**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1.Критерии анализа и принципы организационной культуры

1.1.Структура организационной культуры

2.Аудит действующей организационной культуры в ЗАО «Камская торгово-промышленная компания»

2.1.Сильные и слабые стороны действующей системы изменения культуры организации в ЗАО «Камская ТПК»

2.2.Факторы, снижающие эффективность применяемых методов изменения культуры организации

3. Рекомендации по совершенствованию организационной культуры и приведении ее в соответствии с целями и задачами организации

Заключение

Литература

**ВВЕДЕНИЕ**

Наблюдаемая в последние десятилетия информатизация экономики и общества стимулируется процессом глобализации экономических отношений и стремлением корпоративных систем к развитию конкурентных преимуществ на внутренних и мировом рынках путем восприятия передовых научно-технических и управленческих достижений, лучших образчиков практического опыта.

Одновременно глобализация мирохозяйственных взаимосвязей положительно сказывается на развитии информационных и коммуникационных технологий. Эти явления влекут за собой распространение новых методов управления производством, меняющих внутриорганизационные и межорганизационные культуры.

Выражение «культура» в отношении организаций со временем стало обозначать доминирующую систему ожиданий и ценностей членов организации. Организационную культуру необходимо рассматривать как две стороны одной медали, одной стороной которой служат разделяемые ценности и нормы поведения, а на другой – ожидания. На поверхности лежит явная культура, проявлением которой служит характер управления. Под поверхностью скрыта безусловная культура, которая хранит в себе мнение руководства и персонала в отношении того, что действительно важно. Безусловная культура, вероятно, более четко отражает реальность.[1].

В своей курсовой работе я поставила цель раскрыть понятие организационной культуры как эффективного стратегического инструмента для управления персоналом, провести аудит действующей организационной культуры в ЗАО «КТПК», выявить сильные и слабые стороны действующей системы изменения культуры организации, определить факторы снижающие эффективность применяемых методов изменения организационной культуры и разработать рекомендации по приведению организационной культуры в соответствие с целями и задачами организационной культуры в ЗАО «КТПК».

При сборе информации для курсовой работы мною были использованы такие методы, как опрос и тестирование.

Первая глава посвящена структуре организационной культуры, критериям ее анализа и принципам, которые характерны преуспевающим организациям.

Во второй главе я проведу аудит действующей организационной культуры в ЗАО «КТПК».

В третьей главе привожу описание индивидуального совершенствования, которое необходимо для эффективного управления и роста успехов организации.

Субъектом исследуемой мной организационной культуры стало руководство ЗАО «КТПК», а объектом персонал этой организации.

**1. Особенности организационной культуры**

**1.1. Критерии анализа и принципы организационной культуры**

Организационная культура – это специфическое для данной организации ценности, отношения, нормы поведения, установки, традиции, ритуалы. Она определяет типичный для членов организации подход к решению проблем.

Организационная культура рассматривается как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать преданность, облегчать общение.

При анализе организационной культуры следует выделить три основных момента:

* 1. базовые предположения, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях; они нередко связаны с видением окружающей человека среды (группы, организации, общества и т.д.);
	2. ценности, которых может придерживаться человек: ценности ориентируют, какое поведение можно считать допустимым или недопустимым; принятая ценность позволяет человеку понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации;

3)«символика», посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации, - специальные документы, в которых детально описаны ценностные ориентации, легенды и мифы.[2].

Организационная культура может быть оценена, проконтролирована, управляема. Критериями анализа организационной культуры являются следующие показатели:

* «толщина» организационной культуры – относительная величина, показывающая удельный вес определяющей организационной культуры предприятия, в общем количестве признаваемых членами организации культуру;
* «разделяемость взглядов» - показатель, характеризующий количество основных положений, норм, ценностных ориентаций, традиций и т.д., абсолютно принимаемых всеми членами организации;
* «широта» организационной культуры – величина, характеризующая количественное отношение членов организации, для которых данная организационная культура является доминирующей, к общему количеству членов организации;
* конфликт организационных культур – ситуация, в которой определяющей является не одна организационная культура, а две (три);
* «сила» организационной культуры – степень проявления организационной культуры и ее влияния на поведение персонала.

Зарубежные и отечественные исследования по проблематике организационной культуры позволяют выделить ряд ценностных принципов:

* ориентация на действия, достижение целей;
* это развивающаяся организация, строящая свои отношения с субъектами внутренней и внешней среды на основе понимания их системной сущности и уникальности и ни жалеющая усилий на получение все новых и новых знаний о деловых партнерах и сотрудниках для их лучшего понимания;
* культурная организация – это современная организация по всем факторам культуры (материальным и духовным);
* это гармоничная организация, в которой отдельные элементы культуры по уровню своего развития, по направленности, по идеям, целям, задачам, способам достижения целей соответствуют друг другу;
* самостоятельность и предприимчивость (поощрение лидеров, новаторов);
* это опирающаяся на современные достижения наук социально-экономическая и техническая система;
* это организация, живущая по закону, а не «по понятиям»;
* производительность от человека (рядовой персонал рассматривается как главный источник достижений в области качества и производительности);
* это организация, в которой людей воспринимают как главную ценность, а, следовательно, организуют взаимодействие между людьми и группами на психологическом уровне, поскольку самое ценное в человеке - его душа (такой взгляд на работников корпорации, или точка зрения, или нравственная позиция руководителя, или подход, может быть назван системным социально-психологическим подходом);
* простота форм управления, немногочисленность управленческого штата;
* одновременное сочетание свободы и жесткости в управлении (фирма предстает одновременно и централизованной, и децентрализованной).[3].

Выделяют два аспекта организационной культуры: объективный и субъективный. Объективный аспект обычно связывается с физическим окружением, создаваемым в организации (само здание, его дизайн, место расположения, оборудование, мебель, цвет и объем пространства, удобства и пр.). Субъективный аспект исходит из разделяемых работниками образов, предположений, веры, ожиданий, а также группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами, ролями. Сюда включают ряд элементов символики, особенно ее «духовной части». Субъективный аспект создает больше возможностей для нахождения, как общего, так и различий между людьми и между организациями.

**1.2. Структура организационной культуры**

Организационная культура складывается при формировании предприятия, учреждения. В момент создания и в первые годы жизни организации формируется та культура, которая изначально соответствовала представлениям его создателям. Далее культура развивается, наполняется более глубоким смыслом и принимается новыми сотрудниками. Решающий вклад в развитие организационной культуры вносит ее высшее руководство. В процессе развития организации, создание отделов можно говорить об организационной культуре подразделения.

Существует несколько уровней организационной культуры. Она включает в себя миссию организации, ценности, цели, нормы, обычаи, ритуалы.

Миссия организации представляет набор концептуальных положений в обобщенной форме раскрывающих то, чему решила посвятить себя организация. В данном случае миссию можно сравнить с религией организации. Каждый член организации должен представлять ту миссию, которую выполняет организация, что бы активнее организовать себя как личность. Организация, имеющая миссию, излучает жизненную силы и является источником колоссальной энергии. В ней рождается энтузиазм, который распространяется на все уровни. Миссия должна быть четко сформулирована с привлечением персонала и открыто, представлена всем участникам организационной деятельности. Именно на ее основе вырабатываются цели и критерии эффективности принимаемых решений.

Организационные ценности являются индикатором организационной культуры и ключевой категорией, определяющей успех, удовлетворенность трудом и профессиональный престиж. Формирование любой организации начинается с определения базовых ценностей. Они призваны объединить идеи создателей организации с индивидуальными потребностями и интересами сотрудников. Среди ведущих индивидуальных ценностей выделяют уважение коллег, творческое удовлетворение, трудолюбие, отзывчивость, справедливость, скромность, терпимость, инициативность, состязательность.

Цель – это желаемый результат, которого стремится добиться организация. Любая организация имеет множество целей, среди которых принято выделять три вида: цели-задания, цели-ориентации и цели-системы.

Цели-задания - это программы, планы, поручения, которые ставятся извне организацией более высокого уровня и отражают основные предназначения данной организации. Эти цели должны быть приоритетными.

Цели-ориентации - это особые цели отдельных подструктур и членов организации, связанные с удовлетворением их разнообразных потребностей и интересов и реализуемые через организацию как человеческую общность.

Цели-системы - это цели, вытекающие из необходимости обеспечения целостности организации, стабильности функционирования, сохранения интегративных качеств.

Нормы - это средства регуляции поведения индивидов и групп, общие правила, действующие непрерывно во времени и обязательны для всех, - это требование, предписание, пожелание и ожидание от личности определенного поведения. Нормативная сторона организационной культуры включает чрезвычайно широкий круг требований.

Обычай - устойчивая система норм поведения человека в различных сферах общественной жизни, прочно превратившаяся в привычку. Приняв форму определенного стереотипа поведения, обычаи регулируют поведение людей, нередко освобождая их от принятия самостоятельного решения.

Ритуал – это система символических поведенческих актов. При помощи различных ритуальных форм взаимодействия удается приобщить всех сотрудников к основным организационным ценностям и традициям, сформировать корпоративный дух и единство всего персонала. Ритуалы призваны обеспечить преемственность между различными поколениями в той или иной организации для передачи организационных традиций и накопленного опыта через символы. Кроме того, ритуалы часто становятся праздником, перерывом в потоке будней; праздником, который знакомит и приобщает сотрудников к ценностям.[4].

Манера одеваться, стиль одежды является непременным атрибутом организационной культуры. Именно этому элементу организационной культуры уделяется большое внимание со стороны специалистов. Большинство организаций, добившихся успехов в своем деле, имеют униформу либо особые знаки принадлежности к ней.

Все перечисленные элементы организационной культуры стремятся к самовоспроизводству и сохраняют культуру как единое целое.

###### **2. Аудит действующей организационной культуры в ЗАО «КТПК»**

Объектом моего исследования стала организационная культура закрытого акционерного общества «Камская торгово-промышленная компания», далее сокращенно ЗАО «КТПК». Данная организация специализируется на торговле новыми автомобилями «КамАЗ», является официальным дилером ОАО «КамАЗ».

Контактная информация:

Предприятие: ЗАО «Камская торгово-промышленная компания»

Регион: РОССИЯ

Телефон: (8552) 53-35-05

E-mail:ktpk@dionis.inftech.ru

Адрес в интернете:http://www.autoktpk.ru

В ЗАО «КТПК», как и в любой другой организации совместной деятельности людей по достижению ими целей, имеет место организационная культура.

Многие организации каждые несколько лет вносят серьезные изменения в организационную структуру, процедуры утверждения решений и т.д. При этом преимущество получают те организации, которые не ждут возникновения необратимых негативных тенденций, а постепенно изменяют и оптимизируют отдельные функции и подразделения, превращая изменения в непрерывный процесс развития.

ЗАО “КТПК” в рамках организационной культуры использует следующие принципы при работе с персоналом:

* передача специалистам максимально необходимого набора полномочий (власти) для выполнения возложенных на них функций. Они несут всю полноту ответственности за свои действия по их осуществлению;
* привлечение к работе специалистов высокого класса с достаточно независимым и самостоятельным складом мышления;
* создание со стороны администрации приоритета доверия и поддержки специалистов над контролем их деятельности;
* разделение (ОСУ) на ячейки, функционирование каждой из которых может автономно обеспечиваться одним человеком;
* проведение постоянных институциональных (структурных) изменений.

Одной из важнейших проблем, с которыми сталкивается любая организационная система, является то, что в определенный момент времени она оказывается неспособной справиться с изменением рынка и соответственно вынужденной отказаться от устаревших структурных форм организации. Каждые несколько лет меняются структура организации, процедуры утверждения решений и т.д. При этом возможные негативные последствия реорганизаций ослабляются, как правило, в результате изменений отдельных функций не одновременно, а в разное время.[5]. Практика постоянной реорганизации, например, в «Камской ТПК» показывает, что выгоды, связанные с этой системой, огромны. Система позволяет перетасовывать структуру организации, усиливая ее или, удаляя из нее лишнее, а, также предоставляя возможность множеству людей расширить свой профессиональный опыт. Самое важное, что удается избавиться от «слипаний», которые неизбежно накапливаются в любой организации, в том числе решить проблему выявления сотрудников, достигших уровня собственной некомпетентности, и обеспечить возникновение новых инициатив;

* формирование вознаграждений двумя составляющими – в форме фиксированного оклада и переменной части. Переменная часть представляет собой комиссионное вознаграждение в процентах от объема проданных менеджерами ЗАО «КТПК» продукции (а/м КамАЗ);
* стимулирование личной инициативы работников при решении общих задач и постоянство правил поведения в фирме;
* доверие к отдельному работнику компании со стороны менеджеров;
* развитие коллективных методов разрешения проблем, разделение успеха между работниками, интересными с точки зрения создания организационной среды, привлекающей в корпорацию лучших в своей профессии людей;
* обеспечение свободы специалистам в определении путей достижения целей фирмы с учетом ее потенциала и в принятии соответствующих решений;
* подбор новых менеджеров из числа работников компании, а не поиск их на стороне.

Культура организации может оказаться приемлемой для определенного периода времени и условий. Изменение условий внешней конкуренции, государственного регулирования, стремительные экономические перемены и новые технологии требуют изменений культуры организации, сдерживающей повышение ее эффективности. Для создания новой культуры организации требуется много времени, поскольку старая организационная культура укореняется в сознании людей, сохраняющих приверженность ей. Эта работа включает в себя формирование новой миссии, целей организации и ее идеологии, модели эффективного руководства, использование опыта предыдущей деятельности, укоренившихся традиций и процедур, оценку эффективности организации, ее формальной структуры, проектировку помещений и зданий и т.д.[6].

На возможность изменения культуры влияют следующие факторы: организационный кризис, смена руководства, стадии жизненного цикла организации, ее возраст, размер, уровень культуры, наличие субкультур.

В состав организационной культуры входит управленческая культура организации. Она реализуется в повышении эмоционального состояния работников и активизации их деятельности.[7].

Организационный кризис. Он подвергает сомнению имеющуюся практику и открывает возможности для принятия новых ценностей. Примерами кризиса могут быть ухудшение положения организации, ее финансовое поглощение какой-то другой организацией, потеря главных клиентов, резкий прорыв конкурентов на рынок организации.

* На 2004 год ЗАО «КТПК» переживает кризис потери клиентов из-за

 улучшения экономической политики ОАО «КамАЗ», от которой напрямую зависит положение дел на фирме: «КамАЗ» не отпускает свою продукцию по взаимозачету, только по денежной форме расчета, отсюда – нет «зачетных» машин - нет «зачетных» скидок. Цены на заводе и цены в ЗАО «Камская ТПК» практически сравниваются. Покупатель, ранее заинтересованный невысокой ценой, выбирает и предпочитает гарантии и престиж завода мизерной разнице в цене.

Смена руководства. Поскольку высшее руководство является главным фактором в формировании культуры организации, замена ее главных руководителей способствует введению новых ценностей. Но новое руководство само по себе не является гарантией того, что работники примут новые ценности. Новые лидеры должны иметь четкое альтернативное видение того, какой может быть организация, и обладать авторитетом.

* Руководители в ЗАО «КТПК» меняются, примерно, раз в год. Такова политика учредителя. Причем, руководитель не всегда со стороны, чаще – менеджер с неплохим послужным списком из состава фирмы. С каждым новым руководителем меняются культурные и организационные ценности предприятия. По мнению работников, это не способствует улучшению и стабильности культуры. Возможно, происходит такое оттого, что никто из руководства не имели для себя целью – улучшение культуры организации, хотя авторитет многих для сотрудников был абсолютен.

Стадии жизненного цикла организации. Изменить культуру организации легче в переходные периоды от ее создания к росту и от зрелости к упадку. Когда организация вступает в стадию роста, основные изменения организационной культуры будут необходимы. Культура организации еще не укоренилась, и работники примут ее изменения, если:

• предыдущий успех организации не отвечает современным условиям;

• работники не удовлетворены общим состоянием дел в организации;

С целью выяснить мнение работников (отдел менеджмента и отдел маркетинга общей численностью 14 человек) о существующей в фирме организационной культуре мной был проведен опрос (таблица):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вопросы | Ответы |  |
|  | Да | нет | не вполне | не волнует этот вопрос | ИТОГО |
| Устраивают ли Вас границы организации и критерии вхождения и выхода из нее (установление критериев членства в организации, и ее группах) | 9 | 2 | 2 | 1 | 14 |
| Устраивают ли Вас награждения и наказания, имеющие место быть в фирме? | 11 | 2 | 1 | 0 | 14 |
| Устраивают ли Вас личностные отношения между сотрудниками фирмы (в т.ч. начальник-подчиненный; сотрудники одного уровня и т.п.)? | 3 | 5 | 4 | 2 | 14 |
| Устраивает ли Вас идеология фирмы? | 12 | 1 | 1 | 0 | 14 |
| Устраивает ли Вас определение и распределение статусов в организации? | 2 | 5 | 7 | 0 | 14 |
| Устраивает ли Вас миссия организации? | 13 | 0 | 0 | 1 | 14 |
| Устраивают ли Вас цели организации? | 12 | 0 | 1 | 1 | 14 |
| Устраивают ли Вас ценности организации? |  11 | 33 | 0  | 0 | 14 |

В целом, картина довольно благоприятная, сотрудников в большей степени устраивает существующие в фирме элементы ОК. Образ основателя (учредителя) организации и его репутация под сомнением.

Для исследования этики корпоративного поведения (внутренней этики) мною был проведен тест, с тем же отделом менеджмента и маркетинга численностью 14 человек.

Этот тест содержит описания типичных деловых ситуаций, в которых руководитель или сотрудник стоит перед выбором между вариантом, сулящим доход в случае пренебрежения моралью, и вариантом, обеспечивающем соблюдение нравственных норм ведения бизнеса и поведения в корпорации, но чреватым уменьшением или неполучением выгоды. Авторы теста считают, что таким образом можно «прощупать» уровень нравственности в отношении работника к корпорации: воспринимает ли работник корпорацию как нечто свое, считает ли проблемы корпорации своими, или относится к корпорации потребительски.[8].

|  |  |
| --- | --- |
| Ситуации | Ответы |
| Совершенно согласен | Согласен | Не согласен | Совершенно не согласен |
| Не следует ожидать, что работники будут сообщать о своих ошибках руководству. | 0 | 0 | 14 | 0 |
| Бывают случаи, когда руководитель должен игнорировать требования контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом. | 0 | 0 | 13 | 1 |
| Не всегда возможности вести точную регистрацию расходов для отчетности, поэтому иногда необходимо давать примерные цифры. | 0 | 0 | 12 | 2 |
| Бывают случаи, когда нужно скрыть неблагоприятную информацию от начальства. | 0 | 0 | 14 | 0 |
| Нам следует делать так, как велят наши руководители, хотя мы можем сомневаться в правильности их действий. | 0 | 1 | 12 | 1 |
| Иногда необходимо заняться личными делами в рабочее время. | 1 | 1 | 11 | 1 |
| Психологически иногда целесообразно задавать цели, немного превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия работников. | 0 | 0 | 12 | 2 |
| Я бы раскрыл «желательную» дату отгрузки заказа, чтобы заполучить заказ. | 0 | 0 | 1 | 13 |
| Можно пользоваться служебной линией связи для личных телефонных разговоров, когда ею не пользуется компания. | 0 | 3 | 10 | 1 |
| Руководство должно быть ориентированным на конечную цель, поэтому цель обычно оправдывает средства. | 0 | 1 | 11 | 2 |
| Если ради получения крупного контракта требуется устройство банкета или легкая деформация политики компании, я дам на это разрешение. | 1 | 12 | 1 | 0 |
| Без нарушения политики компании и существующих инструкций жить не возможно. | 0 | 13 | 1 | 0 |
| Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы по полученным товарам фиксировалась «нехватка», а не «излишки». | 0 | 0 | 0 | 14 |
| Использование время от времени копировальной машины компании для личных или местных целей – вполне приемлемо. | 0 | 2 | 12 | 0 |
| Унести домой то, что является собственностью компании для личных нужд (карандаши, ручки, бумага) – приемлемая дополнительная льгота. | 0 | 0 | 0 | 14 |

Оценки ответов в баллах: совершенно не согласен – 0; не согласен – 1; согласен – 2; совершенно согласен – 3. Просуммировав, полученные ответы и разделив на количество отвечающих, т.е. 14 человек мы получим цифру 14, смотрим один из ниже перечисленных результатов.

1 – 5 баллов – самый высокий этический уровень;

6 - 10 баллов – высокий этический уровень;

11 - 15 баллов – приемлемый этический уровень;

16 – 25 баллов – средний этический уровень;

26 – 35 баллов – требуется моральное совершенствование;

36 – 44 баллов – низкий этический уровень;

45 баллов – низший этический уровень.

Исходя, из результатов теста можно сказать, что этический уровень корпоративного поведения данной организации довольно благоприятный. Все тестируемые преданны руководству и своей организации, готовы сообщать руководству о своих ошибках, полностью подчиняются руководителю, даже если неуверенны в правильности действий, и не допускают любых проявлений воровства.

Другая возможность изменения культуры появляется, когда организация вступает в стадию упадка. На этой стадии обычно необходимы сокращение персонала, снижение затрат и принятие других подобных мер, которые драматизируют настроения работников и свидетельствуют о том, что организация переживает кризис.

Возраст организации. Независимо от стадии жизненного цикла организации, чем меньше ее возраст, тем менее устоявшимися будут ее ценности. Изменение культуры более вероятно в молодой организации.

- Возраст ЗАО «КТПК» 8 лет – относительно молодая организация, что позволяет предполагать вероятность достаточно «безболезненного» изменения ОК.

Размер организации. Изменить культуру легче в малой организации, так как в ней общение руководителей с работниками более тесное, что увеличивает возможности распространения новых ценностей.

- Списочная численность на начало 2004года – 48 человек. Общение по всем сферам достаточно тесное, небольшое количество работников позволяет практически все проблемы решать «тет-а-тет».

Рассмотрев все эти факторы, я пришла к выводу, что для ЗАО «КТПК» изменение организационной культуры вполне возможно.

* 1. Сильные и слабые стороны действующей системы изменения культуры организации в ЗАО «КТПК»

Управление культурой организации ЗАО «КТПК» осуществляет руководство фирмы (генеральный директор, финансовый директор, менеджер по работе с персоналом).

В силу того, что они осуществляют управляющее воздействие на персонал, они являются субъектом управления организационной культуры. Их управляющее воздействие направлено на работников, входящих в различные социальные группы, являющиеся объектом управления организационной культуры.[9].

По количественным и качественным параметрам персонал ЗАО «КТПК» соответствует производственным задачам текущего и будущего года.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Нормативная численность на 2004 г. | Списочная численность |
|  | Абсолютное значение | Структура, % | Абсолютное значение | Структура, % |
| Всего человек | 50 | 100 | 43 | 100 |
| Производственные рабочие | 30 | 60,0 | 22 | 51,1 |
| Руководящий состав | 5 | 10,0 | 6 | 14,0 |
| Специалисты | 15 | 30,0 | 15 | 34,9 |

Обучение и повышение квалификации рабочих полностью закрывает потребность проф. подготовки.

В ЗАО «КТПК» управленческий персонал на 100% имеет высшее образование:

* высшее техническое 66,67%
* высшее юридическое 16,67%
* высшее экономическое 16,67%
* высшее образование 86,67%
* среднее специальное 13,33%

Эти данные позволяют сделать вывод о достаточном уровне профессиональной подготовки рабочих, специалистов и руководящего состава для решения производственных задач.

Персонал ЗАО «КТПК», обладающий необходимыми навыками и выполняющий производственный процесс, является необходимым человеческим ресурсом производства и управления, в том числе управления организационной культуры. К физическим ресурсам, необходимым человеку для работы можно отнести информационные ресурсы.

Информационные ресурсы изложены в методических и нормативных материалах по организации труда всех категорий работников ЗАО «КТПК». В них отражены особенности организации труда работников с учетом требований научной организации коллективного труда, психофизиологических факторов и условий труда, а также передового отечественного и зарубежного опыта организации труда.

Определение и обеспечение ресурсами – постоянная задача руководства организации, которая решается путем планирования ресурсов, выделения, анализа их адекватности, введения их в повседневную практику. Анализируя применяемые в ЗАО «КТПК» методы административного воздействия с точки зрения их влияния на стратегию и тактику развития системы мотивации труда, я пришла к следующим выводам:

Организационное воздействие, оказываемое на персонал, способствует высокому уровню регламентации управления ОК. В этом меня убедило наличие на данном предприятии внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала ЗАО «КТПК»

* хорошо проработанного устава закрытого акционерного общества «Камская торгово-промышленная компания» (ЗАО «КТПК»), утвержденный годовым Решением общего собрания акционеров;
* коллективного договора ЗАО «КТПК», подписанного генеральным директором ЗАО «КТПК» и коллективом работников ЗАО «КТПК», способствующего развитию партнерских отношений администрации и коллектива предприятия;
* правил внутреннего трудового распорядка, разработанных в соответствии с ГК и КЗоТ РФ;
* наличие четкой организационной структуры управления и штатных структур предприятия и их ежегодная корректировка;
* наличие четких должностных инструкций сотрудников с определением функциональных обязанностей работника и нормированием труда.
* используются экономические методы воздействия на персонал, такие, как мотивация и стимулирования труда;
* к сожалению, мною не было найдено ни одного документа, в котором были бы прописаны миссия, духовные ценности, организационная культура организации.

В ЗАО «КТПК» применяются эффективные виды распорядительных воздействий. Основанием для такого вывода послужило наличие:

* четких приказов директора ЗАО «КТПК», с указанием состояния вопроса, мероприятий, ресурсов и ответственных;

Однако в процессе анализа воздействия административных методов выявилось слабое применение системы контроля над исполнением документов на предприятии, что приводит к неэффективности некоторых распорядительных воздействий.

На мой взгляд, в ЗАО «КТПК» недостаточно развита кадровая политика.

Основные инструментарии в работе с персоналом – социально-психологические методы- в ЗАО «КТПК» используются не в полной мере:

* полученные методом анкетирования и тестирования данные частично используются при приеме на работу персонала;
* поддерживается дух соревновательности сотрудников ежемесячное, ежеквартальное, ежегодное проведение конкурса среди менеджеров на звание «Лидер-менеджер месяца (квартала, года)».

Совершенно не используются такие социально-психологические методы, как:

* организация индивидуальной работы с сотрудниками с учетом типа личности, темперамента (мероприятия по аттестации специалистов);

- проведение тренингов и семинаров для руководителей.

Уровень культуры. Чем шире распространена культура в организации и выше сплоченность коллектива, разделяющего общие ценности, тем сложнее изменить культуру. Слабая культура более подвержена изменениям, чем сильная.[10].

- Коллектив ЗАО «КТПК» в силу специфики своей работы никак нельзя назвать сплоченным, возможно этому не способствует соревновательные методы мотивации и само руководство организации.

Наличие субкультур. Чем больше существует субкультур, тем сильнее сопротивление изменению доминирующей культуры.

Для изменения культуры необходима особая стратегия управления культурой в организации. Она предполагает:

• аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;

• разработку специальных предложений и мер.

Даже там, где условия для изменений благоприятны, руководителям не следует ожидать быстрой адаптации в организации новых культурных ценностей. Процесс изменения культуры в организации может занять длительное время.[11].

Итак, сильные стороны:

1. руководство организации передает специалистам максимально необходимый набор полномочий (власти) для выполнения возложенных на них функций. Они несут всю полноту ответственности за свои действия по их осуществлению;
2. руководство организации привлекает к работе специалистов высокого класса с достаточно независимым и самостоятельным складом мышления;
3. создание со стороны администрации приоритета доверия и поддержки специалистов над контролем их деятельности;
4. разделение (ОСУ) на ячейки, функционирование каждой из которых может автономно обеспечиваться одним человеком;
5. проведение постоянных институциональных (структурных) изменений;
6. практика постоянной реорганизации, в «Камской ТПК» показывает, что выгоды, связанные с этой системой, огромны. Система позволяет перетасовывать структуру организации, усиливая ее или, удаляя из нее лишнее, а, также предоставляя возможность множеству людей расширить свой профессиональный опыт;
7. руководство организации формирует вознаграждения из двух составляющих – в форме фиксированного оклада и переменной части. Переменная часть представляет собой комиссионное вознаграждение в процентах от объема проданных менеджерами ЗАО «КТПК» продукции (а/м КамАЗ);
8. стимулирование личной инициативы работников при решении общих задач и постоянство правил поведения в фирме;
9. доверие к отдельному работнику компании со стороны менеджеров;
10. развитие коллективных методов разрешения проблем, разделение успеха между работниками, интересными с точки зрения создания организационной среды, привлекающей в корпорацию лучших в своей профессии людей;
11. обеспечение свободы специалистам в определении путей достижения целей фирмы с учетом ее потенциала и в принятии соответствующих решений;
12. подбор новых менеджеров из числа работников компании, а не поиск их на стороне;
13. этический уровень корпоративного поведения данной организации довольно благоприятный;
14. подчиненные преданны руководству и своей организации, готовы сообщать руководству о своих ошибках, полностью подчиняются руководителю, даже если неуверенны в правильности действий, и не допускают любых проявлений воровства;
15. возраст ЗАО «КТПК» 8 лет – относительно молодая организация, что позволяет предполагать вероятность достаточно «безболезненного» изменения ОК;
16. наличие четких приказов директора ЗАО «КТПК», с указанием состояния вопроса, мероприятий, ресурсов и ответственных;
17. поддерживается дух соревновательности сотрудников ежемесячное, ежеквартальное, ежегодное проведение конкурса среди менеджеров на звание «Лидер-менеджер месяца (квартала, года)».

Слабые стороны:

1. смена руководства каждый год, по мнению работников, это не способствует улучшению и стабильности культуры. Возможно, происходит такое оттого, что никто из руководства не имели для себя целью – улучшение культуры организации, хотя авторитет многих для сотрудников был абсолютен;
2. коллектив ЗАО «КТПК» в силу специфики своей работы никак нельзя назвать сплоченным, возможно этому не способствует соревновательные методы мотивации и само руководство организации;
3. нет ни одного документа, в котором были бы прописаны миссия, духовные ценности, организационная культура организации;
4. совершенно не используются такие социально-психологические методы, как: организация индивидуальной работы с сотрудниками с учетом типа личности, темперамента (мероприятия по аттестации специалистов), проведение тренингов и семинаров для руководителей;
5. применение системы контроля над исполнением документов на

 предприятии, что приводит к неэффективности некоторых распорядительных воздействий;

1. недостаточно развита кадровая политика.
	1. **Факторы, снижающие эффективность применяемых методов изменения культуры организации**

С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения. Поэтому важно знать, как проводить изменения такого рода. Методы изменения культуры организации созвучны рассмотренным выше методам поддержания культуры.[12]. Это:

1. изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
2. изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
3. перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
4. изменение критерия стимулирования,
5. смена акцентов в кадровой политике;
6. смена организационной символики и обрядности.

Можно предположить три возможных сочетания изменений в поведении и культуре в ЗАО «КТПК».

В случае первого сочетания происходят изменения в культуре без изменений в поведении. В этом случае работники могут изменить одно или несколько верований или ценностей, но при этом они не способны изменить свое соответствующее поведение. Одни верят, что курить вредно, но не могут бросить курить. В коммерческих организациях люди меняют свое базовое предположение о влиянии внешней среды, однако для изменения поведения им не хватает соответствующих знаний, навыков и умений.

Во всех этих и им подобных случаях главной проблемой является то, что люди в организации не обладают способностями и подготовкой, требуемыми для изменения поведения в данных условиях. Как показывает практика, решить эту проблему можно скорее путем научения в организации (учиться на своих ошибках), чем вне ее.

Второе сочетание — это изменения поведения без изменений в культуре. В этом случае один или более членов организации, а может быть даже группа или группы работников могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя при этом отдельные работники могут не хотеть этого. В зависимости от статуса и влиятельности сторонников изменений в организации преобразования могут происходить более или менее успешно. Противники изменений формально будут вынуждены следовать выбранному курсу на изменения и даже примут новые символы, но внутреннее несогласие будет мешать переводу нового в базовые термины организационной культуры (предположения, верования и ценности). Так, сейчас во многих коммерческих организациях работают люди "старой закалки", добросовестно выполняя свою работу на профессиональном уровне в новых условиях, однако при этом сохраняя старое мировоззрение.

Главная проблема в такой ситуации — это отсутствие приверженности и последовательности в переводе своего формального поведения в термины новой культуры, образно говоря, в привычку. Люди меняют свое формальное поведение либо из-за боязни потерять получаемую компенсацию, либо получают удовлетворение от умения подстроиться к новому положению дел, а не потому, что они на самом деле глубоко верят и ценят то, что их просят делать.

Третье сочетание — изменения происходят и в области поведения, и в области культуры. Это ситуация постоянных изменений в том смысле, что люди по-настоящему и искренне ценят то, что они по-новому делают свою работу. Устойчивость изменений в этом случае обеспечивается тем, что обе стороны (поведение и культура) взаимно усиливают и поддерживают друг друга. Это, в свою очередь, усиливает внутреннее удовлетворение в силу того, что люди действительно все больше верят в изменения и ценят их, меняя свое поведение и дальше. Графически все возможные сочетания можно представить следующим образом:

Первое сочетание

Второе сочетание

Третье сочетание

Изменение поведения

Изменение культуры

Логично будет выбрать третье сочетание, т. к. оно наиболее оптимально. Гораздо лучше, когда люди понимают происходящие изменения в организации и с радостью включаются в них.

До тех пор, пока изменения не связаны с сокращением численности работающих или могут быть осуществлены при естественном оттоке рабочей силы, проект является хорошим решением. Правда, важным условием всегда является регулярное общение дирекции с сотрудниками и их информация о ходе перемен. Если заранее можно предвидеть, что желаемые или необходимые реформы приведут к увольнению значительного числа сотрудников или к трудно оцениваемым финансовым обязательствам, то лучше предварительно провести исследование на предмет целесообразности перемен.

В начале или в ходе работы по внедрению изменений, затрагивающих культуру предприятия, необходимо проводить сравнение с другими предприятиями, которые уже осуществляли подобные изменения. Тем самым не нужно будет заново изобретать велосипед.

1. **Рекомендации по совершенствованию организационной культуры и приведении ее в соответствии с целями и задачами организации**

1.Провести анализ заинтересованных лиц в изменениях организационной культуры.

|  |  |
| --- | --- |
| Заинтересованные лица | Интерес |
| Владельцы | Прибыль |
| Руководство компании | Успех, сформировать корпоративный дух и единство всего персонала, приобщить всех сотрудников к основным организационным ценностям и традициям. |
| Персонал | Удовлетворенность трудом, профессиональный престиж, уважение коллег, творческое удовлетворение. |

2.Основная проблема: отсутствие постоянного руководства заинтересованного в сплоченном коллективе, фирменного стандарта компании, контроля над исполнением документов.

3.Решение: назначение постоянного руководства компании, оформление ряда мер по созданию и внедрению фирменного стандарта компании, осуществление контроля над исполнением документов.

Мероприятия по внедрению фирменного стандарта.

1.Обсудить и сформулировать, с привлечением персонала и открыто, представить всем участникам организационной деятельности миссию организации. Именно на ее основе выработать цели и критерии эффективности принимаемых решений осуществляющих контроль над исполнением документов.

2.Документальное оформление организационной культуры, с ее ценностями, целями и миссией организации и ее доработка.

3.Дать возможность всем сотрудникам включиться в разработку этого документа.

4.Утверждение организационной культуры.

5.Ознакомление всех работников с этим документом, и свободный доступ к нему.

6.Периодический пересмотр и корректировка документа.

7.Назначить ответственных за соблюдение и контроль исполнения документов.

Проектная группа и рабочие группы нуждаются в создании для них льготных условий, чтобы они могли эффективно и успешно работать. Данные рекомендации по планированию изменения культуры организации способствуют внедрению новых технологических процессов, стимулируют людей совершенствовать свою позицию, повышать творчество, производить более качественную продукцию и добиваться получения более высоких прибылей.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В основе успехов и неудач предприятия часто лежат причины, прямо или косвенно относящиеся к его организационной культуре. Стиль руководства, психологический климат в коллективе, сложившийся имидж предприятия влияют на производительность труда и, в конечном итоге, на конкурентоспособность продукции, на объем прибыли и т.д.[13]. Следовательно, менеджер должен предвидеть последствия своих решений для внутриорганизационных взаимоотношений и репутации предприятия. В передовых корпорациях управление технической подготовкой производства, самим производством, снабжением, качеством удачно сочетается с претворением в жизнь кодекса поведения своих сотрудников, отражающего базовые цели корпорации и этические ценности.

В понимании сути и в представлении о том, что такое и какой должна быть организационная культура, много субъективного. Понятие организационной культуры, ее принципы и признаки описываются как «среда, атмосфера, в которой мы пребываем, все, что нас окружает, с чем (и кем) мы имеем дело на работе». Если следовать такому пониманию, то организационная культура – система материальных и духовных ценностей, взаимодействующих между собой, присущих данной организации, отражающих ее индивидуальность и проявляющихся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

На организационную культуру человека оказывают влияние привычки и склонности, потребности и интересы, политические взгляды, профессиональные интересы, моральные ценности, темперамент. К элементам составляющих организационной культуры относятся следующие качества личности: позитивная реакция на лиц, имеющих власть, желание конкурировать, умение убеждать, стремление играть роль неформального лидера, терпимость к рутинной административной работе.

ОК в организации может формироваться четырьмя путями:

1. долговременной практической деятельностью.
2. деятельностью руководителя или собственника (своя ОК).
3. искусственным формированием организационной культуры специалистами консультационных фирм,
4. естественным отбором наилучших норм, правил и стандартов, привнесенных руководителем и коллективом.[14].

Особенности организационной культуры находят отражение в символике, зависящей от приоритета в организационной культуре власти, роли, поступков или личности. Организационная культура может иметь особенности в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. Существует предпринимательская, государственная организационная культура, организационная культура лидера, организационная культура при работе с персоналом и др.

Современный подход к культуре предпринимательства базируется на моделях стран с развитой рыночной экономикой, где основное внимание уделяется факторам духовной культуры, что связано с высоким уровнем обеспечения материальными элементами культуры. Но такой взгляд не вполне адекватен российской действительности, где сильны различия в экономических, политических, правовых и других условиях существования предпринимательства, внутренней и внешней среды предприятий.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Багриновский К.А., Бендиков М.А., Исаева М.А., Хрусталев Е.Ю., Корпоративная культура в современной экономике России. Журнал «Менеджмент в России и за Рубежом», №1, 2004. – 65 с.
2. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. Пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и допол. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 511 с.
3. А.Н.Занковский «Организационная культура» - <http://www.socioego.ru/teoriya/istoch/zanc/>
4. Ресурсы Интернет:

<http://marketing.spb.ru/read/m8/index.htm>

<http://www.romic.ru/referats/inf/>

<http://projects.databyte.ru/referats>

<http://www.ou.ru/prog/ou/book>

<http://student.militarist.ru>

1. Конспекты лекций
2. Пригожин А.И. Современная социология организаций. – М.,1995. – 54 с.
3. Управление персоналом на производстве: Учебное пособие для вузов / под ред. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова – М.: Юнити 2003. – 381с.
4. Спивак В.А. Корпоративная культура.- Питер, 2003. – 250 с.
5. "Менеджмент организации". Учебное пособие/ Под редакцией З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатина. - М.: Инфра-М, 1995. – 87 с.

10) Пригожин А.И. Современная социология организаций. – М.,1995. – 54 с.

11)Удальцева М.В. Социология управления. – М.; Новосибирск, 2002. – 40 с.

12) Кибанов А.Я. Управление персоналом в организации. М: 2002. – 638с.

13) Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 220 с.

14) Елена Яхонтова. Необходимость внимания к развитию культуры организации. Журнал «Кадровый менеджмент»,№4, 2003. – 70 с.