют в качестве синонима корпоративной, деловой культур, имиджа организации. Но между этими понятиями существуют отличия. Так, организационная культура – существующая система отношений, корпоративная – заявляемая или декларируемая. Корпоративная культура это некоторые придуманные правила, которые сотрудники на работе должны выполнять: как одеваться, как приходить вовремя на работу и т.п. Под организационной культурой понимают сложившуюся в данной организации систему отношений, которая чаще всего начинается как история, некоторого круга лиц, которые начали эту организацию. Организационную культуру также не следует путать с культурой деловой. Деловая культура служит для получения и распределения прибыли в организации. Деловую культуру можно рассматривать как систему инструментов и способов решения задач в процессе функционирования и развития организации или делового сообщества, а организационная культура это сложившаяся в данной организации система отношений Имидж организации можно рассматривать как существующую в сознании людей систему образов и оценок.

Множественность подходов к определению организационной культуры объясняется тем, что данное социологическое явление сложно проявляется и, как правило, имеет много уровней оценки в рамках культурного пространства общества. Необходимо отметить, что одна из главных причин существующего плюрализма во взглядах на организационную культуру состоит в том, что разные ученые, говоря о культуре, имеют в виду различные ее аспекты.

На наш взгляд, наиболее полное определение культуры дал Эдгар Шейн, имя которого тесно связано с зарубежными исследованиями в данной области. Э. Шейн рассматривает организационную культуру как набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность; эти правила, приемы, фундаментальные гипотезы представляют собой отправной момент в выборе работниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений; члены организации не задумываются об их смысле, они рассматривают их как изначально верные.

Таким образом, можно выделить элементы организационной культуры. Организационная культура включает в себя ценностные ориентации, верования, ожидания и нормы-то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие нормы и принципы жизнедеятельности организации они разделяют. Содержание организационной культуры влияет на направленность поведения и определяется не простой суммой предположений, а тем, как они связаны между собой и как они формируют определенные образцы поведения. Отличительной чертой той или иной культуры является относительный порядок, в котором располагаются формирующие ее базовые предположения, что указывает на то, какая политика и какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между разными наборами предположений. Так, две компании в равной мере могут заявлять как об одной из своих ценностей о развитии кооперации и внутренней конкуренции в работе. Однако в одной компании кооперация будет иметь больше отношения к процессу принятия решения, а внутренняя конкуренция – к планированию карьеры. В другой компании акценты могут быть расставлены в обратном порядке. Культуры этих двух организаций будут достаточно различны по содержанию, несмотря на то, что набор предположений в сущности один и тот же. Структуру организационной культуры составляют набор предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами.

Познание организационной культуры начинается с первого, «поверхностного», или «символического» уровня, включающего такие видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п., или все то, что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать и терминах организационной культуры. Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже затрагивают ее второй, «подповерхностный» уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности. Третий, «глубинный»уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру

Некоторые исследователи предлагают более дробную структуру организационной культуры. Так, Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать организационную культуру на основе следующих характеристик.

Таблица 1.1. Атрибуты и характеристики организационной культуры

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика организационной культуры | Что понимается подданной характеристикой. |
| 1. осознание себя и своего места в организации | одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление |
| 1. коммуникационная система и язык общения | использование устной, письменной, невербальной коммуникации разнится от группы к группе, от организации к организации |
| 1. внешний вид | одежда и представление себя на работе |
| 1. осознание времени, отношение к нему и его использование | степень точности и относительности времени у работников, соблюдение распорядка и поощрение за это |
| 1. взаимоотношения между людьми | по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям |
| 1. ценности и нормы | что люди ценят в своей организационной жизни и как эти ценности сохраняются |
| 1. вера | вера в руководство, успех, свои силы, справедливость, в этическое поведение |
| 1. процесс развития работников | Бездумное или осознанное выполнение работы, полагаются на интеллект или на силу, подходы к объяснению причин |
| 1. трудовая этика и мотивирование | отношение к работе и ответственность за неё, качество и оценка работы, вознаграждение |

Приживаемость в организации элементов организационной культуры зависит от ее «силы». Сила культуры организации определяется следующими параметрами:

* Степень разделяемости элементов организационной культуры членами организации;
* Ясность приоритетов культуры;
* Количество элементов и / или предположений, разделяемых работниками.

То есть, можно сказать, что чем больше количество работников организации разделяет и принимает ценности и предположения организационной культуры, чем более четко определены и прописаны приоритеты, тем организационная культура сильнее, а значит, имеет более глубокое влияние на поведение работников организации.

Сильная культура не только создает преимущества для организации. Следует иметь в виду, что сильная культура является в то же время серьезным препятствием на пути проведения изменений в организации. «Новое» в культуре вначале всегда слабее. Поэтому считается лучше иметь умеренно сильную культуру в организации. Слабая культурапрактически не содержит общеорганизационных ценностей и норм. У каждого элемента организации они свои, причем, зачастую противоречащие другим. Нормы и ценности слабой культуры легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая культура разъединяет участников организации, противопоставляет их друг другу, затрудняет процесс управления и в конечном итоге приводит к ее ослаблению. Вышеотмеченные характеристики культуры организации, взятые вместе, отражают и придают смысл концепции организационной культуры. Члены организации, разделяя веру и ожидания, создают свое физическое окружение, вырабатывают язык общения, совершают адекватно воспринимаемые другими действия и проявляют принимаемые всеми чувства и эмоции. Все это, будучи воспринятым работниками, помогает им понять и интерпретировать культуру организации, то есть придать свое значение событиям и действиям.

Организационная культура не является гомогенным образованием, особенно данное утверждение справедливо для крупных организаций. Каждая микрогруппа в организации обладает собственной субкультурой, которая может быть, но не обязательно является продолжением общей организационной культуры. [4]

Одна или несколько субкультур в организации могут по своейприроде находиться в том же измерении, что и доминирующая в организации культура, или создавать как бы второе измерение в ней. В первом случае это будет некий анклав, в котором приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется в большей мере, чем в других частях организации. Обычно это имеет место с субкультурой центрального аппарата какой-либо организации. Во втором случае ключевые ценности доминирующей в организации культуры принимаются членами какой-нибудь из ее групп одновременно с отдельным набором других, часто неконфликтующих ценностей для себя. Такое можно наблюдать на периферии организации или в территориальных органах управления. Таким путем может идти приспособление к специфике деятельности (функциональные службы) или местным условиям (территориальные отделения). Подобно тому, что имеет место в обществе, в организации может существовать третий тип субкультур, которые достаточно упорно отвергают то, чего организация в целом хочет достигнуть. Среди этих организационных контркультур могут быть выделены следующие виды:

1. прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;
2. оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;
3. оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой.

Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения. В определенном смысле, организационные контркультуры являются призывом к помощи в период стресса или кризиса, т.е. когда существующая система поддержки разрушилась и люди пытаются восстановить хоть какой-то контроль за своей жизнью в организации. Некоторые «контркультурные» группы могут стать достаточно влиятельными в ходе крупномасштабных трансформаций, связанных со значительными изменениями в природе, конструкции и характере организации. Наглядными примерами таких групп являлись всесильные в свое время советы трудовых коллективов, появляющиеся сейчас в ходе приватизации группы собственников контрольного пакета акций предприятий и коммерческие подразделения бюджетных организаций.

Важным моментом в анализе организационной культуры является влияние внешней среды на организационную культуру и их взаимодействие. Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что естественно сказывается на ее культурном облике. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой коллективный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая – это внешняя адаптация: что должно быть сделано организацией и как это должно быть сделано. Вторая – это внутренняя интеграция: как работники организации решают свои ежедневные, связанные с их работой и жизнью в организации проблемы.

Процесс внешней адаптации и выживаниясвязан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды. В данном процессе решаются вопросы, имеющие отношение к выполняемым задачам, методам их решения, реакции на успехи и неудачи и т.д. Используя выбранный коллективный опыт, члены организации развивают общие подходы, помогающие им в их деятельности. Люди должны знать реальную миссию своей организации, а не то, что так красиво заявляется с высоких трибун для акционеров. Это поможет им сформировать понимание их вклада в выполнение организации своей миссии. Следующая группа вопросов относится к установлению целей и выбору средств их достижения. В одних организациях работники участвуют в установлении целей и, таким образом, принимают на себя ответственность за их достижение. В других работники участвуют только в выборе методов и средств достижения целей, а в третьих – может не быть ни того, ни другого, или быть и то, и другое. Преодолевая трудности внешней адаптации, организация учится выживать.

Процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами коллектива. Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации К задачам, с которыми неизбежно сталкивается любая организация в плане внутренней интеграции, можно отнести распределение власти, делегирование полномочий и ответственности, преодоление конфликтов, «притирку» стилей деятельности, поведения, коммуникации и др. Осуществляя коммуникацию и взаимодействуя, члены группы, коллектива стремятся описать для себя окружающий их организационный мир. Они могут прийти к выводу, что он является меняющимся или застойным, полным возможностей или опасностей. Так, люди пойдут на нововведения, если они верят, что могут провести важные изменения в окружающем их мире и то, что раньше составляло опасность может стать возможностью для изменений.

Преодолевая трудности, связанные с объединением отдельных людей в единую команду, организация приобретает знания о том, как следует работать вместе. Формируются общие для всех:

* язык общения;
* критерии определения того, кто «наш», а кто «не наш»;
* критерии и правила распределения власти и статуса;
* правила неформальных отношений внутри организации;
* критерии распределения поощрений и наказаний;
* внутренняя идеология, то есть составляющие организационной культуры.

Таким образом, организационная культура является сложным и динамичным образованием, неизбежно возникающим в ходе жизни любой организации.

Организационная культура – это система ценностей и убеждений, разделяемых всеми работниками фирмы, предопределяющая их организационное поведение, характер жизнедеятельности организации.

Наиболее общим является определение организационной культуры, как набора гласных и негласных стереотипов поведения, отношения, ценностей организации, видение сотрудниками целей и предназначения организации и его места в этой организации. Неизбежность возникновения организационных культур вытекает из того неоспоримого факта, что главнейшей составляющей организации являются сотрудники.

Организационная культура многоэлементна и всегда структурирована, она состоит из многих элементов, например: критерии принятия на работу, продвижение и увольнение работников; критерии определения вознаграждений и статусов; реакция руководства на критические ситуации в корпорации; тренинговая политика, возможности для обучения и личностного и профессионального развития и т.д. Собственно говоря, организационная культура – это атмосфера, в которой пребывает организация, которая окружает, это все, с кем или с чем мы имеем дело на работе. Культура организации – это комплекс систем, норм, ценностей, знаний, символов, разделяемых большинством членов данной организации.

* 1. **Значение организационной культуры в деятельности организации**

Несомненно в жизни предприятия организационная культура имеет особое значение. Значение культуры возрастает с течением времени, поскольку ее корни лежат глубоко в убеждениях людей. Она отражает опыт прошлых решений, приводивших к успеху дела. Организационная культура может служить на пользу организации, создавая обстановку, способствующую повышению производительности труда и внедрению нового. Современные руководители и управляющие рассматривают свою организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать преданность и облегчить общение. Они стремятся создать собственную культуру для каждой организации так, чтобы все сотрудники понимали и придерживались ее. Значительное влияние на организационную культуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления. Насколько приветствуются руководством проявления самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных. Замечено, что высококвалифицированные кадры меньше зависят от воли управляющих, но больше поддаются таким неформальным факторам привязки к фирме и, как следствие, исполнительности, как увлекательность работы, возможность проявить себя в решении нестандартной рыночной задачи, родственное в психологическом и социальном плане окружение, неоднозначность перспектив Во многом может определять культуру организации культура ее лидера (его личная вера, ценности и стиль). Лидерство– важный компонент руководства, т.е. способность влиять на людей, побуждать их действовать для выполнения цели. Должность руководителя не означает автоматического лидерства. В научном подразделении нередко лидером является сотрудник, предлагающий новые идеи и концепции, а руководитель занимается преимущественно организационными вопросами. Задача руководителя – стать не формальным, а подлинным лидером. Это повышает неформальные организационные качества подразделения, эффективность его работы. Наиболее удачное сочетание: руководитель одновременно и лидер, и хороший управляющий. Лидерство можно воспринимать как процесс совершенствования организационной культуры, позволяющий развивать такие элементы, которые в своей совокупности будут обеспечивать эффективную деятельность организации по реализации стратегических целей. Если нет заботы о повышении эффективности организационной деятельности, то воздействие лидера на организационную культуру теряет смысл. С учетом вышеупомянутой роли лидера его задачами являются:

1. Выделение уникальных черт субкультур различных стабильных социальных групп и интеграция этих особенностей в ведущую культур;

2. Культивирование таких черт культуры, которые определяют эффективность организации (посредством мотивации и обучения персонала);

3. Изменение тех черт общей культуры или субкультуры определенной группы, которые препятствуют эффективной деятельности организации.

Существование связи между организационной культурой и степенью эффективности организационной деятельности отмечали многие исследователи. Специалисты Мичиганской бизнес-школы разработали модель организационных культур и их эффективности. Эта модель основана на взаимосвязи организационной культуры с определенной моделью управленческого лидерства. Были выделены четыре типа организационных культур:

1. Клановая культура;

2. Иерархическая культура;

3. Рыночная культура;

4. Эдхок – культура.

Каждый тип организационной культуры определяет критерии эффективности организационной деятельности и стиль управленческого лидерства. Для достижения эффективности в решении управленческих задач лидер будет вынужден выбирать модели поведения, адекватные доминирующей культуре организации. Управленческое лидерство не только оказывает влияние на развитие культуры организации, но также является ее продуктом.

В условиях клановой организационной культуры особое влияние уделяется поддержанию атмосферы гибкости и удовлетворенности членов организации, позволяющей им восприимчиво относиться к эмоциональным переживаниям клиентов. В организации с клановой культурой сотрудники воспринимают себя как одну семью или круг хороших друзей, где каждого связывает друг с другом много общего. Для организации характерны высокий уровень согласия и взаимной лояльности, а также приверженность традициям. В организации данного типа придается особое значение выгоде от долговременного развития персонала.

Критериями эффективности организации являются единство и сплоченность ее членов, поскольку в организациях этого типа, как правило, востребованы лидеры, выполняющие роли покровителя, мотиватора, воспитателя и наставника.

Для эдхократической организационной культуры характерны динамизм, предпринимательство и творчество. Представители данной культуры готовы рисковать ради возможности удовлетворить свои потребности и реализовать свои цели. Они проявляют готовность к переменам и стойко принимают вызов. Данный тип организации в перспективе нацелен на дальнейшее развитие и получение новых ресурсов. В организации этого типа, как правило лидер выступает в роли новатора, предпринимателя и стратега, определяющего новые направления развития.

Критериями эффективности организационной деятельности становятся творчество, рост, инновация, выпуск уникальных или новых продуктов и услуг, результат.

Организация с иерархической культурой более ориентирована на поддержание внутреннего порядка и стабильности при стремлении к экономической результативности. Как правило, этот тип организационной культуры характеризуется высоким уровнем формализма и структуризации.  
Носители данной организационной культуры являются строгими приверженцами процедуры. От подчиненных они требуют надежности, предсказуемости поведения и результата. В подобных организациях лидеры выполняют функции координатора, организатора, аналитика и наставника. Критериями эффективности организационной деятельности можно считать финансовую эффективность, своевременность, надежные поставки и спокойное существование.

Рыночная организационная культура характеризуется ориентацией на внешнюю среду при весьма высокой потребности в стабильности и контроле. Основным критерием оценки представителей данной культуры служит результат выполнения задания, поэтому большинство сотрудников организации подобного рода ориентированы на достижение цели в условиях конкуренции. Здесь лидеры выполняют роли инициатора генератора, надсмотрщика, а критериями эффективности организационной деятельности являются: определенная доля рынка; достижение целей; проигрыш конкурента.

Четыре вида организационной культуры воплощают «чистые» типы, которые редко встречаются в реальной жизни. Как правило, всякая организация характеризуется уникальной комбинацией элементов каждого типа культуры. Для успешного функционирования организации должны быть не только более или менее гибкими, но и стабильными; их руководителям нужно принимать в расчет внешние обстоятельства и внутренние условия. В том случае, если среди представителей менеджмента нет лидеров, которые уделяли бы серьезное внимание утверждению и развитию определенной организационной культуры с присущими ей ценностями, организация неизбежно будет функционировать неэффективно. Отсутствие единого понимания организационных ценностей и справедливости существующей системы оценок труда сотрудников способствует усилению индивидуалистических мотивов деятельности, которые не всегда соответствуют организационным интересам.

Таким образом, отсутствие или недостаток внимания к развитию организационной культуры приводят к следующим тенденциям: у сотрудников такой структуры отсутствует представление о своей миссии, а именно на ее основе вырабатываются цели и критерии эффективности принимаемых решений. Миссия организации представляет набор концептуальных положений в обобщенной форме раскрывающих то, чему решила посвятить себя организация. Миссия должна быть четко сформулирована с привлечением персонала и открыто представлена всем участникам организационной деятельности. Члены организации должны ясно представлять критерии оценки своей деятельности, которыми являются декларируемые и поддерживаемые менеджментом организационные ценности. Это отражается на степени удовлетворенности, с какой подчиненные воспринимают условия трудовой деятельности, проявляется в мотивации сотрудников к труду. Менеджеры всех уровней и неформальные лидеры также дезориентированы относительно поощряемых и не поощряемых руководством моделей поведения, что закономерно приводит к попыткам внедрения каждым из них на своем уровне управления системы оценок, основанных на индивидуальных культурных ценностях. Это делает политику менеджмента противоречивой и приводит к конфликтам между формальными и неформальными лидерами.

Организационная культура включает в себя культуру управления. Культура управления, как и организационная культура в целом должна соответствовать направлению деятельности организации и тому, какой организация должна быть в идеале, то есть соответствовать стратегическим целям организации и способствовать их реализации. Стратегия организации, опирающаяся на требования рынка и более подходящая при динамичном окружении, предполагает культуру, основывающуюся на индивидуальной инициативе, риске, высокой интеграции, нормальном восприятии конфликтов и широком горизонтальном общении. Стратегия, диктуемая перспективами развития производства продукции, фокусируется на эффективности, лучшей работе при стабильном окружении. Она более успешна, когда культура организации предусматривает ответственный контроль, минимизирует риск и конфликты.

Организационная культура – важнейший элемент в структуре организации. Организационная культура определяет и направляет всю систему взаимоотношений с внешней и внутренней средой. От организационной культуры напрямую зависит, во-первых, то как персонал организации взаимодействует с клиентами, и, следовательно, тот образ организации, который складывается во внешней среде. Во-вторых, от организационной культуры зависит стиль взаимоотношений внутри организации, и степень удовлетворенности трудом и эффективность организации в целом.

**1.3 Процесс и задачи управления культурой организации**

Управление культурой – это сознательное и намеренное совершение какого-либо действия в ней, которое может включать усиление или ослабление культуры, адаптацию людей в культуре, развитие культуры (в случае недавно основанной фирмы), поддержание, или изменение культуры. Для построения организационной культуры, которая поддерживала бы стратегию организационного развития, руководство должно предпринять ряд шагов.

В процессе планирования организационной культуры возможно использование следующих подходов:

внутренний подход – предполагает выбор миссии, принципов подбора персонала, направленности культуры на удовлетворение потребностей ее членов;

когнитивный подход (обеспечение знаниями) – ориентирует на планирование карьеры и развитие персонала, включая самые нижние уровни иерархии, на существование системы предложений по совершенствованию деятельности организации и каждого ее члена, на стратегическую направленность, неформальные модели лидерств;

символический подход – предполагает наличие в организации особого языка, символических действий, специальных церемоний, фиксированной истории организации, легенд, символических фигур (людей) и т.д.;

побуждающий подход – привлекает особое внимание организации к системе мотивирования работников. Вознаграждение за достигнутые результаты может выражаться в форме предоставления обучения, развития деловых и личностных качеств персонала на основе разработки специальных программ профессиональной и управленческой карьеры в организации.

Основными задачами планирования культуры предприятия являются создание условий для творческого эффективного труда, для социального мира и партнерства, соблюдение интересов государства и общества. При планировании культуры изменяются отношения как внутри предприятия, так и за ее пределами.

Для определения имеющейся и желаемой организационной культуры нужно знать о различных подходах к описанию организационной культуры.

Что касается типологии организационной культуры, то, в литературе на сей счет существует несколько подходов. Практическая значимость идентификации различных типов организационных культур имеет две стороны:

1. знание типа организационной культуры, ее особенностей дает возможность прогнозировать поведение организации, реакцию работников на решения руководства, внешние события;
2. знание особенностей, сильных и слабых сторон сложившейся организационной культуры, стереотипов поведения работников, принятых ценностей позволяет выработать управленческие воздействия с целью возможного изменения, совершенствования организационной культур.

Рассмотрим некоторые из них немного подробнее.

Суммируя наиболее важные различия, Г. Хофстед выделил четыре параметра, характеризующих менеджеров и специалистов и организацию в целом:

* Индивидуализм/коллективизм;
* Дистанция власти;
* Стремление к избежанию неопределенности;
* Мужественность/женственность.

Названные параметры позволяют охарактеризовать любую организацию и выявить ведущий тип организационной культуры.

По признаку «**индивидуализм / коллективизм»** оценивается степень интеграции индивидов в группы. Коллективистское сообщество требует большой эмоциональной зависимости человека от организации и соответственно большой ответственности организации за своих работников. Следовательно, если коллективистская культура организации предполагает принятие решений на основе личных отношений, то индивидуалистская культура делает главный упор на формально-деловой принцип. (Характеристика коллективистской и индивидуалистской в прил. 4)

По признаку«дистанция власти» характеризуется уровень демократизации (авторитаризации) стиля управления. Сфера распространения власти как элемента культуры определяется пространством, в пределах которого даже наименее наделенный властью индивидуум в группе осознает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей. Неравноправие присутствует во всех культурах, но готовность лояльного отношения к нему в различных культурах неодинакова.

Вводятся понятия низкого или высокого индексов дистанции власти, характеризующие глубокие различия в структуре управления организацией, в системе распределения ролей и т.п. Каждая организация обладает своей степенью социально одобряемого неравенства статусов работников.

Высокий индекс дистанции власти означает признание того, что иерархия – это природное неравенство, приказы не обсуждаются, сила преобладает над правом, высшее руководство недоступно, сотрудники опасаются выражать свое мнение, высказывать несогласие, не слишком доверяют друг другу.

Низкий индекс, в свою очередь, означает, что в организации довольно четко обозначено неравенство ролей, а иерархическое руководство ориентируется на удобный для работников стиль Управления, право первенствует по отношению к силе, высшие руководители доступны, для изменения существующей иерархии достаточно перераспределения власти; между управляющими и подчиненными существует скрытая гармония, а между рядовыми сотрудниками – солидарность.

Тенденция к избежанию неопределенности. Этот признак указывает степень стремления людей избежать ситуаций, в которых они чувствуют себя неуверенно. Культура, лишенная восприятия неопределенности, отличается активностью, агрессивностью, эмоциональностью и нетерпимостью, в то время как культуры, воспринимающие неопределенность, характеризуются большей рефлексией, меньшей агрессивностью, бесстрашностью.

Четвертый параметр организационной культуры«маскулинизация – феминизация» – отражает мотивационную направленность персонала на достижение цели или выполнение задания. Само название этого параметра связано с осмыслением традиционных семейных ролей мужчины и женщины.

Мужчина, как правило, демонстрируя силу, должен обеспечивать жизнь семьи, а женщина – заниматься улучшением качества жизни. Следовательно, мужская роль применительно к организации предполагает «жизнь для работы», т.е. ориентацию на достижение цели, а женская роль – работу «ради жизни», т.е. ориентацию на выполнение задания.

Носители женской культуры характеризуются высокой степенью индивидуализма, ориентированностью на взаимоотношения, групповым принятием решений, низкой мотивацией к достижениям; держатся поближе к лидерам, приоритет отдают качеству жизни и заботе о слабом, приятной рабочей атмосфере.

Носители мужской культурыгораздо дальше находятся от своих лидеров, для управления им нужны жесткие структуры, они неохотно воспринимают неопределенность, напористы в достижении поставленных целей, для них характерна ориентированность на деньги и материальные ценности, индивидуальный поиск решений, высокая мотивация к достижениям; приоритет отдают профессиональному росту, продвижению вперед.

Р. Рюттингер, понимая культуру как один из критериев успеха предприятия, причем не только экономического, но и в сфере социально-культурного развития организации, целью считает формирование такой организационной культуры, которая максимально способствовала бы этому успеху. Классификацию организационных культур рассмотрим в (табл. 1.2).

Таблица 1.2. Классификация ОК по «степени силы культуры»

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные культуры** | **Слабые культуры** |
| * Бесспорные культуры * Открытые культуры * Живые культуры | * Небесспорные культуры * Закрытые культуры * Неживые культуры, обезличенные |

Бесспорные культуры можно распознать по тому, что в организации принято небольшое число основных ценностей, которые понимаются, одобряются и вынашиваются всеми членами организации. В содержании этих основных ценностей постоянно выделяются, как правило, две тенденции: гордость и стиль. Бесспорная культура является решающим инструментом мотивации: гордость за собственную организацию и ощущение, что на основе практикуемого стиля общения ты находишься на высоком уровне. Результативный аспект выражается, несмотря на все неудачи и провалы, в постоянно преследуемой цели, желании быть первым, желании расширить и удержать свои позиции.

Небесспорные культуры относятся к слабым культурам, и распознать их можно на основе следующих характеристик:

* Отсутствуют ясные представления о ценностях и общие убеждения относительно того, как можно достичь успеха в определенной отрасли, в определенной ситуации. Долгосрочные цели отсутствуют, разработка собственной философии рассматривается как роскошь, ставка делается на выполнение сиюминутных задач;
* В целом имеют место представления о ценностях и убеждениях, но не существует согласия по поводу того, что в настоящий момент является правильным, важным, действенным. Противоречия могут выливаться в войны среди управленцев;
* Отдельные части организации не способны прийти к соглашению между собой, так как представлены в основном различные точки зрения и отсутствует цельная картина. Функциональные подразделения организации не способны прийти к соглашению между собой, так как отсутствует стратегия и цельная картина развития;
* Ведущие фигуры возникают и действуют скорее демотивирующе и ничего не делают, чтобы способствовать развитию общего понимания того, что является важным, а что нет;
* Топ-менеджеры принимают противоречивые, часто плохо обоснованные решения, в однотипных ситуациях действуют по-разному, что затрудняет для подчиненных определение эффективных процедур выполнения поставленных задач. В случае успеха превышение полномочий сотрудника поощряется как предприимчивость, в случае неудачи – наказывается. «Героя» такой культуры часто отличает жесткость, бесцеремонность, хитрость, беспринципность.

Открытые культуры относятся к сильным культурам, которые сами по себе открыты как изнутри, так и извне. Чтобы понять сущность данного определения, необходимо обратиться к следующему практическому примеру. Отсутствие открытости изнутри означает, что в одной, к примеру, группе существует негласная норма, при проведении собраний всегда необходимо сохранять единство, а разногласия во мнениях (если они вообще имеются) должны выноситься за рамки собрания. Наблюдателю представляется гармоничная картина. Все быстро приходят к согласию, и группа, очевидно, имеет сильную культуру. Однако в действительности отсутствует какая-либо готовность к конфликтам, обсуждениям противоположных точек зрения – все это отличительные признаки не сильной, открытой культуры, а признаки слабой, то есть, по сути, культура является в данном случае закрытой. Кроме того, успешность может привести к самодовольству и отсутствию анализа критики извне. У предприятий начинает проявляться четкая тенденция к вере в собственный успех, а обратная связь просто игнорируется, в результате исчезает важнейший базис для ориентации в жизни и способность к выживанию. В результате исчезает необходимый источник информации для корректировки бизнес-планов, а значит способность к развитию, в результате чего культура, по сути, становится закрытой по отношению к внешней среде, так как не реагирует на протекающие в ней изменения.

Живые или вжившиеся культуры – это те культуры, в которых предлагаемые инновации в деятельности организации, касающиеся их философии, ценностей, правил поведения и прочего, воспринимаются сотрудниками и руководителями и проводятся в жизнь, способствуют процветанию организации. В тех случаях, когда представления о ценностях и убеждениях представляют собой лишь простое признание на словах, имеет место наличие неживых элементов и неживой культуры в целом.

Сильная культура не только создает преимущества для организации. Следует иметь в виду, что сильная культура является в то же время серьезным препятствием на пути проведения изменений в организации. «Новое» в культуре вначале всегда слабее. Поэтому считается лучше иметь умеренно сильную культуру в организации.

Ч. Хенди объединил различные характеристики, системно рассмотрел организационную культуру с точки зрения ее носителей. Им предложена следующая классификация организационной культуры: власть, роль, цель и личность. Каждому из типов он присвоил имя соответствующего олимпийского бога (см прил. 5).

1. Культура власти, или Зевса. Это авторитарная культура. Ее существенный момент – личная власть, источником которой является обладание ресурсами. Организации, исповедующие такую культуру, имеют жесткую иерархическую структуру, высокую степень централизации управления, немногочисленные правила и процедуры, которую лучше всего представить в виде «паутины». Они авторитарны, подавляют инициативу работников, осуществляют жесткий контроль над всем. Успех предопределяется квалификацией руководителя и своевременностью выявления проблем. Все это позволяет быстро принимать и реализовывать решения в условиях острой конкуренции. Такая культура характерна для молодых коммерческих структур.
2. Ролевая культура, или культура Аполлона*.* Это бюрократическая культура, которую можно представить в виде «храма», основывающаяся на системе правил и инструкций, характеризующаяся четкой специализацией, распределением ролей, прав, обязанностей, ответственности, специализацией участников, словом, всем тем, что обеспечивает административный успех. Она негибка, препятствует инновациям, затрудняет изменения. Источником власти здесь является должность, а не индивидуальные качества руководителя. Такая управленческая культура свойственна крупным корпорациям и государственным учреждениям.
3. Культура задачи, или Афины. Эта культура приспособлена к управлению в экстремальных условиях и постоянно меняющихся ситуациях, поэтому основное внимание здесь уделяется быстроте решения проблем. Она основывается на сотрудничестве, коллективной выработке идей, общих ценностях. Власть покоится здесь на компетентности, профессионализме и обладании информацией. Этой культуре присуще совмещение в одной команде носителей разных функций, разных уровней компетентности и подчинение иерархической власти процессу разработки или исполнения задания. Это – переходный тип управленческой культуры, способен перерасти в один из предыдущих. Он свойственен проектным или венчурным организациям.

4).Культура личности, или Диониса*.* Она связана с эмоциональным началом, основывается на творческих ценностях и объединяет людей для достижения их личных целей. Эту культуру лучше представить в виде «пчелиного роя». Решения здесь принимаются на основе согласия, поэтому задачей власти является координация. Организации этого типа часто создаются такими специалистами, как адвокаты, архитекторы, консультанты. Часто такой тип культуры можно найти внутри большой организации, когда некоторая группа специалистов имеет сильную потребность в отстаивании своих интересов или права на особый тип отношений (например, программисты, исследователи)

В соответствии с измерениями «гибкость / индивидуальность» – «стабильность / контроль» и «ориентация на внешнюю / внутреннюю среду» были выделены четыре типа организационных культур:

*1.* Клановая культура;

2. Иерархическая культура;

3. Рыночная культура;

4. Эдхок-культура.

Каждый тип организационной культуры определяет критерии эффективности организационной деятельности и стиль управленческого лидерства. Для достижения эффективности в решении управленческих задач лидер будет вынужден выбирать модели поведения, адекватные доминирующей культуре организации. Управленческое лидерство не только оказывает влияние на развитие культуры организации, но также является ее продуктом. Таким образом, анализ эффективности управленческого лидерства неразрывно связан с анализом организационных культур.

В условиях клановой организационной культуры особе внимание уделяется поддержанию атмосферы гибкости и удовлетворенности членов организации, позволяющей им восприимчиво относиться к эмоциональным переживаниям клиентов. В организации с клановой культурой сотрудники воспринимают себя как одну семью или круг хороших друзей, где каждого связывает друг с другом много общего. Для организации характерны высокий уровень согласия и взаимной лояльности, а также приверженность традициям. В организации данного типа придается особое значение выгоде от долговременного развития персонала.

Сильными сторонами клановой культуры можно считать способность носителей управленческого лидерства поддерживать атмосферу согласия и нравственного единства членов; последовательное вовлечение в организационную деятельность всех подчиненных; проведение открытых дискуссий по актуальным проблемам организации. Для этой организационной культуры характерны следующие особенности управления:

• Управление командами;

• Управление межличностными взаимоотношениями;

• Управление развитием человеческих ресурсов.

В организациях этого типа, как правило, востребованы лидеры, выполняющие роли покровителя, фасилитатора (побудителя людей к лучшему выполнению хорошо знакомой им задачи), мотиватора, воспитателя и наставника.

Критериями эффективности организации являются единство и сплоченность ее членов, их восприимчивость к нуждам клиентов.

**Организация с отчетливо выраженной ориентацией на внешнюю среду** (при высоком уровне гибкости и индивидуализма) имеет **эдхократическую организационную культуру.** Для нее xaрактерны динамизм, предпринимательство и творчество. Представители данной культуры готовы рисковать ради возможности удовлетворить свои потребности и цели. Они проявляют готовность к переменам и стойко принимают вызов. Данный тип организации в перспективе нацелен на дальнейшее развитие и получение новых ресурсов.

Сильными сторонами эдхок-культуры являются прекрасная адаптация организации к постоянно изменяющейся среде и инновационная атмосфера, оптимальное использование потенциала роста и поддержки внешней среды, а также дополнительные возможности по приобретению ресурсов. Для этой организационной культуры характерны следующие особенности управления:

• Управление инновациями;

• Управление будущим;

• Управление совершенствованием.

В организации этого типа, как правило, управленческий лидер выступает в роли новатора, предпринимателя и стратега, определяющего новые направления развития.

Критериями эффективности организационной деятельности становятся творчество, рост, инновация, выпуск уникальных или новых продуктов и услуг, результат.

**Организация с иерархической культурой** более ориентирована на поддержание внутреннего порядка и стабильности при стремлении к экономической результативности. Как правило, этот тип организационной культуры характеризуется высоким уровнем формализма и структуризации. Носители данной организационной культуры являются строгими приверженцами процедуры. От подчиненных они требуют надежности, предсказуемости поведения и результата.

Сильными сторонами иерархической организационной культуры является четко отлаженное управление информацией на операционном уровне и ведение документации, контроль организационной деятельности. Для этой организационной культуры характерны следующие особенности управления:

• Управление координацией;

• Управление контролем.

В подобных организациях лидеры, как правило, выполняют функции координатора, организатора, аналитика и наставника.

Критериями эффективности организационной деятельности можно считать финансовую эффективность, своевременность, низкую цену, надежные поставки и спокойное функционирование.

**Рыночная организационная культура** характеризуется ориентацией на внешнюю среду при весьма высокой потребности в стабильности и контроле. Основным критерием оценки представителей данной культуры служит результат выполнения задания, поэтому большинство сотрудников организации подобного рода ориентированы на достижение цели в условиях конкуренции.

Главная цель – победа в конкурентной борьбе, а в качестве символов успеха можно воспринимать расширение доли рынка и завоевание новых рынков. Долгосрочная стратегия основана на развитии конкурентоспособности и достижении измеримых целей.

Сильные стороны рыночной организационной культуры – способность менеджмента добиваться ясности целей и планирования деятельности по их результативному достижению; продуктивность деятельности. Для этой организационной культуры характерны следующие особенности управления:

• Управление конкуренцией;

• Управление услугами;

• Побуждение подчиненных к действиям.

Здесь лидеры, как правило, выполняют роли инициатора и генератора, конкурента, бригадира, надсмотрщика, или продюсера.

Критериями эффективности организационной деятельности являются: определенная доля рынка; достижение целей; проигрыш конкурента.

Согласно Куинну, ни одна из выявленных моделей управления не является эффективной (или неэффективной) при всех обстоятельствах.

Существуют позитивная зона, в рамках которой организация может достигать эффективности, и негативная зона, где особенно ярко проявляется неэффективность организационной деятельности. Если носители управленческого лидерства компетентны в использовании сильных сторон доминирующей организационной культуры и в минимизации ее деструктивного потенциала, то деятельность организации становится эффективной.

В этих случаях организационное поведение будет характеризоваться нарастанием агрессивности и враждебности, а также сопровождаться падением эффективности деятельности на всех уровнях организации.

Между идеальной и реальной моделями организационной культуры конкретной организации ясно виден разрыв. Этот разрыв может быть несущественным или значительным. В любом случае управленческое лидерство может планомерно сокращать разрыв между желательной и фактической организационной культурой, тем самым, повышая эффективность жизнедеятельности организации.

Управленческое лидерство имеет определенный потенциал, позволяющий консолидировать усилия организации как с целью более эффективной адаптации к внешней среде и интеграции всех членов на базе культивируемых ценностей и принципов организационной жизнедеятельности, так и для развития гибкости и индивидуализма или стабильности и контроля.

Типология Т.Е. Дейла и А.А. Кеннеди.

Она менее известна, здесь выделяют четыре главных типа организационной культуры. В качестве параметров выбраны уровень риска и скорость получения обратной связи. На основании сочетания этих параметров были выделены следующие типы организационной культуры.

1. Культура высокого риска и быстрой обратной связи. Этот тип господствует в индустрии развлечений, полиции, армии, строительстве, управленческом консалтинге, рекламе. Т.Е. Дейл и А.А. Кеннеди называют культуру этого типа миром индивидуалистов, которые постоянно рискуют и получают обратную связь быстро, независимо от того, правильны их действия или нет.

2. Культура низкого риска и быстрой обратной связи. Служащие мало чем рискуют, их поощряют вести интенсивную деятельность с относительно небольшим риском. Все действия получают быструю обратную связь. Клиент правит бал и определяет все. Обслуживание клиента, стремление угодить ему является сутью этой культуры. Важна команда, а не отдельный человек. Этот тип культуры господствует в организациях по сбыту, в магазинах, в компаниях по вычислительной технике, предприятиях по массовой торговле потребительскими товарами, в страховых компаниях.

3. Культура высокого риска и медленной обратной связи. Высокий риск, предельно высокие инвестиции, медленная обратная связь, длительны процесс принятия решений, жизнестойкость и долговременная перспектива – вот характерные черты предприятий с таким типом организационной культуры. Циклы принятия решений занимают годы. Девизом здесь являются слова «делайте правильно», а не «действия любой ценой». Культура такого типа распространена в нефтяных и авиационных компаниях, архитектурных фирмах, на предприятиях коммунального хозяйства.

4. Культура низкого риска и медленной обратной связи. Небольшой риск, медленная обратная связь, внимание сотрудников и руководства концентрируется на техническом совершенстве, расчете степени риска, деталях. Дефицит обратной связи заставляет служащих сосредоточивать свое внимание на том, как они что-то делают, а не на том, что они делают. Внимание уделяется регистрации и подшивке документов, записям, записям и техническим усовершенствованиям. Лозунгом такой фирмы может быть выражение «стремитесь техническому совершенству в работе». Такой тип культуры характерен для организаций, занятых в страховом и банковском деле, финансовых услугах и правительственных организациях. [4]

Все перечисленные подходы к типологии организационной культуры. можно классифицировать на механистическую, органическую, предпринимательскую и партисипативную [34.C.13–16.]. (см. прил. 6)

Механистический подход к проектированию организации характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе, когда используется рутинная технология, то есть низкая неопределенность того, когда, где и как выполнять работу, и имеется несложное и нединамичное внешнее окружение. Механистическую организационную культуру можно считать синонимом бюрократии. Немецкий социолог и экономист М. Вебер сформулировал понятие бюрократии как организации, имеющей определенные характеристики. Бюрократическая организация предстает как совершенная система рационального разделения и предельной стандартизации деятельности, что, по мнению М. Вебера, является верным залогом ее эффективности.

Свои преимущества, например такие, как универсальность, предсказуемость и производительность, бюрократическая система может реализовать при следующих условиях:

– в организации известны четкие цели и задачи;

– работа в организации может делиться на отдельные операции;

– общая цель организации должна быть достаточно простой, чтобы позволить выполнить ее на основе централизованного планирования;

– выполнение работы индивидом может достоверно измеряться;

– денежное вознаграждение мотивирует работника;

– власть руководителя признается как законная;

Примерами адекватного применения механистической культуры является армия, конвейерное производство, государственная система здравоохранения.

Органический подход к проектированию организации характеризуется слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широкоопределяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии. Этот подход демонстрирует свою эффективность в условиях, когда используется нерутинная технология (высокая неопределенность того, когда, где и как выполнять работу) и имеется сложное и динамичное внешнее окружение. [7. С. 104–111]. Органический подход позволяет организации лучше взаимодействовать с новым окружением, быстрее адаптироваться к изменениям, т.е. является более гибким. Большинство специалистов видят в органическом подходе будущее и продолжают усиленно критиковать механистический подход. Однако, руководители должны принимать во внимание специфические условия, в которых действует конкретная организация, и на этой основе делать свой окончательный выбор. Не существует априорного понятия «хорошей» или «плохой» системы. Есть выбор, соответствующий меняющимся условиям, и выбор, им не соответствующий.

Трудно создать такую структуру, которая устраивала бы всех членов организации и адекватно мотивировала бы их деятельность. Ряд специалистов считают, что данная проблема более успешно решается, если членам организации предоставляется право участвовать в принятии решений, касающихся их работы. Последнее уточнение является принципиальным и отличает в корне организации, построенные на «участии работников в управлении», или так называемые партисипативные организации, от организаций, где посредством создания органов самоуправления осуществляется некомпетентное вмешательство в работу других членов или частей организации.

Лежащее в основе партисипативной организации участие работников всех уровней в управлении предполагает:

1. Участие в принятии решений;
2. Участие в становлении целей;
3. Участие в решении проблем.

Участие в управлении осуществляется в форме работы специальных советов научно-технического, технико-экономического и управленческого характера. Решения таких советов нередко бывают обязательными для тех руководителей, при которых они создаются.

Советы имеют следующие функции:

1. Несут ответственность за координацию деятельности подразделений;
2. Отвечают за интеграцию деятельности подразделений, представленных в нем с деятельностью одного или двух вышестоящих уровней управления и одного или двух нижестоящих (обычно руководитель каждого уровня представительствует помимо «своего» совета еще в двух – «нижнем» и «верхнем»);
3. Определяет политику (правила и процедуры) подчиненных им подразделений, совместимую с двумя другими уровнями.

Важно отметить, что советы принимают решения только относительно процессов, происходящих на их уровне. При правильно организованной работе участие в управлении повышает качество принимаемых решений. Рассмотрение большего количества альтернатив привносит больше опыта в обсуждение. Участие развивает творческое отношение, обогащает работу в целом.

Быстрые и динамичные изменения последнего десятилетия способствовали развитию особого типа организаций, получивших название предпринимательских.

Появление этих организаций было связано с необходимостью создания реальных экономических ценностей на устойчивой и постоянной основе путем поиска и реализации всех имеющихся в этом направлении возможностей. Этого также требовала необходимость мотивации работников к принятию ими на себя ответственности за создание этих экономических ценностей. Термин «предприниматель» был введен французским экономистом Ришаром Контиллоном, жившим в начале восемнадцатого века. И с тех пор это слово означает человека, который берет на себя риск, связанный с организацией нового предприятия или с разработкой новой идеи, новой продукции, нового вида услуг, предлагаемых обществу.

Структура управления предпринимательской организацией характеризуется малым количеством уровней и гибкостью. Деятельность такой организации обычно оценивается не на основе производительности, а на основе эффективности. С точки зрения организационного построения, предпринимательские структуры базируются на индивидуальной инициативе. В предпринимательстве индивидуальная компетентность важнее организационной компетентности.

Знание особенностей, сильных и слабых сторон сложившейся организационной культуры, стереотипов поведения работников, принятых ценностей позволяет выработать управленческие воздействия с целью возможного изменения, совершенствования организационной культур.

Изменение – это действие, в процессе которого происходят различные преобразования в нашей жизни. Изменение культуры организации влечёт за собой изменение поведения каждого члена организации и его уникальной общей психологии. Обычно руководящие группы подразумевают, что это коснётся их лично, но в отношении себя они имеют в виду только общие фразы типа: «передавать больше власти подчинённым», «уделять больше внимания новшествам» и т.п. Эти изменения не задумываются руководителями как системные изменения и, конечно, исключают какое-то вмешательство в их собственную уникальную психологию.

Из-за недостатка исследований не появилось никакой последовательной теории изменения культуры. Некоторые говорят, что культуры возникают самопроизвольно, и что индивидуумы не могут влиять на этот процесс, так как требуются сложные методы, редкие навыки, и значительное время, чтобы понять культуру, и также время, чтобы её изменить, преднамеренные попытки в изменении культуры практически бессмысленны. Однако существует и другая точка зрения, что культуры могут быть изменены, если компании коллективно подойдут к решению этой проблемы. Всё же даже те, кто считает изменение культуры возможным, не соглашаются относительно того, как легко и быстро могут быть сделаны эти изменения.

Конечно, изменение культуры – дело трудное, требующее больших временных усилий. Постепенно приходиться обращать внимание почти на все стороны жизни организации, которые поддерживают ее существование и создают уверенность в ее соответствии предпочтительной культуре. Для успеха в деле трансформации культуры могут потребоваться изменения в структуре (архитектуре организации), символах (образах, которые подкрепляют культуру), системах (производственных, системах оценок, отбора, качества и т.д.), штате (подборе кадров и совершенствовании человеческих ресурсов), стратегии (поведенческих проявлениях видения организации), стиле лидерства (подходах и примерах, насаждаемых высшим руководством) и профессионализме менеджеров (в аспектах компетентности лиц, реализующих процесс изменений). Очень важно знать как проводить изменения. Существует методы изменения культуры организации:

* изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
* изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
* перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
* изменение критериев стимулирования;
* смена акцентов в кадровой политике;
* смена организационной символики и обрядности.

Основная проблема заключается в определении и преодолении первоначального сопротивления и в умении заставить людей принять новый образ мыслей, необходимый для осуществления изменения. Осуществление изменения требует очень тщательного планирования. Задача предпоследнего заключается в обеспечении того, чтобы изменение стало постоянным, оно должно быть официально и неофициально закреплено, т.е. необходимо, чтобы заинтересованные люди искренне приняли его и чтобы оно стало частью культуры организации. Примером установленных формальных правил являются правила внутреннего трудового распорядка. Неформальные правила касаются сферы общения с коллегами, отношений подчиненный – руководитель, одежды, профессионального жаргона и так далее. Нормы и ценности, культивируемые руководством, передаются и закрепляются через определенные церемонии, процедуры, ритуалы.

Среди методов поддержания организационной культуры следует отметить следующие [8, С. 74]:

1. Декларируемые менеджментом лозунги, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу;

2. Ролевое моделирование, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными. Лично демонстрируя подчиненным поведенческие нормы и концентрируя их внимание на этом поведении, например, на определенном отношении к клиентам или умении слушать других, менеджер помогает формировать определенные аспекты организационной культуры;

3. Внешние символы, включающие систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в организации может проявляться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией;

4. Истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов; даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение, их соблюдение влияет на самоопределение и лояльность работников своей организации;

5. Система стимулирования. Принципы построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, именно то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность культивируемой и поддерживаемой руководством организационной культуры. Непоследовательность и расхождение слова и дела здесь недопустимы, поскольку даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.

Знание типа организационной культуры, ее особенностей дает возможность прогнозировать поведение организации, реакцию работников на решения руководства, внешние события. Знание особенностей, сильных и слабых сторон сложившейся организационной культуры, стереотипов поведения работников, принятых ценностей позволяет выработать управленческие воздействия с целью возможного изменения, совершенствования организационной культур.

Изменение культуры организации влечёт за собой изменение поведения каждого члена организации и его уникальной общей психологии. Изменение культуры – дело трудное, требующее больших временных усилий. Важно гарантировать уверенность в том, что организация с самого начала понимает характер своей нынешней культуры и отдает себе отчет, почему необходимо что-то менять.

Так же хотелось бы отметить, что изменение личного поведения, повышая уровень компетентности менеджеров в управленческой деятельности, помогая им становиться более эффективными в сфере становления будущей предпочтительной культуры организации, способствует более полному изменению культуры.

**2. Проблемы формирования организационной культурой**

**2.1 Объект и методы исследования**

В качестве объекта исследования выступает организация ОАО «НЭТА».

Цель исследования: проанализировать существующую организационную культуру.

Задачи:

1. Выявить особенности организационной культуры;
2. Выявить круг проблем организации;
3. Составит блок рекомендаций на основании полученных данных.

Предметом исследования является организационная культура ОАО «НЭТА».

Изучение сложившейся организационной культуры является предпосылкой успешного ее изменения. Прежде, чем что-то менять, следует ответить на два вопроса:

1. Что из себя представляет сегодняшняя организационная культура?
2. Какой должна быть оргкультура, чтобы она поддерживала выработанную руководством стратегию организационного развития?

Выяснив желательное или декларируемое состояние организационной культуры и определив ее сегодняшнее актуальное состояние, можно принять решение о тех действиях, которые позволят перейти из сегодняшнего состояния в желательное.

Краткая характеристика ОАО «НЭТА»

НЭТА, одна из ведущих компаний на российском рынке информационных технологий, была создана в 1993 году. Отделения компании НЭТА действуют сегодня в семи городах России: Барнауле, Екатеринбурге, Кемерове, Красноярске, Новокузнецке, Новосибирске, Перми. В штате компании – более 1100 сотрудников. Более 200 сотрудников компании являются сертифицированными специалистами.

В каждом регионе отделение НЭТА – это один или несколько магазинов, отдел системной интеграции и сервис-центр.

**Основные направления деятельности компании НЭТА:**

– производство компьютеров НЭТА,

– поставки компьютерной и офисной техники,

– полный комплекс услуг и решений в области системной интеграции,

– ремонт и сервисное обслуживание техники**.**

Производство компьютеров НЭТА сертифицировано Госстандартом России, соответствует международному стандарту качества ИСО 9001–2000. В 2005 году компьютеры НЭТА завоевали диплом «100 лучших товаров России».

Розничная сеть компании НЭТА сегодня – это 12 фирменных магазинов в семи крупных городах России. Ежегодно все магазины НЭТА посещают более чем 1200000 человек. В компьютерных магазинах НЭТА можно получить консультацию квалифицированных продавцов и приобрести полный ассортимент техники от надёжных мировых производителей компьютерной, офисной техники, периферийного и сетевого оборудования, расходных материалов, программного обеспечения.

НЭТА – надежный партнер компаний-мировых производителей техники и разработчиков ПО. В том числе Gold Certified Partner APC, Золотой партнер Aquarius, Valued Partner ASUS, Premier Partner Cisco Systems, Авторизованный дилер Epson, Premier Partner Fujitsu Siemens Computers, Preferred Partner HP, Advanced Business Partner IBM, Premier Provider Intel, Gold Certified Partner и OEMSubdistributor Microsoft, Серебряный партнер PHILIPS, Официальный дилер Samsung, Авторизованный дилер TOSHIBA, Авторизованный реселлер XEROX.

В направлении системной интеграции НЭТА осуществляет диагностику, проектирование, поставку и внедрение, а также гарантийно-сервисное обслуживание: корпоративных сетей передачи данных, оборудования и сетей телефонной связи, систем гарантированного электроснабжения, систем видеоконференцсвязи, структурированных кабельных сетей, серверных решений, интегрированных систем безопасности, электрических сетей, презентационного оборудования для коференцзалов, климатических систем.

В сервисных центрах НЭТА есть все для точной диагностики и качественного выполнения ремонтных работ любой сложности: специальное оборудование, квалифицированные инженеры. Репутацию сервисных центров НЭТА подтверждает тот факт, что 65% отремонтированной нами техники приобретено не в нашей компании. Сервисные центры НЭТА авторизованы такими компаниями как APC, Аquarius, ASUSTeK Computer Inc., Belinea, IBM, Seiko Epson Corp., HP, Lexmark International, Liebert-HIROSS, Nokia, Oki Electric Industry Co., Samsung Electronics, Toshiba, и это далеко не полный список производителей, доверяющих нам ремонт своей техники.

В числе постоянных клиентов компании НЭТА– оpганизации и предприятия по всей России. Администрации Новосибирской и Кемеровской областей и Красноярского края, Красноярский и Алтайский краевые суды, Кемеровский Новосибирский и Омский областные суды, отделения Пенсионного Фонда РФ по республике Алтай, Красноярскому краю, Новосибирской области, Сибирское таможенное управление, Управление делами Президента РФ по Сибирскому округу, Управление Министерства РФ по налогам и сборам по Новосибирской и Кемеровской областям, МЧС, Управления федерального казначейства по Новосибирской и Кемеровской областям и республике Алтай, ГУВД Новосибирска и Новосибирской области.

Компания имеет опыт сотрудничества с банками: Сбербанк РФ, Альфа-банк, «Банк Москвы» ГУ ЦБ РФ по Новосибирской области, Газпромбанк, Новосибирсквнешторгбанк – вот далеко не полный список финансовых организаций – клиентов НЭТА. НЭТА осуществляла поставки и выполняла проекты для многих промышленных предприятий: АК «Алроса», Ангарская нефтехимическая компания, Ачинский и Омский НПЗ, «Кузбассразрезуголь», Кузнецкий и Западно-Сибирский металлургический комбинаты, «Лукойл-Пермнефтегазстрой» и «Лукойл-Энергогаз», Новосибирское авиационное ПО им. Чкалова, Новосибирский электродный завод, «Омскшина» и «Сибур-Химпром», шахты «Черниговец» и «Распадская», ЗапСибгипроводхоз, Новосибирский завод химконцентратов.  
Среди клиентов НЭТА – предприятия энергетики («Алтайэнерго» и Березовская ГРЭС, «Кузбассэнерго», «Новосибирскэнерго») и связи: «Билайн», «Мобиком-Новосибирск», МТС-Новосибирск, Новосибирская ГТС, «Ростелеком», «Электросвязь», «Мегафон», другие предприятия и организации.

Результаты участия в общероссийских рейтингах по итогам 2005 года:

* 27 место в рейтинге ИТ-компаний России «CNews100»;
* 21 место в рейтинге ИТ-компаний России РА «Эксперт»;
* 18 место в рейтинге системных интеграторов информационно-делового канала Astera.

Профиль деятельности организации – торгово-закупочный.

Состав: в штате – 1200 человек.

В исследовании приняло участие 34 сотрудника компании «НЭТА», из которых 19 женщин и 15 мужчин. Опыт сотрудников в среднем от 1 года до 5 лет. Средний возраст специалистов от 22 лет до 35, руководителей от 30 лет до 45 лет. В исследование принимали участие:

– 4 топ-менеджера

– 12 линейных менеджеров

– 10 специалистов по продажам

– 2 бухгалтера

– 2 логиста

– 2 офис-менеджера

– 2 маркетолога.

В ходе исследования организационной культуры я отталкивалась от точки зрения Шейна, который выделяет 3 уровня организационной культуры. Поскольку третий уровень, уровень базовых предположений часто не осознается самими носителями организационной культуры, то проводилась диагностика только первых двух уровней:

1. уровень артефактов;
2. уровень ценностных ориентаций и верований.

Культуру, сложившуюся в организации, я изучала с использованием разных методов, таких как:

Интервью;

Анкетирование;

Тестирование;

Изучение документов;

Наблюдение (изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний, ритуалов).

### Интервью. [41].

Интервью – это метод получения информации по определенной теме путем непосредственного целенаправленного диалога интервьюера с респондентом.

1. Неформализированное интервью – это свободный диалог по определенной теме, когда вопросы (открытые) формулируются в контексте обращения и формы фиксации ответов нестандартизированы;
2. Полуформализированное – в ходе диалога задаются заранее заготовленные вопросы по теме и дополнительные;
3. Формализированное – вопросы задаются по заранее подготовленному вопроснику с использованием карточек «закрытых вопросов» (анкета – интервью»), не допуская изменений в формулировке и порядке постановки вопросов.

При **формализованном** интервью имеется конкретная схема проведения опроса (обычно это опросный лист, содержащий заранее подготовленные четкие формулировки вопросов и продуманные модели ответов на них). Формализованное интервью теряет большую часть своего смысла, если ответы респондентов не анализируются в плоскости их социальных и демографических (отраслевых и географических) характеристик. Подобные интервью проводятся на улице, в магазинах, на общественных мероприятиях, по месту жительства респондентов (поквартирные опросы), и т.п. Наибольшее применение формализованные опросы получили при реализации количественных исследований. Основными недостатками данного метода являются: относительно высокая стоимость и незначительный географический охват.

**Неформализованные** интервью – это специфический метод сбора информации, при котором имеются только тема и цель. Конкретной схемы проведения опроса нет. На практике, неформализованные интервью используются при проведении качественных исследований. Неформализованные интервью бывают индивидуальные и групповые.

**Индивидуальные неформализованные** интервью проводятся с респондентом один на один в форме диалога, при этом респондент имеет возможность высказать развернутые суждения по исследуемой задаче.

Мы проводили индивидуальное неформализованное интервью для более детального знакомства с культурой организации, чтобы узнать ключевые ценности организации, правила и традиции организации. Индивидуальное неформализованное интервью позволяет глубже проникнуть в психологию респондента и лучше понять его точку зрения, поведение, установки, стереотипы и т.д. Преимущества интервью: более откровенная неформальная обстановка, атмосфера доверия, более серьезное отношение респондента к опросу, при использовании интервью существует уверенность, что на вопросы отвечает именно тот индивид, который определен требованиями выборки. Интервью позволяет учесть уровень подготовленности и культуры опрашиваемого, его отношение к теме опроса, гибко менять формулировки вопросов с учетом личности опрашиваемого и содержания ответов на предыдущие ответы, ставить дополнительные вопросы и т.д. Более подробный бланк интервью.

Анкетный опрос [41].

Анкета – опросный лист, самостоятельно заполняемый опрашиваемым по указанным в нем правилам. Несмотря на то, что она является одним из основных документов личного дела, утвержденной формы анкеты не существует. Это всегда собственная разработка компании, и в зависимости от того, какому подразделению нужна информация (службе кадров, юридической службе, др.).

Оно может быть групповым или индивидуальным.

**Групповым** анкетированием называется опрос, применяемый в основном в организациях (места работы, учёбы и т.д.).

При **индивидуальном** анкетировании вопросники (анкеты) раздаются на рабочих местах или по месту жительства респондента. В последнее время широкое распространение получил единовременный опрос (с помощью электронных видов связи: телефон, E-mail).

Социологическая анкета – объединенная единым исследовательским замыслом система вопросов, направленных на выявление количественно-качественных характеристик объекта и предмета анализа.

Приступая к разработке анкеты, необходимо обозначить цель, то есть определить, какую помощь должно оказать ее использование в работе, хотите ли вы формально соблюсти требования кадрового делопроизводства или же вам нужен дополнительный инструмент для наиболее полной оценки качеств соискателя. Для руководителя и менеджера по персоналу анкета является источником дополнительной информации о соискателе, а следовательно, основой для более адекватной его оценки. Целью анкеты также является определение уровня профессионализма соискателя.

Анкетный опрос дает массовую представительную картину об изучаемом предмете, на респондента не оказывают «возмущающего» влияния личность интервьюера, его собственные установки и взгляды, отсутствие интервьюера формирует у опрашиваемого ощущение большей анонимности, поэтому приводит к более обоснованным ответам, при заполнении анкет респондент подбирает для себя наиболее подходящее время и скорость заполнения анкеты, анкетирование может быть проведено кадрами, не обладающими высокой квалификацией, с помощью анкетирования можно собрать информацию за более короткий срок. Для изучения особенностей организационной культуры ОАО «НЭТА» было использовано индивидуальное социологическое анкетирование В приложении 2 приведен пример анкеты, которая использована при изучении особенностей организационной культуры компаний разного типа.

Тестирование [41].

Более точно определить сегодняшнее состояние кандидата с точки зрения его соответствия требованиям, предъявляемым к вакантной должности, а также потенциала развития можно с помощью специальных тестов, в том числе и на профессиональную пригодность. Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, университеты, общественные организации. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации. Недостатки этого метода – высокие издержки, часто необходимость сторонней помощи, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате. Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития.

Существует много разновидностей тестов, которые разделяются на группы по нескольким основаниям:

– по предмету тестирования (тому качеству, которое оценивается с помощью данного теста);

– по особенностям используемых в тесте задач;

– по материалу, предъявляемому испытуемым;

– по объекту оценивания.

По предмету тесты делятся на интеллектуальные (оценивают степень развитости у человека различных познавательных процессов), личностные и межличностные.

По особенностям используемых задач выделяют практические, образные и словесные (вербальные) тесты.

По характеру тестового материала, предъявляемого испытуемым, тесты делятся на бланковые, аппаратурные.

По объекту оценки – на процессуальные тесты, тесты достижений, тесты состояний и свойств.

Интеллектуальные тесты предназначаются для оценки уровня развития мышления (интеллекта) человека и его отдельных когнитивных процессов, таких, как восприятие, внимание, воображение, память, речь.

Личностные тесты связаны с психодиагностикой устойчивых индивидуальных особенностей человека, определяющих его поступки; сюда относятся тесты темперамента, характера, мотивации, эмоций, способностей. Межличностные тесты позволяют оценивать человеческие отношения в различных социальных группах, например, социометрический тест, тест социально – психологической самоаттестации группы как коллектива.

Практические тестовые задания включают в себя задачи и упражнения, которые испытуемый должен выполнить в наглядно – действенном плане, т.е. практически манипулируя реальными материальными предметами или их заменителями.

Образные задания содержат в себе упражнения с образами, с картинками, рисунками, схемами, представлениями. Они предполагают активное использование воображения, мысленных преобразований образов.

В ходе данного исследования применялся личностный тест ценностных ориентаций М. Рокича, построенный на прямом ранжировании шкалы ценностей. Система ценностных ориентаций определяет содержательную сторону направленности сотрудника организации и составляет основу ее отношений к окружающему миру, к другим людям, к себе самой, основу мировоззрения и ядро мотивации жизнедеятельности, основу жизненной концепции и философии жизни.

М. Рокич разделяет два класса ценностей:

1. терминальные – убеждения в том, что конечная цель индивидуального существования стоит того, чтобы к ней стремиться;

2. инструментальные – убеждения в том, что какой-то образ действий или свойство личности является предпочтительным в любой ситуации.

В ходе исследования респонденту предъявлялись два списка ценностей (по 18 в каждом), либо на листах бумаги в алфавитном порядке, либо на карточках. В списке испытуемый присваивает каждой ценности ранговый номер, а карточки раскладывает по порядку значимости. Последняя форма подачи материала дает более надежные результаты. [18]

Анализ документов [36.C.39–44].

Культура организации находит свое отражение и в документах (планах, приказах, программах, распоряжениях, положениях). Анализ документов – один из широко применяемых и эффективных методов сбора и анализа первичной информации. Документы с различной степенью полноты отражают социум общества. В них содержатся сведения о процессах и результатах деятельности человека; вследствие этого документальная информация представляет большой интерес для социологов.

Принципиальное значение для исследователя имеют официальные документы, которые отражают общественные, социальные и экономические связи в обществе. Все эти документы составляются и утверждаются государственными или иными органами, учреждениями и могут выступать в качестве юридического доказательства.

Большое значение имеет изучение неофициальных документов. Среди них выделяются личные документы, такие как дневники, мемуары, личная переписка, записки профессионального характера. Неофициальные документы позволяют вскрыть глубинные социально-политические механизмы образования ценностных ориентаций, понять историческую обусловленность стереотипов поведения, найти основу для выделения социальных типов в обществе.

Личные – документы индивидуального учета (библиотечные формуляры, анкеты и бланки, заверенные подписью), характеристики, выданные данному лицу, письма, дневники, заявления, мемуарные записи.

Безличные – статистические или событийные архивы, данные прессы, протоколы собраний (3. С. 12–15).

В качестве средства проверки надёжности, достоверности информации и одновременно анализа их содержания является «внешнее» и «внутреннее» исследование документов.

**Внешний анализ** – это изучение обстоятельств возникновения документа, его исторического и социального контекста. **Внутренний анализ** – это и есть собственно изучение содержания документа, всего того, о чём свидетельствует текст источника, и тех объективных процессов и явлений, о которых сообщает документ.

Анализ информации, содержащейся в документации, помогает выявить основные представления руководства – причем реальные, а не декларируемые – относительно процесса управления, какие ценности отражены в документах, насколько целенаправленной является работа по формированию или поддержанию организационной культуры ОАО «НЭТА».

Наблюдение [41].

Под наблюдением подразумевается прямая регистрация событий очевидцем. Наблюдение бывает простым и научным. Простое– это то, которое не подчинено плану и ведется без определенно разработанной системы. Научное наблюдение отличается тем, что:

а) оно подчинено ясной исследовательской цели и четко сформулированным задачам,

б) научное наблюдение планируется по заранее обдуманной процедуре.

в) все данные наблюдения фиксируются в протоколах или дневниках по определенной системе,

г) информация, полученная путем научного наблюдения, должна поддаваться контролю на обоснованность и устойчивость.

Методы прямого наблюдения

1) По степени формализованности выделяют неконтролируемое (или нестандартизованное, бесструктурное) и контролируемое (стандартизованное, структурное). В неконтролируемом наблюдении пользуются лишь принципиальным планом, а при контролируемом регистрируют события по детально разработанной процедуре;

2) В зависимости от положения наблюдателя различают соучаствующее (или включенное) и простое (невключенное) наблюдения. Во время включенного наблюдения исследователь имитирует вхождение в социальную среду, адаптируется в ней и анализирует события как бы «изнутри». В невключенном (простом) наблюдении исследователь наблюдает «со стороны», не вмешиваясь в события. В обоих случаях наблюдение может производиться открыто или инкогнито.

Мы использовали метод структурного простого наблюдения. Данный метод использовался для изучения сложившихся в организации правил и традиций. Жизнь любой организации подчиняется некоторой системе формальных и неформальных правил. Примером установленных формальных правил являются правила внутреннего трудового распорядка. Неформальные правила касаются сферы общения с коллегами, отношений подчиненный – руководитель, одежды, профессионального жаргона и так далее. Изучение действующих в организации традиций, формальных и неформальных правил было направлено в первую очередь на определение того, какое влияние они оказывают на рабочее поведение персонала и в какой мере они поддерживают, выработанную руководством стратегию организационного развития (руководство организации получит огромный выигрыш в том случае, если откажется от созерцательного отношения к сложившимся в организации традициям и начнет активно выстраивать, формировать новую систему правил и традиций, отвечающую целям развития организации).

Нами были подробно рассмотрены объект и методы исследования, для того чтобы лучше изучить предмет исследования и получить исчерпывающие сведения о состоянии организационной культуры ОАО «НЭТА».

* 1. **Аналитическая характеристика организационной культуры ОАО "НЭТА"**

Для удобства описания организационной культуры ОАО «НЭТА» нами было использована теория Ф. Харриса и Р. Морана, рассматривающей содержание организационной культуры. На основе данных характеристик, можно сделать следующие выводы:

1. На основе материалов интервью было выявлено, что в компании «НЭТА» в человеке ценят индивидуализм, профессионализм, коммуникабельность и творческий подход к выполняемой работе. У работников присутствует вера в руководство, свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение и в справедливость. Также очень примечательным является и то, что большинство работников знают миссию, цель, стратегию и структуру своей организации. Миссия ОАО «НЭТА»: максимальное удовлетворение потребностей самого широкого круга покупателей продуктами рынка IT технологий путем реализации качественных товаров, при индивидуальном и чутком подходе высококвалифицированных работников к каждому клиенту и при обеспечении справедливого отношения к своим сотрудникам;

2. По результатам наблюдения были выявлены речевые особенности, профессиональный сленг, словечки и выражения, употребляемые большей частью коллектива. К примеру, для неспециалиста, пришедшего в компанию, занимающуюся разработкой программных продуктов, язык, на котором разговаривают между собой программисты, может показаться малопонятным, почти иностранным. В системе межуровневой коммуникации выявлен ряд проблем, вызванный недостатком или несвоевременностью поступающей информации. Сотрудники страдают от дефицита информации;

3. Для офисных сотрудников характерен деловой стиль одежды, а у сотрудников магазинов строгий дрескод – белый верх, темный низ. Предметы, которые можно отнести к организационной символике – территориальное закрепление за сотрудником компьютера, полки, канцелярские принадлежности, места за столом. В каждом помещение предназначенном для сотрудников можно увидеть корпоративный флаг. Органайзеры, планинги, авторучки имеют корпоративную символику – «бурундук с дискетой». Выпуск различной продукции с этой символикой: ручек, календарей больших и малых форматов, папок, бланков и др. Бурундучек, как известно, зверек хозяйственный, способный отложить на будущее втрое больше, чем съесть. Поражает его способность диверсифицировать деятельность и запасы. Плодовитость зверька также общеизвестна. Компания, как маленький бурундучек, распределяя полученные от клиентов средства, получала прибыль и большую ее часть направляла на увеличение ресурсов и улучшение качества обслуживания клиентов. Дискетка же символизировала направление деятельности компании;

4. Существует специальное помещение для приема пищи для всех сотрудников. Организация не оплачивает расходы на питание, но существует традиция предоставлять сотрудникам организации чай, кофе, молоко;

5. По данным метода анализа документов можно сделать вывод о том, что соблюдение временного распорядка и пунктуальность являются неотложными требованиями для сотрудников и руководителей организации. В компании принято принимать решения своевременно и эффективно, руководители чётко ставят перед подчинёнными задачи и цели, которые надо выполнить и в какой срок, потому что от этого зависит эффективность выполняемых заданий;

6. Отношения в организации нельзя называть чисто формальными, так как в них присутствует определенная свобода. Но эта свобода заключена в определенных рамках. Это подтверждается взаимоотношениями к вышестоящим по рангу. Коллектив компании НЭТА стремится стать сплоченной командой, работающей на общий результат. Сотрудники работают на компанию НЭТА, а не на конкретного руководителя, независимо от его ранга. Работа сотрудников строится на основе следующего принципа: **сочетание компетентности, уважения к клиентам и ресурсов компании усиливаем скоростью работы.** Правильное его применение приносит успех. С помощью метода анкетирования выяснилось, что в основе сложившейся культуры управления ОАО «НЭТА» ярко выражена – направленность на построение межличностных отношений, что ярко прослеживается в АНКЕТЕ. Оценивая атмосферу теплоты и поддержки 85% респондентов отмечают высокий уровень дружественных отношений и поддержки, оценивая данную категорию в 9 балов. При описании наименее предпочтительного сотрудника на первом месте не профессионально значимые, а личностные качества;

7. Анализ ценностных ориентаций сотрудников, то есть второго уровня организационной культуры по Шейну, производился по методики Рокича. При обработке методики учитывались только первые три позиции, как наиболее актуальные ценности. Результаты методики показали, что ведущая ценность сотрудников – творческая самореализация, возможность расширения своего образования, кругозора, общей культуры, интеллектуальное развитие. Приоритетной ценностью является самореализация в профессии. Приоритетные инструментальные ценности: образованность и эффективность в делах. Главной ценностью для менеджеров является признание их заслуг со стороны высшего руководства, коллег и подчиненных, усиление авторитета на предприятии. Руководство старается воспитать в своих сотрудниках стремление стать сплоченной командой, работающей на общий результат. Для этого существуют коллективные мероприятия, которые способствуют налаживанию теплых взаимоотношений между сотрудниками, а, следовательно, и «здорового» климата в коллективе: проведение мероприятий по совместному отдыху, в частности: юбилеи работников, выезды на природу, посещение группы здоровья, бассейна, традиции отмечать День Рождения компании, Новый Год. Компания тщательно следит за каждым сотрудником и старается всячески помогать ему во всех проблемах, поэтому каждый сотрудник может обратиться за любой помощью к руководству компании. К примеру, сотруднику организации нужны финансовые ресурсы на приобретение квартиры, организация может дать кредит на выгодных условиях для сотрудника и т.д.;

8. Согласно анкетному опросу, в организации выявлено: ответственные решения принимаются советом директоров, после коллективного обсуждения с линейными менеджерами, с учетом их пожеланий, присутствие четкой регламентации работы, высокие стандарты качества обслуживания клиентов, благодаря выполнению четко прописанных стандартов. Руководство даёт возможность все своим сотрудникам повысить свою профессиональную квалификацию и возможность карьерного роста, всегда старается заметить и отметить профессиональные достижения своих подчинённых и принять соответствующие меры по этому вопросу, например премии, подарки, туристические путевки, но также присутствует нематериальное поощрение в виде грамот, благодарственных листов;

Руководство старается воспитать в своих сотрудниках, чтобы они понимали и знали, что их цели всегда совпадают с целями компании и всех сотрудников и для их достижения необходимо работать в месте в команде. В компании принято при решении разных проблем и задач возникших в организации и касающихся подразделений, разные подразделения компании работают в месте, командой. Компания уделяет очень большое внимание и вопросу о поддержании в компании сложившихся хороших традиций и их соблюдению, расширению традиций и ритуалов в компании. Компания в месте со своими сотрудниками компании формирует достойный внешний вид компании, повышающий имидж и культуру компании.

На основе этих характеристик можно заключить, что организационная культура ОАО «НЭТА» носит признаки «партисипативной» организации, поскольку сотрудники компании принимают участие в принятии решений, становление целей, решение проблем. Если прибегнуть к типологии Г. Хофштеда можно сказать, что для ОАО «НЭТА» характерны черты коллективистской культуры с низким уровнем дистанции власти, с высоким уровнем избегания неопределенности, и доминирующими признаками женственности. ОАО «НЭТА» – компания с сильной организационной культурой, в которой уважают личность за то, как она выполняет работу, ценят лучшие человеческие качества и черты. Большинство работников готовы напряженно трудится ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов, достаточно гибки для того, чтобы органично сочетать свои личные цели с целями команды. Наблюдается активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив, планирование совместных действий, оценке полученных результатов.

Конечно же есть и некоторые недостатки действующей организационной культуры, их нельзя назвать отрицательными сторонами, потому что они не ведут сразу и прямо к снижения эффективности организации, но в будущем могут повлиять на нее негативно. К этим чертам относится отсутствие: закреплённых письменно правил поведения, недостаток или несвоевременность поступающей информации, сотрудники страдают от дефицита информации.

В нашем случае нет необходимости проводить изменения глубинного устройства компании, так как уже четко сформирована миссия, а у коллектива присутствует единое видение целей компании, также выработана оптимальная организационная структура предприятия – все это помогает эффективно работать по выбранным направлениям.

При изменении культуры предприятия очень важно соблюдать постепенность и поэтапность нововведений, кроме того, не менее важно, чтобы элементы новой культуры не вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей компании. Нужно, чтобы новую культуру принимали и поддерживали все высшие руководители. Только в этом случае совершенствование культуры в дальнейшем будет способствовать процветанию предприятия.

Также важно указать, что при разработке и внедрении комплекса мероприятий, направленных на совершенствование культуры предприятия необходимо принять во внимание следующие обстоятельства:

– подобный объем работы может быть качественно проведен только с привлечением консультантов по процессу (нужен «свежий взгляд», эти люди не находятся внутри самой компании и при этом не связаны формальными и неформальными производственными обязательствами перед работниками компании);

– привлечение только специалистов самой организации для выполнения данной работы в принципе не позволяет надеяться на достижение желаемого конечного результата (это люди системы, они уже работают в заданном режиме, существует определенная субординация и т.п.).

С целью совершенствования межуровневой коммуникации во многих компаниях создаются отделы по внутренним коммуникациям. Цель этих отделов заключается в том, чтобы обеспечить информационное насыщение всех сотрудников компании как о самых грандиозных событиях, происходящих в компании, так и до самых незначительных (приказы, распоряжения, результаты стратегического планирования, достижения различных отделов). Всем известно, что наличие дефицита информации рождает слухи, байки, оказывающие, зачастую, губительное влияние на общее эмоциональное состояние работников. Создание группы по внутренним коммуникациям, с грамотно поставленными задачами, нацеленное на улучшение межуровневой коммуникации, позволит избавиться от «сарафанного радио» и укрепит атмосферу доверия и надежности.

Нужно создать нормативную базу по организационной культуре: корпоративный кодекс, кодекс поведения сотрудников, кодекс взаимоотношений с клиентами.

С целью совершенствования и развития организационной культуры компании считаем необходимым иметь в виду, что даже преуспевающие компании с сильной культурой нуждаются в постоянном поддержании и развитии своих культурных ценностей, так как факторы внешней среды, отбор и прием новых сотрудников, исключение сотрудников, выход на новые отраслевые и особенно национальные рынки, изменение статуса и т.п. – все это способствует изменению организационной культуры.

**Заключение**

В выпускной работе были освещены важнейшие аспекты управления организационной культурой и её влияния на эффективность деятельности организации, а также предпринята попытка оценить организационную культуру ОАО «НЭТА» на основе главных её параметров.

Существует множество определений термина «организационная культура», однако, наиболее общим является определение организационной культуры, как набора гласных и негласных стереотипов поведения, отношения, ценностей организации, видение сотрудниками целей и предназначения организации и его места в этой организации. Организационная культура многоэлементна и всегда структурирована, она состоит из многих элементов, например: критерии принятия на работу, продвижение и увольнение работников; критерии определения вознаграждений и статусов; реакция руководства на критические ситуации в корпорации; тренинговая политика, возможности для обучения и личностного и профессионального развития и т.д. Собственно говоря, организационная культура – это атмосфера, в которой пребывает организация, которая окружает, это все, с кем или с чем мы имеем дело на работе. [30]. Организационную культуру следует отличать от таких понятий как «корпоративная культура», «деловая культура», «имидж организации».

Современные руководители и управляющие рассматривают свою организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать преданность и облегчить общение. Они стремятся создать собственную культуру для каждой организации так, чтобы все сотрудники понимали и придерживались ее. Организационная культура оказывает сильное влияние на различные аспекты функционирования организации. При этом организационная культура может как «тормозить» развитие, так и стимулировать ее. Особенно влияет организационная культура на выработку организационной стратегии и возможности ее реализации.

На всех стадиях развития организации, культуру организации определяет культура ее лидера (его личная вера, ценности, стиль руководства). В очень большой степени влияние лидера на формирование культуры проявляется, если он является сильной личностью (ярко выраженная управленческая культура).

Управление организационной культуры начинается в момент возникновения организации. С позиций управления организационной культурой, основным принципом ее планирования должно быть соответствие культуры всем элементам системы управления. Основными задачами планирования культуры предприятия являются создание условий для творческого эффективного труда, для социального мира и партнерства, соблюдение интересов государства и общества. При планировании культуры изменяются отношения как внутри предприятия, так и за ее пределами. [28]

Для определения имеющейся и желаемой организационной культуры нужно знать о различных подходах к описанию организационной культуры. Необходимо подчеркнуть, что в подавляющем большинстве организаций преобладает какой-то один тип культуры или делается акцент на нескольких из четырех известных типов – механистический, органический, предпринимательский и партисипативный. Конкретные типы складываются в результате аккумулирования тех ценностей, допущении, приоритетов, которые становятся доминантными по мере того, как организация принимает вызовы внешней среды и настраивает себя на изменения.

Знание особенностей, сильных и слабых сторон сложившейся организационной культуры, стереотипов поведения работников, принятых ценностей позволяет выработать управленческие воздействия с целью возможного изменения, совершенствования организационной культур. Сила культуры зависит от масштабов и разделяемости основных ее атрибутов членами организации, а также от ясности ее приоритетов.

В работе была рассмотрена культура ОАО «НЭТА». В результате оценки культуры данного предприятия было выявлено, что культура организации соответствует миссии организации, разделяется работниками компании. ОАО «НЭТА» носит признаки «партисипативной» организации, поскольку сотрудники компании принимают участие в принятии решений, становление целей, решение проблем. ОАО «НЭТА» – компания с сильной организационной культурой, в которой уважают личность за то, как она выполняет работу, ценят лучшие человеческие качества и черты.

Были выявлены недостатки действующей организационной культуры. К этим чертам относится отсутствие: закреплённых письменно правил поведения, недостаток или несвоевременность поступающей информации, сотрудники страдают от дефицита информации.

С целью совершенствования межуровневой коммуникации во многих компаниях создаются отделы по внутренним коммуникациям. Цель этих отделов заключается в том, чтобы обеспечить информационное насыщение всех сотрудников компании как о самых грандиозных событиях, происходящих в компании, так и до самых незначительных (приказы, распоряжения, результаты стратегического планирования, достижения различных отделов). Всем известно, что наличие дефицита информации рождает слухи, байки, оказывающие, зачастую, губительное влияние на общее эмоциональное состояние работников. Создание группы по внутренним коммуникациям, с грамотно поставленными задачами, нацеленное на улучшение межуровневой коммуникации, позволит избавиться от «сарафанного радио» и укрепит атмосферу доверия и надежности.

Нужно создать нормативную базу по организационной культуре: корпоративный кодекс, кодекс поведения сотрудников, кодекс взаимоотношений с клиентами.

Отсутствие внимания со стороны руководства организации к процессу управления культуры организации в целом, стихийное развитие организационной культуры (то есть решение проблем «по мере поступления», без осознания системообразующей роли социально-культурного фактора в жизнедеятельности организации) вызывает в конечном итоге обострение важнейшего организационного противоречия – несоответствия индивидуальных и общеорганизационных целей.

Управление планированием организационной культуры вовсе не должно быть направлено на полное уничтожение естественности ее развития; оно должно лишь максимально ограничивать стихийность такого развития, которая чревата непредсказуемыми последствиями, обозначать и пропагандировать его общезначимые ориентиры.

В заключении можно еще раз отметить, что культура предприятия – это тонкий инструмент в руках менеджера, с помощью которого можно привести компанию к успеху, процветанию и стабильности, но при неумелом или неуместном использовании возможны прямо противоположные результаты. Поэтому культуру предприятия необходимо изучать, планировать, совершенствовать и регулировать ее изменения.

**Список источников**

1. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем/ М. Армстронг. – Ростов н/Д: Феникс, 1998.-512 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 8-е изд./ М. Армстронг; пер. с англ. под ред. С.К. Мордвина. - СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
3. Аверьянов Л.Я. Организационная культура управления современных предпринимательских структур/ Аверьянов Л.Я.-М.: Экономика, 2002 – с. 56–64.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. Для вузов/ Т.Ю. Базаров, Б.П. Еремин.-М.: Банки и биржи; ЮНИСИТИ. 1998. – 560 с.
5. Баландина Т.М. Организационная культура в системе культурного пространства общества. Вестник СГАУ. 2005. – с. 60–63.
6. Баландина Т.М. Организационная культура в системе культурного пространства общества. Вестник СГАУ. 2005. – №2 – с. 73–76.
7. Богатырев М. Организационная культура предприятия 2005 с. 104–111.
8. Виханский О.С. Менеджмент: учеб. – 3-е изд./ О.С. Виханский, А.Н. Наумов. - М.: – Гардарики, 1999. – 358 с.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е издание, – М.: Гардарики, 2005. – 158 с.
10. Диев В.С. Философия управления Личность. Культура. Общество.: учеб. пособ. / Диев В.С. 2005. – с. 295–316.
11. Карташова, Л.В. Организационное поведение: учеб./ Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 1999. - 220 с.
12. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры/ К. Камерон, Куинн Р.; пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001.-320 с.
13. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учеб,/ А.Я. Кибанов. – 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2003. – 638 с.
14. Козлов В.В. Роль персонала в формировании корпоративной культуры фирмы: дис. канд. эконом. наук / В.В. Козлов. - М., 2001.
15. Коэн Аллен Р. Курс МВА по менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2004.
16. Лютенс Ф. Организационное поведение: учеб. для вузов: пер. с англ./ Ф. Лютенс. - М.: ИНФРА-М, 1999. – 692 с.
17. Макеева В.Г. Культура предпринимательства: учеб. пособ. / В.Г. Макеева. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 218 с.
18. Магура М.И. Современные персонал – технологии/ М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2001. – 376 с.
19. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учеб./ В.И. Маслов. - М.: Финпресс, 2004. - с. 171–172.
20. Мельник И. Субкультуры в организациях. / Мельник И. - М. - ИНФРА-М, 2003.
21. Мескон М.Х. Основы менеджмента. / М.Х. Мескон, А.М. Хедуори. – М.: Дело, – 2000. – 248 с.
22. Одегов Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. - М.: Финстатинформ, 1997.
23. Олдхем Д. Культура организации. – Жуковский: МЦДО ЛИНК, 1992. - Кн. 8. - С. 14–19.
24. Пригожин В.И. Современная социология организации: учебное пособие / В.И. Пригожин – М.: – 2001. – 237 с.
25. Рогожин С.В. Теория организации/ С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – М.: Экзамен, 2002.-320 с.
26. Рюттингер Р. Культура предпринимательства: пер. с нем./ Р. Рюттингер.-М.: ЭКОМ, 1992. - с. 28–39.
27. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособ. / Т.О. Соломанидина. - М.: ООО «Журнал «Управление персоналом»», 2003. - с. 59.
28. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учеб. пособ. Для вузов/ В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2000.-416 с.
29. Станкин М.И. Организационная культура руководителя учеб. / М.И. Станкин. - М.: ИНФРА, 2002. – с. 47–51.
30. Теплова Л. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений: / Л. Теплова - М.: ИНФРА. – 2002. – с. 24–29.
31. Теплова Л. Методологические основы процесса формирования организационной культуры / Теплова Л.-М.: ИНФРА, –2005. – С. 28.
32. Тесакова Н.В. Миссия и корпоративный кодекс/ Н.В. Тесакова. - М.: РИП-холдинг, 2003. – 188 с.
33. Томилов В.В. Культура предпринимательства. – СПб: Издательство «Питер», 2003. – с. 125.
34. Торопов Л.В. Воспитание деловой культуры/ Л.В. Торопов. - Челябинск: ЮУРГУ, 2000.
35. Удальцова М.В. Социология управления: Учеб. Пособ. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск, 2001. - с. 39–44;
36. Харрис Ф., Моран Р. Менеджмент в организации: пер. с англ./ Ф. Харрис, Р. Моран. - М., 2002. - с. 123.
37. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование / Э.Х. Шейн; пер. с англ. В.А. Спивак. – СПб: Питер, 2006. – с. 241.