Содержание

Введение

Глава 1. Концепция организационной культуры

1.1 Понятие организационной культуры и её классификация

1.2 Свойства и функции организационной культуры

1.3 Структура организационной культуры

Глава 2. Формирование организационной культуры

2.1 Роль менеджера в формировании организационной культуры

2.2 Способы формирования и механизмы организационной культуры

2.3 Поддержание и изменение организационной культуры

Глава 3. Оценка организационной культуры ООО "Автотехника" и её совершенствование

Заключение

Список использованной литературы

Приложение

Введение

Организационная структура большинства предприятий бывшего СССР, как правило, формировалась по функциональному принципу, построенному в соответствии с видами работ, выполняемыми отдельными подразделениями. Функциональная структура прекрасно подходила организациям, когда они действовали в условиях стабильной и централизованной экономики. Советская власть внимательно относилась к организационной культуре на предприятиях, так имели место рабочие вечера и праздники, демонстрации и субботники, фирменная одежда и символика. Эти мероприятия связывали людей узами организационного духа и привязывали к своему месту работы.

Однако с отказом от плановой экономики, возникновением в России свободного рынка и приватизацией предприятий, российский рынок стал меняться. Стало ясно, что для сохранения конкурентоспособности организационная структура предприятия должна быть такой, что вся работа была сфокусирована на конкретной продукции и на конкретном потребителе, что требует выработку стратегических целей фирмы.

Усложнение управленческих задач, связанных с новым этапом развитием экономики, потребовало от предприятий жесткой самоорганизации. Возникла потребность в изменении организационной культуры и ее структуры.

Организационная культура - это совокупность идей, взглядов, ценностей, разделяемых всеми членами одной организации, которая задает людям ориентиры их поведения и действий. Идеи, взгляды, ценности могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости оттого, что лежит в основе: интересы организации в целом или интересы ее отдельных членов. Ценностные ориентации передаются сотрудникам через символические средства духовного и материального окружения организации - стиль поведения и общения, символику и традиции, стиль одежды.

В современной концепции управления важным элементом является признание социальной ответственности менеджмента как перед российским обществом в целом, так и перед людьми, работающими в организации. Сегодня внимание обращается на человека как ключевой ресурс компании и на создание условий для реализации его потенциала и способности к эффективной работе. Корпоративная культура - одна из самых действенных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня (материальные), у него возникает потребность в другом: положении в коллективе, общности ценностей - и здесь на первый план выходит организационная культура.

Корпоративная культура приносит фирме совершенно конкретный материальный результат. Благоприятная атмосфера внутри фирмы имеет не только материальную, но и духовную сторону.

Краеугольным принципом ее построения является создание общей психологии и единой цели сообщества людей, составляющих персонал компании. Фундамент организационной культуры закладывает и формирует руководитель компании, именно от его мировоззрения, профессионального опыта и жизненной позиции зависит атмосфера, царящая в коллективе.

Формируя организационную культуру, следует четко понимать, что ею невозможно управлять непосредственно. Можно лишь создать условия, в которых она будет развиваться. Очевидно, что культура поведения человека в высокой степени зависит от типа личности, точно также как организационная культура зависит от типа компании, она в той же степени специфична, как особенна фирма и ее персонал.

Индивидуальность организационной культуры касается таких вопросов, как специализация фирмы, личность ее руководителя, индивидуальные особенности каждого сотрудника, стиль руководства и управления (авторитарный, консультативный, партнерский, демократический), процессы принятия решений, распространение и обмен информацией, характер контактов между персоналом.

В современной России существует четыре разновидности корпоративных отношений:

1. Если организация функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность, то организационная культура является бюрократически-ролевой. Между сотрудниками таких российских компаний выстроена строгая административная иерархия, при этом каждый работник выполняет определенные трудовые обязанности. Основным источником власти являются не личные качества сотрудника, а положение, занимаемое им в иерархической структуре. Все решения принимаются только руководителем. Бюрократическо-ролевая организационная культура чаще всего встречается в крупных российских компаниях, работающих на достаточно стабильном рынке имеющих твердые позиции.

2. Другой тип организационной культуры в России - силовой, который формируется чаще всего в частных компаниях, где руководитель является менеджером и хозяином. Помимо административной власти, он также наделен явно выраженными лидерскими качествами. Вокруг того лидера сформирован особый круг приближенных сотрудников, с помощью которых он осуществляет руководство, но последнее слово всегда остается за ним. Сотрудники в компании с такой культурой могут быть менее ограничены в своих действиях, чем в бюрократическо-ролевой организации, более инициативны и даже принимают участие в решениях. Но за ними осуществляется более жесткий контроль. Помимо формального исполнения обязанностей, от людей требуется проявление личной лояльности к своему шефу, и именно этот факт является решающим. Силовую организационную культуру предпочитают компании, находящиеся в стадии формирования, поскольку она способствует мобильности и легкой адаптации к любым изменениям на рынке. Однако мобильность фирмы зависит от личностных и профессиональных качеств ее лидера.

3. Некоторые российские предприятия успехом своей деятельности обязаны личностно-ориентированной организационной культуре. В таком коллективе, как правило, работают специалисты с высоким уровнем профессионализма и личной ответственности. Личностная организационная культура предоставляет огромные возможности, как для удовлетворения амбиций, так и для реализации личных интересов и инициативе сотрудников. В ее основе лежат способность специалистов договариваться между собой и их независимость друг от друга. Как правило, деятельность работников не контролируется "сверху", а только координируется. Подчиненные обладают большой самостоятельностью и могут работать по гибкому графику. Главный критерий эффективности в таких компаниях - профессиональное и четкое исполнение взятых на себя обязательств. При этом в фирмах с личностной организационной культурой, как правило, культивируются артельные, общинные, товарищеские отношения между сотрудниками. Для данного типа культуры характерна иерархичность отношений: руководитель занимает положение первого среди равных, а все решения принимаются коллегиально. Рядовые сотрудники в этом непосредственно участвуют и всегда в курсе планов руководства. Российские организации, деятельность которых строится по этому типу, чаще существуют в адвокатских конторах, консалтинговых фирмах, архитектурных бюро, дизайнерский студиях.

4. Четвертая разновидность организационных отношений в России - целевая культура. Она формируется в фирмах, деятельность которых направлена на решение конкретных задач. Организации с целевой организационной культуры имеют довольно размытую структуру. И, тем не менее, должностные обязанности каждого работника здесь четко ограничены и расписаны, каждый отвечает за свой участок. Работа сотрудников жестко контролируется, и иногда используется система отчетности. Руководитель в таких организациях обычно выполняет функции "координатора" и не подчеркивает своего лидера. Как и в фирмах с личностной культурой, решения принимаются коллегиально, и сотрудники имеют доступ ко всей внутренней информации. Целевая культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации.

Философия фирмы связана с философией руководства, так как именно руководителей, владеющий полным спектром полномочий, создает внутренний и внешний имидж предприятий. В России периода перестройки имидж компаний складывался хаотично, по сравнению с современным продуманным образом фирм и компаний. С самого начала руководителю необходимо отдавать отчет, что идеальный имидж любой организации должен исходить из ее задач. Руководство предприятия обязано не только создавать кредо своей фирмы, но и нести ответственность за него, чего в России пока не наблюдается.

Например, подтверждением чего является массовая паника российских граждан, связанная с падением пирамиды АО "МММ", вкладчиками которого были 50 миллионов россиян.

Принято считать, что основным критерием наличия или отсутствия организационной культуры в компании является текучесть кадров. Атмосфера, царящая в компании, складывается из множества объективных и субъективных компонентов, но принципиально их принято разделять на четыре группы:

* профессионализм каждого сотрудника и высокая степень профессионального взаимодействия внутри коллектива;
* преданность и лояльность по отношению к фирме (преданность может быть истинной, прагматической и вынужденной);
* межличностные взаимоотношения внутри коллектива;
* материальные и моральные стимулы поощрения.

Одним из самых важных моментов является то, что сотрудник должен рассматривать цели фирмы как собственные цели и быть полностью вовлеченным в деятельность предприятия, а также видеть свои профессиональные перспективы и ощущать заботу о себе со стороны руководства. Позитивное отношение со стороны руководства, объективная оценка достижений сотрудника, предоставление возможности профессионального и карьерного роста, здоровый психологический климат в коллективе, ощущение важности выполняемой работы и собственной значимости в ее реализации, взаимопонимание с руководством и коллегами.

Хороший психологический климат и доброжелательное отношение позволяют людям более сплоченно добиваться поставленных целей для себя, а не для кого-то. Чем сложнее ситуация, тем более конкурентоспособны компании с сильной корпоративной культурой, с традициями, с людьми, готовыми поддержать в трудный момент друг друга и свою фирму.

1. Концепция организационной культуры

1.1 Понятие организационной культуры и её классификация

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

Рассмотрение организаций как сообществ, имеющих единообразное понимание своих целей, значения и места, ценностей и поведения, вызвало к жизни понятие организационной культуры. Организация формирует собственный облик, в основе которого лежат специфическое качество производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т. д. Это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

Организационная культура — это новая область знаний, целью которой является формирование в организации благоприятной внутренней среды для более продуктивного осуществления персоналом своих обязанностей. Она выделилась из сравнительно новой области знаний организационного поведения, которая изучает общие подходы, принципы, законы и закономерности в организации.

Организационная культура требует от организации сформировать ценностные установки личности, а также нормы, правила или стандарты в сфере организационного поведения. Любое поведение должно оцениваться или самооцениваться по современным нормативам и стандартам. Это довольно большая область приложения сил и для теоретиков, и для практиков, так как актуальность изучения и применения таких норм, правил и стандартов несомненна. В результате из организационного была выделена организационная культура как самостоятельное научное направление.

Организационная культура — это совокупность общественно-прогрессивных норм, правил и стандартов, принятая и поддерживаемая в области организационных отношений. Организационные отношения — это взаимодействие, противодействие или нейтральное отношение элементов организации внутри или вне ее.

Характеристика организационной культуры охватывает:

— индивидуальную автономность, т. е. степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;

— структуру, т. е. взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;

— направление, т. е. степень формирования целей и перспектив деятельности организации;

— интеграция, т. е. взаимопроникновение, степень которого определяется рамками интересов участников производственного процесса, а также соответствующими целями организации;

— управленческое обеспечение, т. е. степень, относительно которой менеджеры обеспечивают четкие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчиненным;

— поддержку, т. е. уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;

— стимулирование, т. е. степень зависимости вознаграждения от результатов труда;

— идентифицированность, т. е. степень отождествления работников с организацией в целом;

— управление конфликтами, т. е. степень разрешения конфликтов;

— управление рисками, т. е. степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска.

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

В специальной литературе организационную культуру подразделяют на две большие относительно самостоятельные части: материальную и духовную.

Материальная культура — это вся сфера материальной деятельности и ее результаты. К ней относятся: орудия и средства труда, вещи, материально-предметная деятельность, материально-предметные отношения, искусственная среда, социальные организации.

Духовная культура — это целостная система, включающая все виды, формы и уровни общественного сознания, образования и воспитания, религии, науки, нравственности. Она включает: смысл, ценности, социальные нормы, социальные ориентиры, ритуалы, верования, знания.

Существует деление организационной культуры по отраслям профессиональной деятельности на инженерную, управленческую, организационную, финансовую и др.

Организационную культуру подразделяют на субъективную и объективную.

Субъективная организационная культура — это разделяемые работниками предположения, вера и ожидания, а также групповое восприятие организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда включают следующие элементы: герои организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, язык общения и др. Субъективная организационная культура служит базой для формирования управленческой культуры, т.е. стилей руководства, технологии принятия управленческих решений, характера взаимоотношений руководителя и коллектива сотрудников, профессионализма, четкости работы аппарата управления и т.п.

Объективная организационная культура — это обычно материальное внешнее окружение организации: само здание, его архитектура, окраска, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства, комнаты приема, оснащение рабочих мест и т.п. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается данная организация.

Оба эти аспекта организационной культуры активно взаимодействуют друг с другом. Однако субъективный аспект организационной культуры оказывает большее влияние на формирование

как общих черт культуры, так и специфических се отличий у разных людей и разных организаций.

Харис и Моран предлагают рассматривать конкретную организационную культуру па основе 10 характеристик:

1. Осознание себя и своего места в организации;
2. Коммуникационная система и язык общения:
3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе;
4. Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;

5) Осознание времени, отношение к нему и его использование;

1. Взаимоотношения между людьми;
2. Ценности и нормы;
3. Вера во что-то, отношение или расположение к чему-либо;
4. Процесс развития работника и научение;
5. Трудовая этика и мотивирование.

Г. Хофстид сформулировал 5 параметров, по которым можно идентифицировать национальные культуры:

1. По дистанции власти (ДВ), определяемой отношением к проблеме неравенства людей, его допустимой степенью;
2. По роли индивидуалистского начала (ИН), характеризующегося теснотой связи индивида и общества, готовностью людей действовать в одиночку;
3. По степени неприятия неопределенности (НН), стремления ее избежать с помощью правил, традиций, законов, идеологии, религии (любая религия способствует терпимости к неопределенности) и пр.;
4. По степени ориентированности на будущее (ОБ). Организация может жить вчерашним, сегодняшним днем или стремиться к перспективной выживаемости, обеспечиваемой сбережениями, накоплением богатств и пр.;
5. По уровню мужественности (МУ), выражающемуся в характере распределения под влиянием культурных традиций социальных ролей между полами. Культура с жестким закреплением ролей — мужественная, со слабым — женственная. В мужественных культурах доминируют социальные ценности, традиционные для мужчин (ориентация на успех, осязаемые результаты, эффект). В женственных культурах приоритеты отдаются человеческим отношениям, заботе о коллективе, симпатии к слабым.

По месту организации и степени влияния на нее выделяют несколько типов культур.

Бесспорная культура характеризуется небольшим количеством основных ценностей и норм, но требования к ориентации на них неукоснительны. Она не допускает спонтанного влияния как извне, так и изнутри, является закрытой (закрытость культуры — это нежелание видеть недостатки, выносить сор из избы, стремление сохранить показное единство). Закрытая культура подавляет персонал и становится решающим моментом мотивации. Но сами ценности и нормы при необходимости сознательно корректируются.

Слабая культура практически 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.

Сильная культура открыта влиянию как изнутри, так и извне. Открытость предполагает гласность и диалог между всеми участниками, организациями и посторонними лицами. Она активно ассимилирует все лучшее, откуда бы оно ни исходило, и в результате только становится сильнее.

Нужно иметь в виду, что сильная культура, как и слабая, может быть эффективной в одном и неэффективной в другом.

Рассмотрим некоторые наиболее известные разновидности организационных культур.

У. Холл предлагает азбуку (ABC) корпоративной культуры:

А — артефакты и этикет (поверхностный уровень). Конкретные видимые элементы культуры, такие как язык, форма приветствия, одежда, физическое расположение (открытые или закрытые помещения);

В — поведение и действия (более глубокий уровень). Устойчивые образцы и стереотипы поведения, включая методы принятия решении индивидами, организацию командной работы и отношение к проблемам;

С — мораль, убеждения, ценности (ядро). Ценностные суждения большинства сотрудников организации (правильно — ошибочно, справедливо — поэтично). Нередко в организациях формируются различные коллективные или общие точки зрения на этические проблемы бизнеса.

Наиболее известная типология управленческих культур дана Ч. Хэнди. Каждому из типов он присвоил имя соответствующего олимпийского бога.

Культура власти, или Зевса. Ее существенный момент — личная власть, источником которой является обладание ресурсами. Организации, исповедующие такую культуру, имеют жесткую структуру, высокую степень централизации управления, немногочисленные правила и процедуры, подавляют инициативу работников, осуществляют жесткий контроль над всем. Успех здесь предопределяется квалификацией руководителя и своевременным выявлением проблем, что позволяет быстро принимать и реализовывать решения. Такая культура характерна для молодых коммерческих структур.

Ролевая культура, или культура Аполлона. Это бюрократическая культура, основывающаяся на системе правил и инструкций. Ей свойственно четкое распределение ролей, прав, обязанностей и ответственности между работниками управления. Она негибкая и затрудняет нововведения, поэтому малоэффективна в условиях перемен. Источником власти здесь является должность, а не личные качества руководителя. Такая управленческая культура присуща крупным корпорациям и государственным учреждениям.

Культура задачи, или культура 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 и общих ценностей. Фундаментом власти являются знания, компетентность, профессионализм и обладание информацией. Это переходный тип управленческой культуры, способный перерасти в один из предыдущих. Он свойствен проектным или венчурным организациям.

Культура личности, или культура Диониса. Она связана с эмоциональным началом и основывается на творческих ценностях, объединяя людей не для решения служебных задач, а для достижения индивидуальных целей. Решения здесь принимаются на основе согласия, поэтому власть носит координационный характер.

Специалисты считают, что, как правило, на стадии зарождения организации в управлении ею преобладает культура власти; стадию роста характеризует ролевая культура; стадию стабильного, развития — культура задачи пли культура личности; в кризисе предпочтительна культура власти.

Американский исследователь У. Оучи выделил три основных вида организационной культуры:

1. Рыночную культуру, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы;
2. Бюрократическую культуру, основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов организации;
3. Клановую культуру, дополняющую предыдущие. Ее основу составляют внутренние ценности, традиции организации, направляющие деятельность последней.

Исходя из таких обстоятельств, как ориентация культуры на людей или материальные условия, с одной стороны, открытость и закрытость — с другой, выделяют следующие ее типы.

Бюрократическая культура характеризуется регулированием всех сторон деятельности организации на основе документов, четких правил, процедур; оценке персонала по формальным принципам и критериям. Источником власти, сконцентрированной в руках руководства, тут является должность. Такая культура гарантирует людям стабильность, безопасность, избавляет от конфликтов.

Опекунская культура проявляется в благоприятном морально-психологическом климате, сплоченности людей, групповых нормах и ценностях, неформальном статусе сотрудников, их личной активности, взаимопонимании, гармонии отношений. Культура гарантирует персоналу стабильность, развитие и участие в делах организации.

Праксиологическая культура основывается па порядке, рациональности, планах, тщательном контроле за их выполнением, оценке деятельности работника по результатам. Главной фигурой является руководитель, власть которого основывается на должностных полномочиях и глубоких знаниях. Он допускает в определенных границах привлечение работников к управлению. Все это обеспечивает высокую эффективность работы.

Предпринимательская культура поддерживает действия, направленные воине организации и на перспективу, новаторство и творческую активность персонала. Привлекательность культуры заключается в том, что она гарантирует удовлетворение потребностей работников в развитии и совершенствовании. Управление здесь основывается на вере в руководителя, его знаниях и опыте, а также на привлечении персонала к творчеству. В основе классификации предпринимательских культур лежат способы получения прибыли. Например, американские исследователи Дил и Кеннеди в зависимости от них выделили следующие типы таких культур.

Культура торговли присуща в первую очередь торговым организациям, которые характеризуются быстрым получением результатов и малым риском. Здесь доминирует стремление к краткосрочному успеху, который во многом зависит не столько от величины, сколько от числа сделок, устойчивости контактов, понимания нужд рынка. Для такого рода организации характерна взаимная поддержка сотрудников и дух коллективизма.

Культура выгодных сделок свойственна организациям типа бирж. Для нее также характерна нацеленность на быстрое получение денег в условиях спекуляции и высокого финансового риска. Общение между людьми здесь мимолетно и происходит в основном на почве погони за деньгами. Такая культура требует молодых или духовно молодых сотрудников, обладающих бойцовскими качествами и твердостью характера.

Административная культура присуща крупнейшим фирмам и государственным учреждениям. Во главу угла ставится не прибыль или громкий успех, а минимизация риска, стабильность, безопасность. Ее отличают бюрократичность, формальный подход, неспешность принятия решений, ориентация па титулы и должности.

Инвестиционная культура крупных фирм и банков поддерживает бизнес с высокой степенью риска, связанный с крупными капитальными вложениями на длительный срок в условиях неопределенности, где невозможна быстрая отдача. Большинство решений здесь принимается централизованно на основе тщательной проверки, ибо от каждого из них зависит будущее фирмы. Это требует от сотрудников опыта, авторитета, осмотрительности, совместного обсуждения вариантов действий.

В одной организации может быть несколько "локальных" культур: преобладающая в организации культура и культура ее частей — уровней, подразделений, профессиональных, национальных, возрастных, половых и других групп. Эти различные субкультуры могут сосуществовать в пределах одной общей культуры. Культура организации — подвижный феномен. Обычно организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из других организаций, для которых характерна иная культура, и привносящих в нее новые элементы другой культуры.

Содержание организационной культуры влияет на направленность поведения и определяется не просто 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. Это указывает на то, какая политикан какие принципы должны превалировать в случае конфликта между разными наборами предположений.

1.2 Свойства и функции организационной культуры

Свойства организационной культуры базируются на следующих существенных признаках: всеобщность, неформальность, устойчивость.

Всеобщность организационной культуры выражается в том, что она охватывает все виды действий, осуществляемых в организации. Понятие всеобщности имеет двойной смысл. С одной стороны, организационная культура — это форма, в которую облекаются хозяйственные акты. Например, организационная культура может определять тот или иной порядок разработки стратегических проблем или процедуры найма новых работников. С другой — культура является не просто оболочкой жизнедеятельности организации, но и ее смыслом, элементом, определяющим содержание хозяйственных актов. Культура сама по себе превращается в одну из стратегических целей фирмы. Определенный порядок найма может быть подчинен необходимости наилучшим образом адаптировать новых работников к сложившейся в организации культуре.

Неформальность организационной культуры определяется тем, что ее функционирование практически не связано с официальными, установленными в приказном порядке правилами организационной жизни. Организационная культура действует как бы параллельно с формальным хозяйственным механизмом организации. Отличительной чертой организационной культуры по сравнению с формальным механизмом является преимущественное использование устных, речевых форм коммуникаций, а не письменной документации и инструкций, как это принято в формальной системе.

Значение неформальных контактов определяется тем, что более 90% деловых решений в современных корпорациях принимаются не в формальной обстановке — на совещаниях, собраниях и т.д., а при неофициальных встречах, вне специально установленных мест. Организационную культуру нельзя отождествлять с любыми неформальными контактами в организации. К организационной культуре относятся только те неформальные контакты, которые соответствуют ценностям, принятым в рамках культуры. Неформальность организационной культуры является причиной того, что параметры и результаты воздействия культуры практически невозможно измерить при помощи количественных показателей. Они могут быть выражены только качественным термином "лучше — хуже".

Устойчивость организационной культуры связана с таким общим свойством культуры, как традиционность ее норм и институтов. Становление любой организационной культуры требует длительных усилий со стороны управляющих и предпринимателей. Однако, будучи сформированными, ценности культуры и способы их реализации приобретают характер традиций и сохраняют устойчивость на протяжении нескольких поколений работающих в организации. Многие сильные организационные культуры унаследовали ценности, введенные лидерами и основателями компаний много десятилетии назад. Так, основы современной организационной культуры IBM Пыли заложены в первые десятилетия XX в. ее отцом-основателем Т. Дж. Уотсоном.

Можно выделить несколько основных признаков организационных культур, по которым они различаются между собой. Особая комбинация таких признаков придаст каждой культуре индивидуальность, позволяет ее идентифицировать тем или иным способом.

К основным признакам организационной культуры относятся:

1. отражение в миссии организации ее основных целей;
2. направленность на решение инструментальных (т.е. производственных в широком смысле) задач организации или личных проблем ее участников;
3. степень риска;
4. мера соотношения конформизма и индивидуализма;
5. предпочтение групповых пли индивидуальных форм принятия решений;
6. степень подчиненности планам и регламентам;
7. преобладание сотрудничества или соперничества среди участников;

8) преданность или безразличие людей по отношению к организации;

9) ориентация на самостоятельность, независимость или подчиненность;

1. характер отношения руководства к персоналу;
2. ориентация на групповую или индивидуальную организацию труда и стимулирования;
3. ориентация на стабильность или изменения;
4. источник и роль власти;
5. средства интеграции;
6. стили управления, отношения между работниками и организацией, способы оценки работников.

Культура организации содержит как субъективные, так и объективные элементы.

К субъективным элементам культуры относятся верования, ценности, образы, ритуалы, табу, легенды и мифы, связанные с историей организации и жизнью ее основателей, обычаи, принятые нормы общения, лозунги.

Под ценностями понимаются свойства тех или иных предметов, процессов и явлений, эмоционально привлекательные для большинства членов организации, что делает их образцами, ориентирами, мерилом поведения.

К ценностям относятся в первую очередь цели, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, исполнительность, новаторство, инициатива, трудовая и профессиональная этика и пр.

Считается, что сегодня необходимо не только опираться па существующие ценности, но и активно формировать новые. Поэтому важно тщательно отслеживать все новое, полезное, что есть в этой сфере у других, справедливо и беспристрастно его оценивать. При этом нельзя уничтожать полностью или подавлять старые ценности. Наоборот, к ним необходимо относиться бережно, использовать их как основу для формирования новых ценностей, включив соответствующие механизмы, в том числе совместного творчества.

Ключевые ценности, будучи объединенными в систему, образуют философию организации. Она отвечает на вопрос, что является для нее самым важным. Философия отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, главные направления деятельности, создает основу выработки подходов к управлению, упорядочивает деятельность персонала на основе общих принципов, облегчает освоение требований администрации, формирует общие универсальные правила поведения.

Обряд — это стандартное, повторяющееся мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу. Наиболее широко распространены такие обряды, как чествование ветеранов, проводы па пенсию, посвящение молодые рабочие и др.

Ритуал представляет собой совокупность специальных мероприятии (обрядов), оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей, затушевывания истинного смысла тех или иных сторон ее деятельности, обучения организационным ценностям и формирования необходимых учреждений. Работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения гимнов. Легенды и мифы отражают в нужном свете и в закодированной форме историю организации, унаследованные ценности, приукрашенные портреты ее известных деятелей.

Обычай есть форма социальной регуляции деятельности людей и их отношений, воспринятая из прошлого без каких бы то ни было изменений.

В качестве элементов культуры могут рассматриваться также принятые в организации нормы и стиль поведения ее членов — их отношение друг к другу и внешним контрагентам, осуществление управленческих действий, решение проблем.

Наконец, элементом организационной культуры являются лозунги, т.е. призывы, в краткой форме отражающие ее руководящие задачи, идеи или миссию организации.

Объективные элементы культуры отражают материальную сторону жизни организаций. Это, например, символика цвета, удобство и оформление интерьеров, внешний вид зданий, оборудование, мебель и др.

Ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения членов организации, привнесенные из прошлого в настоящее, получили название традиций. Последние бывают как позитивными, так и негативными. В качестве позитивной традиции можно рассматривать доброжелательное отношение ко всем новым сотрудникам, приходящим в организацию, а в качестве негативной — печально известную дедовщину.

Образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, уровнем культуры, сознанием членов организации называется менталитетом.

Специалисты выделяют две важные особенности культуры:

1. Многоуровневость. Поверхностный уровень образуют способы поведения людей, ритуалы, эмблемы, дизайн, униформа, язык, лозунги и пр. Промежуточный уровень составляют укоренившиеся ценности и верования. Глубинный уровень представлен философией фирмы;
2. Многогранность, многоаспектность. Культура организации, во-первых, состоит из субкультур отдельных подразделений или социальных групп, существующих под "крышей" общей культуры (они могут конкретизировать и развивать последнюю, могут мирно существовать наряду с ней, а могут ей противоречить). Во-вторых, организационная культура включает субкультуры тех или иных направлений и сторон деятельности — предпринимательство, управление, деловое общение, внутренние взаимоотношения.

Организационная культура выполняет различные функции, которые ее характеризуют наиболее полно. Все функции условно можно подразделить на две группы:

1. Определяемые внутренним состоянием формального механизма организации;
2. Определяемые необходимостью адаптации организации к своей внешней среде.

К первой группе функций относятся следующие:

1. Охранная. Культура служит своеобразным барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, характерных для внешней среды, т.е. она нейтрализует действие негативных внешних факторов. Культура включает специфическую систему ценностей, особый климат и способы взаимодействия участников организации и тем самым создает неповторимый облик фирмы, позволяющий отличать ее от других фирм, субъектов хозяйственной жизни и от внешней среды в целом. Особенно актуальна эта функция культуры для современных российских экономических организаций.

Во внешней среде российского бизнеса:

* отсутствуют необходимые условия, упорядочивающие хозяйственную жизнь, как формальные (экономическое законодательство), так и неформальные, которые определяются развитием общей экономической культуры;
* существует высокая агрессивность внешней среды российских организаций;
* российские фирмы действуют в условиях нестабильности и неопределенности политической среды;
* российские компании до сих пор являются относительно чужеродным элементом в структуре общества, которое в основном не адаптировалось к изменяющимся условиям существования и не приняло формирующейся системы ценностей российской частнопредпринимательской экономики.

Указанные факторы обусловливают необходимость особого внимания руководителей российских организаций к проблемам формирования организационной культуры. Она способна ограничить пространство неопределенности и изменить баланс сил в пользу стабильности и устойчивости.

2. Интегрирующая. Прививая определенную систему ценностей, организационная культура создает ощущение идентичности у индивидов и групп — ее участников. Это позволяет каждому субъекту внутриорганизационной жизни:

* лучше осознать цели организации;
* приобрести наиболее благоприятное впечатление об организации, в которой он работает;
* ощутить себя частью единой системы и определить свою ответственность перед ней.

3. Регулирующая. Организационная культура включает неформальные, неписаные правила. Они указывают на то, как люди

должны вести себя в процессе работы. Эти правила определяют привычные способы действий в организации: последовательность совершения работ, характер рабочих контактов, формы обмена информацией и т.д. Таким образом, задаются однозначность и упорядоченность основных хозяйственных актов.

Интегрирующая и регулирующая функции способствуют росту производительности труда в организации, поскольку:

* ощущение идентичности и восприятие ценностей организации позволяют повысить целеустремленность и настойчивость участников организации в выполнении своих задач;
* наличие неформальных правил, упорядочивающих организационную деятельность и устраняющих несогласованность

I действий, создает экономию времени в каждой хозяйственной ситуации.

4. Замещающая. Сильная организационная культура, способная к эффективному замещению формальных, официальных механизмов, позволяет фирме не прибегать к чрезмерному усложнению формальной структуры и увеличению потока официальной информации и распоряжений. Таким образом, происходит экономия на издержках управления в организации. Поскольку культура в отличие от формального механизма в большей своей части самовоспроизводящийся феномен — самовоспроизводятся язык культуры, культурные коммуникации, привычные формы поведения в рамках культурной среды, то многие элементы культуры для своего воспроизводства не требуют специальных усилий и затрат.

1. Адаптивная. Наличие организационной культуры облегчает взаимное приспособление работников к организации и организации к работнику. Адаптация осуществляется посредством совокупности мер, называемых социализацией. В свою очередь возможен противоположный процесс — индивидуализация, когда фирма организует свою деятельность таким образом, чтобы максимально использовать личностный потенциал и возможности индивида для решения собственных задач. Для российских фирм, у которых вопросы кадровой политики стоят очень остро, функция адаптации чрезвычайно актуальна.
2. Образовательная и развивающая. Культура всегда связана с образовательным, воспитательным эффектом. Управляющие в организациях должны заботиться о подготовке и образовании своих работников. Результатом таких усилий является приращение знаний и навыков работников, которые организация может использовать для достижения своих целей. Таким образом, организация расширяет количество и качество экономических ресурсов, находящихся в своем распоряжении.
3. Управление качеством. Поскольку культура в конечном итоге воплощается в результатах хозяйственной деятельности фирмы — экономических благах, постольку организационная культура, продуцируя более внимательное и серьезное отношение к работе, способствует повышению качества товаров и услуг, предлагаемых экономической организацией. Другими словами, качество работы и рабочей среды переходит в качество продукции.
4. Ориентирующая направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.
5. Мотивационная создает необходимые стимулы для эффективной работы и достижения целей организации.

10. Формирование имиджа организации, т.е. ее образа в глазах окружающих. Этот образ является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации и некое неуловимое целое, оказывающее, тем не менее, огромное воздействие как па эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

Культура пронизывает процесс управления от начала до конца, играет огромную роль в организации общения, обусловливая логику мышления, восприятие и интерпретацию (придание индивидуального смысла наблюдениям и установление связи между ними), вербальной и особенно невербальной информации.

Ко второй группе функций организационной структуры относятся следующие:

1. Ориентация на потребителя. Учет целей, запросов, интересов потребителей, отраженный в элементах культуры, способствует установлению более прочных и непротиворечивых отношений фирмы со своими покупателями и клиентами. Многие современные организации позиционируют заботу о потребителях в качестве наиболее значимой ценности.
2. Регулирование партнерских отношений. Организационная культура вырабатывает правила взаимоотношении с партнерами, предполагающие моральную ответственность перед ними. В этом смысле организационная культура развивает и дополняет нормы и правила поведения, выработанные в рамках экономической культуры рыночного порядка.
3. Приспособление экономической организации к нуждам общества. Действие этой функции создает наиболее благоприятные внешние условия для деятельности организации. Ее эффект Заключен в устранении барьеров, преград, нейтрализации воздействий, с
4. Вязанных с нарушением или игнорированием организацией правил общественной игры. То есть выгода организации заключена в устранении экономических минусов — убытков.

1.3 Структура организационной культуры

Анализируя структуру организационной культуры, Е. Шейн выделяет три ее уровня, такие как:

— поверхностный;

— внутренний;

— глубинный.

Знакомство с организационной культурой начинается с поверхностного уровня, включающего такие внешние организационные характеристики, как продукция или услуги, оказываемые организацией, используемая технология, архитектура производственных помещений и офисов, наблюдаемое поведение работников, формальное языковое общение, лозунги и т. д. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в рамках организационной культуры.

На внутреннем 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 специальных познаний в данной области. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Некоторые исследователи предлагают более детализированную структуру организационной культуры, выделяя следующие компоненты:

1) Мировоззрение — это представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т. д. Мировоззрение тесно связано с особенностями социализации индивида, его этнической культурой и религиозными представлениями. Значительные различия в мировоззрениях работников серьезно затрудняют их сотрудничество, так как могут возникнуть основания для значительных внутриорганизационных противоречий и конфликтов. При этом необходимо учитывать, что кардинально изменить мировосприятие людей очень сложно, и требуются значительные усилия, чтобы достичь некоторого взаимопонимания и принятия позиций лиц с иными мировоззрениями. Мировоззрение индивида трудно выразить в четких словесных формулировках, и далеко не каждый в состоянии объяснить основные принципы, лежащие в основе его поведения. И для понимания чьего-либо мировоззрения подчас требуется много усилий и времени, чтобы помочь человеку эксплицировать (изменить, пересмотреть) базовые координаты (восприятие) его видения мира;

2) Организационные ценности, т. е. предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни персонала. Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и духовным миром личности, организационным и индивидуальным бытием. Личностные ценности отражаются в сознании в виде ценностных ориентаций, которые включают в себя также широкий круг социальных ценностей, признаваемых личностью, но не всегда принимаемых в качестве собственных целей и принципов. Поэтому возможно как неполное, неадекватное отражение личностных ценностей в сознании, так и ориентация в плане сознания на ценности, не являющиеся реальными мотивами поведения. Ценности могут сохраняться, даже если в организации произошли значительные кадровые изменения. Организационные ценности тесно связаны с организационной мифологией, выражающейся в системе историй, мифов и даже анекдотов, в которых заключена некоторая достойная уважения характеристика какого-либо члена организации, выгодно отличающая его от многих другие;

3) Стили поведения, характеризующие работников определенной организации. Сюда также относятся специфические ритуалы и церемонии, язык, используемый при общении, а также символы, которые обладают особым смыслом именно для членов организации. Важным элементом может стать какой-либо персонаж, обладающий характеристиками, в высшей степени ценными для данной культуры и служащий ролевой моделью поведения для сотрудников. Поведение сотрудников успешно корректируется разнообразными тренингами и мерами контроля, но только в том случае, если новые образцы поведения не вступают в противоречие с вышеописанными компонентами организационной культуры;

4) Нормы, выступающие как совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. Они могут быть универсальными и частными, императивными и ориентировочными, а также направлены на сохранение и развитие структуры и функций организации. К нормам относятся так называемые правила игры, которые "новичок" должен освоить в процессе становления как одного из членов организации;

5) Психологический климат в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками. Психологический климат представляет собой преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

Ни один из этих компонентов в отдельности не может быть отождествлен с культурой организации, но в совокупности они могут дать относительно полное представление об организационной культуре. Многие компоненты культуры трудно обнаружить постороннему человеку. Например, можно несколько недель провести в организации, но так и не понять основных положений культуры, управляющих поступками людей. Каждый сотрудник, приходя в организацию, проходит через определенную процедуру организационной социализации, в ходе которой поступательно постигает все нюансы, которые в совокупности и образуют организационную культуру.

2. Формирование организационной культуры

2.1 Роль менеджера в формировании организационной культуре

Формирование организационной культуры является одной из основных функций и обязанностей менеджера, который организует работу подчиненных ему людей.

Все задачи менеджера относительно организационной культуры можно подразделить на два вида:

1) Организация процесса работы и людей, занятых в нем, заключается в установлении и обеспечении технологических и других организационных связей между элементами процесса, а также в установлении целесообразных социально-экономических связей между его участниками. Первая задача по своему содержанию является организационно-технической, а вторая социальной. В результате решения этих задач достигается одна общая цель (итог работы), которую можно рассматривать как выход организуемой системы. Но если первая задача сводится к созданию целесообразно организованного процесса, то вторая — к организации трудового коллектива, ориентированного на достижение поставленной цели. Вторая задача, естественно, связана с формированием общих организационных установок в коллективе;

2) Организация производственной системы в целом также представляет собой двуединую задачу для менеджера. Его организационная деятельность складывается из выполнения функций по организации производственной системы (организации труда, производства и управления) и роли организатора трудового коллектива. В последнем и проявляется его миссия по формированию организационной культуры. Ведь трудовой коллектив по определению является группой людей, объединенных общей целью.

В пределах организации можно выделить три основных уровня управления:

— низовой. Например, бригада, участок;

— средний. Например, цех;

— высший. Например, организация.

Основным признаком определения уровня управления является степень приближенности к управляемым процессам производства. Так, на низовом уровне управление процессом производства осуществляется через непосредственных исполнителей, на среднем — посредством подчиненных руководителей и с помощью специалистов, на высшем — через линейных руководителей и с помощью штаба функциональных звеньев управления. Все многообразие должностных категорий линейных руководителей или менеджеров производства (от мастера до директора) можно привести к названным трем уровням.

Состав и содержание контролируемых менеджером связей будут далеко неодинаковыми для различного масштаба систем и различных уровней управления. Соответственно, неодинаковыми будут перечни организационных задач и квалификационных требований для бригадира, мастера, начальника цеха, директора завода. Однако есть нечто общее, что позволяет любого из них называть менеджером производства и, стало быть, организатором производственной системы на соответствующем уровне управления.

Это общее состоит в выполнении трех основных организационных функций управления системой:

— установление внутрисистемных и внешних по отношению к данной системе связей. При ее выполнении возникают задачи организации нового процесса (нового производства) и возобновление (воспроизводство) действующей организации.

Наряду с организацией нового производства и технологического процесса любое изменение в материально-вещественной или социальной части производственной системы потребует установления новых или частичного изменения старых связей. Например, замена оборудования, изделия или его компонента, приход нового работника, изменение квалификационной структуры кадров приведет к изменению технологических, трудовых и управленческих связей. Вместе с тем, даже если ничего не меняется и нет необходимости в установлении новых связей или в изменении их действующего регламента, каждый раз при возобновлении производственного цикла любого организованного процесса от руководителя требуется выполнение функции управления процессом установления, точнее, восстановления ранее регламентированных связей.

— управление процессами реализации связей. Для ее реализации необходимо знание практически всего арсенала приемов и методов управления, позволяющих ему осуществлять эффективный контроль и регулирование процессов внутренних и внешних связей.

— управление организационным развитием системы. Сюда включается совершенствование технологических связей между рабочими местами, улучшение их обслуживания, совершенствование разделения и кооперации труда, оптимизация отдельных трудовых процессов и т. д.

Между тремя основными организационными функциями управления невозможно провести строгую границу. Естественно, что сам процесс установления связей включает и необходимые элементы обеспечения их реализации, а в ходе управления реализацией связей оцениваются их эффективность и надежность, соответственно, принимаются решения по их совершенствованию, что приводит к необходимости внесения изменений в ранее регламентированные связи или установления новых связей и т. д.

Реализация организационных функций управления диктует определенные требования к уровню профессиональной квалификации менеджера. Прежде всего он должен обладать знаниями в области организации труда, производства и управления, социальной психологии, производственной педагогики. Кроме того, ему необходимы сугубо практические знания, связанные с объектом управления. Так, для управления процессом реализации связей и их совершенствования необходимо хорошее знание структуры внутренних и внешних связей по отношению к таким объектам управления, как технологические, кооперационные, координационные, обслуживающие, экономические, социальные, информационно-управленческие.

Необходимо, чтобы руководитель умел дать правильную установку, точно ориентировать исполнителя, заинтересовать, подобрать формы общения и психологического воздействия на подчиненного, сформировать у него правильную социальную позицию, основанную на экономическом мышлении, знании системы и своего места в ней. В этом и состоит формирование определенной организационной культуры.

В ориентации исполнителя на определенную установку заложен элемент воспитания организационной культуры. Познавая структуру технологических, кооперационных, экономических и социальных связей, соединяющих членов трудового коллектива между собой и с другими коллективами, каждый из исполнителей получает возможность понять механизм приведения его личных интересов в соответствие с общими интересами. Это побуждает его к активному поиску более эффективных способов реализации этих связей с точки зрения определенных результатов деятельности коллектива. Умение воспитывать членов коллектива в духе солидарного отношения к целям организации, формировать профессиональный интерес к ее совершенствованию является основным требованием к менеджеру.

Одной из главных организационных функций менеджера, определяющей комплексность организационного совершенствования системы, является обеспечение взаимосвязи подготавливаемых специалистами решений как в пространстве, так и во времени. Для этого необходима широта специальных знаний (технологии, экономики, управления), системное мышление, хорошее знание объекта управления и организаторские способности.

2.2 Способы формирования и механизмы организационной культуры

При формировании организационной культуры внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через совместный 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 выживания связан 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. п.

Используя выработанный совместный опыт, члены организации развивают общие походы, 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 организацией 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.

В любой организации ее работники склонны участвовать в следующих процессах:

* выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации;
* разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов;
* находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

Отмечено, что работники нуждаются в развитии приемлемых способов доведения до представителей внешней среды информации о своих реальных возможностях, преимуществах и успехах. Некоторые компании организуют для этих целей поездки своих сотрудников и на предприятия заказчиков, и на предприятия поставщиков.

Важно также, чтобы в организации знали о том, когда можно допустить неудачу. Для этого отдельные компании при разработке новых проектов устанавливают рубежи, на которых по причине неудачи проект сворачиваются. Это официально предусматривается проектным документом, так что все знают об этом.

Процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации. Процесс внутренней интеграции часто начинается с установления специфики в определении себя, что относится как к отдельным группам (субкультуры), так и ко всему коллективу организации. Нередко это ведет к дифференциации организации. Так, подразделение послепродажного обслуживания российской корпорации АСИ получило свое "новое определение себя", став самостоятельной компанией.

Взаимодействуя, члены организации 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 произвести важные изменения в окружающем мире и то, что раньше составляло опасность, теперь может стать возможностью для изменений.

На формирование организационной культуры, ее содержание и отдельные параметры влияют ряд факторов внешнего и внутреннего окружения.

На всех стадиях развития организации управленческая культура ее лидера (его личная вера, ценности и стиль) во многом может определять культуру организации. В очень большой степени влияние лидера или основателя компании на формирование культуры проявляется, если он является сильной (ярко выраженная управленческая культура) личностью, а организация только создается.

Формирование культуры организации связано с внешним для организации окружением:

* деловая среда в целом и в отрасли в частности;
* образцы национальной культуры.

Принятие компанией определенной культуры может быть связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей и т п. Известно, что компаниям отраслей "высокой технологии" присуще наличие культуры, содержащей "инновационные" ценности и веру "в изменения". Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой функционирует та или иная компания. Анализ факторов формирования организационной культуры показывает, что культура является предметом развития и изменений в течение всей жизни организации. При этом в силу "глубинности" базовых предположений и их "устойчивости" указанные процессы протекают скорее постепенно и эволюционно, чем радикально и революционно.

Определяющую роль в формировании и поддержании организационной культуры на хорошем уровне играют лидеры организации. Именно лидеры устанавливают основные правила и нормы поведения в организации. Способность лидера оценивать, контролировать и поддерживать подчиненных, его реакция на критические события и кризисы, намеренное воздействие на трудовые роли, обучение и тренировки, критерии вознаграждений и продвижения по службе – все это действенные механизмы поддержания организационной культуры.

Однако этого недостаточно. Успешные компании пользуются совокупностью механизмов, позволяющих удерживать компанию на высоком уровне организационной культуры.

1. Отбор и социализация. При отборе персонала должен соблюдаться принцип совместимости новых сотрудников с организационной культурой, традициями предприятия. Для этого используют различные приемы: тестирование, собеседование.
2. Обучение персонала. С позиций бизнеса организационная культура концентрирует в себе политику и идеологию жизнедеятельности фирмы, систему ее приоритетов, защиты ценностей, мотивации, представляет собой набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников. Все эти правила могут быть восприняты путем обучения как жизненно важные для каждого работника. Обучение – важнейший фактор развития организационной культуры.
3. Организационные структуры. Это важный фактор поддержаний организационной культуры. С их помощью поддерживаются отношения внутри организации и отношения организации с внешней средой. Структура должна быть адаптивной к изменениям, гибкой и подвижной.
4. Оформление физической среды. Здания, обстановка, обустройство рабочих мест и мест отдыха символизируют материальные ценности организации. Они должны гармонировать с организационной культурой, соответствовать ей.
5. Отношения индивидуум - коллектив. Индивидуализм предполагает, что человек действует на основе своих собственных интересов. Коллективизм исходит из того, что каждый человек по рождению (семья) или по работе (рабочая группа) не может быть свободен от коллектива. Коллектив заботится об удовлетворении запросов индивидуума, требуя от него подчинения.
6. Отношения к власти. Неравноправие присутствует во всех культурах, оно предопределено самой иерархией слоев в организации. Но отношение к неравноправию и готовность лояльного отношения к власти в различных культурах неодинаковы. В организациях с высокой организационной культурой неравноправие в отношении власти признается нормальным положением вещей.
7. Отношение к неопределенности. Эта характеристика присуща высокоорганизованной и культурной организации, которая хочет, во-первых, избежать неопределенных ситуаций, в которых чувствует себя неуверенно, и, во-вторых, воспринимает неопределенность с пониманием.
8. Отношение мужского и женского начала в организации. "Мужественная" культура предполагает преобладающее мужское начало: мужчина стремится к борьбе, тщеславен, ориентирован на достижение материального успеха. К сожалению, во всем мире при формировании философии предприятия, его организационной культуры преобладает именно мужское начало.

2.3 Поддержание и изменение организационной культуры

Управление организационной культурой осуществляется с помощью таких мер, как контроль за ее состоянием со стороны менеджеров; пропаганда и обучение персонала необходимым навыкам; подбор кадров, соответствующих данной культуре, и избавление от тех, кто в нее не вписывается; широкое использование символики, обрядов и ритуалов.

Сила, устойчивость и живучесть организационной культуры определяются рядом ее ведущих факторов:

* количество верований, ценностей, разделяемых работниками или "толщиной" культуры;
* глубина разделяемости культуры членами организации;
* ясность приоритетов культуры и др.

"Толщина" организационной культуры определяется количеством важных предположений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями веры и ценностей имеют сильное влияние на поведение в организации. В одних культурах разделяемые верования и ценности четко расшифрованы. Их относительная важность и связь между ними не уменьшают роли каждой из них. В других культурах относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями не так ясны. В первом случае достигается больший эффект с точки зрения влияния на поведение людей. Таким образом, сильная культура "толще", она разделяется большим числом работников, четче определяет приоритеты и имеет более глубокое влияние на поведение в организации. Сильная культура не только создает преимущества для, организации. Следует иметь в виду, что она является в то же время серьезным препятствием на пути проведения изменений в организации. Поэтому считается, что лучше иметь умеренно сильную культуру в организации.

Для поддержания организационной культуры в литературе предлагается система методов. Основными группами методов являются следующие.

1. Объекты и предметы внимания, оценки, контроль со стороны менеджеров. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер ориентирует работников на то, что важно и что от них ожидается.
2. Реакция руководства па критические ситуации и организационные кризисы. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в какой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере.
3. Моделирование ролей, обучение и тренировка. Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные "культурные сигналы" в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе. Постоянно концентрируя на этих моментах внимание, менеджер помогает поддерживать определенные аспекты организационной культуры.
4. Критерии определения вознаграждений и статусов. Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и расставляют для работников приоритеты, а также указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом.
5. Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно персоналу по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры.
6. Организационные символы и обрядность. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для 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. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников.

Одной из форм проявления культуры организации является ее имидж, т.е. репутация, доброе имя, образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности под воздействием результатов деятельности, успехов пли неуспехов организации. Понятие имиджа предложено американским экономистом К. Болдингом в 1961 г. Основу имиджа составляют: существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и официальная атрибутика — название организации, эмблема, товарный знак.

Выбор наименования организации — это, конечно, дело вкуса ее владельца, но теория и практика управления выработали в данной области определенные принципы, которые целесообразно учитывать.

Первый принцип состоит в том, что наименование должно быть по возможности кратким, красивым, оригинальным, однако не содержать чрезмерных претензий (например, производных от слов "держава", "империя"), которые зачастую сегодня могут вызвать лишь улыбку или недоверие. Кроме того, оно ни непосредственно, ни при подстановке или перестановке букв не должно ассоциироваться со словами, несущими негативный или уничижительный смысл. Например, название казино "Багдадский двор" легко превратить в "Багдадский вор".

Второй принцип предполагает осторожное отношение к разного рода сокращениям и аббревиатурам. Чем меньше известна организация, тем меньше у нее шансов составить удачное сокращение на основе полного наименования. В качестве удачного варианта здесь можно привести "Инкомбанк".

Третий принцип наименования организаций требует, с одной стороны, избегать употребления без надобности иностранных слов, особенно если в родном языке имеются их полные соответствия. С другой стороны, и к русским наименованиям фирм, ведущим широкую внешнеэкономическую деятельность, также необходимо относиться крайне осторожно. Они должны хорошо воспроизводиться с помощью латинских или иных букв и не вызывать у иностранных партнеров негативных ассоциаций.

Символика фирмы включает эмблему и цветовую гамму. В эмблеме, как и в названии, необходимы вкус и чувство меры; они должны быть современными, а также отражать хотя бы в общих чертах то, чем занимается фирма. При "внутреннем" применении цветовой гаммы достаточно исходить лишь из принципа эстетичности, а в случае выхода за рубеж необходимо учитывать национальные традиции соответствующих стран и народов. На Востоке, например, белый цвет — символ траура, и вряд ли фирма, широко его использующая, будет работать там успешно.

Сегодня имидж представляйся одной из важнейших характеристик организации, фактором доверия к ней и ее товару, а следовательно, является условием ее процветания. Цель создания имиджа состоит не в обретении организацией известности, а в обеспечении положительного отношения к пси. Его основой являются надежность, порядочность, гибкость, культура и социальная ответственность. Имидж динамичен и может меняться под воздействием обстоятельств, повой информации, Он создается целенаправленными усилиями и зависит от каждого работника. Современный менеджмент крайне нуждается в формировании высокой культуры. Прежде всего, требуется определить, какой тип культуры необходим данной организации. Выбрав его, требуется всесторонне изучить ту культуру, которая уже сформировалась.

В результате можно составить план преобразований организационной культуры в соответствии с заранее поставленной целью и заручиться поддержкой персонала. Таким образом, деятельность руководства предприятия в области повышения организационной культуры окупается увеличением прибыли.

С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения. Методы изменения культуры организации созвучны методам поддержания культуры. Это:

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

Изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Существуют три возможности сочетания изменений в поведении и культуре в организации.

1. 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. Главной проблемой является то, что люди в организации не обладают требуемыми для изменения поведения в данных условиях способностями и подготовкой.
2. Изменения поведения без изменений в культуре. В этом случае один или более членов организации или группа могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя отдельные работники могут не хотеть этого. Главная проблема — отсутствие приверженности и последовательности в переводе своего формального поведения в термины новой культуры.
3. Изменения происходят и в области поведения, и в области культуры. Это ситуация постоянных изменений в том смысле, что люди по-настоящему и искренне верят и ценят то, как они по-новому делают свою работу, что дает внутреннее удовлетворение.

При проведении изменений в культуре организации возникает ряд трудностей. В особенности они порождаются сопротивлением изменениям культуры. Это становится явно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание организационной культуры. Степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию, т.е. степени их радикальности и силе преобладающей в организации культуры.

Изменения в организационной культуре могут либо предшествовать изменениям поведения, либо следовать за ними.

Возможны два подхода при изменении культуры:

* принятие сотрудниками организации новых верований и ценностей;
* включение и социализация новых людей в организации, а также увольнение людей.

Изменения в содержании культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменениям поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной активности.

3. Оценка организационной культуры ООО "Автотехника" и её совершенствование

Для результативной и тщательной диагностики организационной культуры ООО "Автотехника" был проведен опрос среди 20 работников предприятия, требующий индивидуальных ответов. Сотрудникам было предложено заполнить анкету (см. Приложение 1).

В ходе анкетирования были получены следующие результаты:

|  |  |
| --- | --- |
|  | Количество ответов  |
| В Вашей организации | Абсолютно не согласен | Скорее не согласен | Ни да, ни нет | Скорее согласен | Полностью согласен | Затрудняюсь ответить |
| 1.Большинство работников выполняют свою работу с высокой степенью самоотдачи | 5 | 9 | 4 |  |  | 2 |
| 2.Организация похожа на большую семью | 8 | 6 | 4 | 2 |  |  |
| 3.Сотрудничество на уровне различных структур организации активно поощряется |  |  | 5 | 7 | 4 | 4 |
| 4.Принцип распределения полномочий позволяет работникам проявлять инициативу |  | 10 | 4 | 1 |  | 5 |
| 5.Слова руководителей и работников администрации не расходятся с их делами | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 |
| 5.В случае возникновения разногласий мы упорно работаем над достижением взаимовыгодного компромисса | 11 | 5 | 3 |  |  | 1 |
| 6.Наш подход к ведению бизнеса весьма последователен и прогнозируем |  | 2 | 5 | 3 |  | 10 |
| 7.Мы используем гибкие и неконсервативные методы работы | 12 | 3 | 1 |  |  | 4 |
| 8.Комментарии и рекомендации клиентов обычно влекут за собой изменения в методике работы | 9 | 4 | 1 | 1 |  | 5 |
| 9.Неудачи рассматриваются как приобретаемый опыт и возможность оптимизации работы | 13 | 2 | 2 |  |  | 3 |
| 10.Существует долгосрочная цель деятельности компании и имеется стратегия по ее достижению |  | 2 | 3 |  |  | 15 |
| 11.Поддерживается широкое понимание целей деятельности организации | 10 | 6 | 1 |  |  | 3 |
| 12.Мы имеем единую концепцию для нашей организации на будущее | 1 | 2 | 2 |  | 2 | 13 |
| 13.Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. |  |  | 3 | 5 | 10 | 2 |

Проанализировав полученные ответы можно сказать, что организационная культура ООО "Автотехника" представляет собой смесь иерархической и рыночной культуры, т.е. она очень формализованна и структурированна. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Важным и главным считается поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятности и обеспечением долгосрочной предсказуемости. В то же время организация, ориентирована на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Успех измеряется новыми завоёванными рынками, увеличением рыночной доли и т.д.

На данный момент организация не является лидером на рынке предоставляемых ею услуг. Я считаю, что это связано в большей степени с её организационной культурой. Организация не может быть успешной, если большинство сотрудников не знают её целей, мисси и стратегии, а инициатива не поощряется. Для того чтобы изменить сложившуюся ситуацию необходимо изменить организационную культуру, начать её формирование заново.

Параметры желаемой организационной культуры для ООО "Автотехника":

* Организация похожа на большую семью;
* Лидеры или главы организации воспринимаются как воспитатели и, возможно, бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие;
* Клановая культура - это наиболее благоприятная для развития лояльности сотрудников культура. Именно в клановой культуре работники в наибольшей степени разделяют цели и ценности, установки и традиции. Лояльность такой культуры основана на семейственности, лежащей в основе и людьми, готовыми рисковать;
* Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству;
* Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже;
* В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов;
* Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов или услуг;
* Важно быть лидером на рынке продукции или услуг;
* Акцент на стремлении побеждать;
* Репутация и успех являются общей заботой;
* Фокус перспективной стратегии настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей;
* Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат;
* Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Таким образом, текущее состояние культуры анализируемого предприятия нуждается в преобразовании в сторону клановой и рыночной культур. Определив ее сегодняшнее (фактическое) состояние, можно принять решение о тех действиях, которые позволят перейти из сегодняшнего состояния в желательное.

Для ООО "Автотехника" очень важно, чтобы люди работали в полную силу, чтобы цели руководства и цели сотрудников совпадали. В этих условиях актуальным становится вопрос о совершенствовании системы мотивации персонала.

Для создания атмосферы клановой культуры в организации, при которой вопросы решаются совместными усилиями, руководителю звена или функциональной группы следует обязательно избегать оправданий сотрудников в случае ошибок и неудач. При оценке подчеркивается не заложенный потенциал, а достигнутые результаты.

Установление духа коллективизма, семейственности и корпоративности в ООО "Автотехника" отвечает данным, полученным в ходе исследования организационной культуры, это приведет к установлению прямого и честного общения. Это обеспечит руководителю не только квалифицированный совет, но и значительно упрочит его авторитет в коллективе.

Сплочению коллектива также будет способствовать совместный отдых и деятельность не связанная с работой (совместные мероприятия и праздники).

Таким образом, совершенствование организационной культуры – еще один важный шаг к созданию грамотно организованной системы управления персоналом на предприятии.

Заключение

Все изложенное выше призвано показать значимость темы организационной культуры и её формирования для развития организаций и личностей. Естественно, что организационная культура не приносит доход и прибыль сама по себе, хотя привычка каждое утро вставать в шесть утра и идти работать в поле, выращивая пшеницу или картошку – это тоже культурная характеристика.

Поэтому становится важным установить связь между деятельностью по формированию, диагностике и изменениям - развитию организационной культуры и другими, более традиционными областями внимания менеджеров и организаций.

На основе полученных знаний можно разработать следующие рекомендации и представить некоторые ошибки в формировании организационной культуры:

* К формированию культуры приступают, не имея подготовленной стратегии. Это недопустимо, так как именно долгосрочная перспектива определяет набор ценностей, которые необходимы для этой цели.
* Не всегда разработанные миссия, цели организации и пути их достижения разделяются группами и членами коллектива, т.е. соответствуют их интересам и правильно ими понимаются. Лучший способ добиться общности позиции и взглядов на будущее организации - вырабатывать стратегию долгосрочного развития всем коллективом. Правда, находятся отдельные личности, преследующие только свои цели, т.е. потребительски относящиеся к фирме и ее клиентам, поэтому подобных сотрудников лучше сразу "выкорчевывать" из фирмы.
* Перед формированием эффективной культуры следует еще раз обратиться к анализу сильных и слабых сторон организации, к исследованию возможностей и угроз со стороны внешней среды. Понимание уже одних этих факторов членами коллектива способствует и пониманию стратегии организации (конечно, при условии, что стратегия построена с учетом SWOT-анализа), и росту доверия персонала к руководителям.
* Часто рисуется только желаемый профиль культуры и не исследуется сформировавшийся на данный момент профиль. То есть не определен разрыв между желаемой и имеющейся культурой, следовательно, не существует программы исправления культуры (смены одних ценностей на другие).
* Не всегда учитываются факторы, влияющие на формирование культуры напрямую: движущие силы организации, устремления правящего блока, желания сотрудников, морально-психологический климат организации, распределение ответственности, прав и власти, способы выработки и принятия решений, коммуникации и их качество, востребованные инициативы и инновации, типы контроля и т. д.
* Понимая необходимость пересмотра ценностей, лидеры организации не могут или не хотят меняться сами.
* Смена ценностных ориентаций и изменение критериев оценки успешности - большой стресс для сотрудников, который не все могут выдержать. Не следует препятствовать уходу сотрудников, так как интересы фирмы - превыше всего. Но иногда руководители "грешат" стремлением любой ценой удержать доселе "верный и успешный" персонал, в результате "новая" культура остается несформированной.
* Эффективную культуру часто формируют при слабом доверии членов коллектива друг другу. При подобном отношении сделать ее эффективной будет невозможно, так как нельзя будет определить совместные разделяемые ценности. Поэтому лучше сначала направить усилия на формирование доверительных отношений. Доверие - это надежда на то, что люди, от которых мы зависим, оправдают наши ожидания.
* Нередко за работу над формированием эффективной культуры принимаются в тот момент, когда в коллективе царят такие настроения, как паника, уныние, равнодушие или тревожность. В такой момент члены организации не в состоянии рассуждать о ценностях. Необходимо сначала вселить в людей хотя бы надежду. Совсем хорошо будет, если удастся придать им уверенности, добиться эмоционального подъема и энтузиазма .
* Клиентоориентированную организацию пытаются сформировать в "больной" организации (организация "больна", если она имеет такие отклонения от нормы, которые не позволяют ей достигать целей).
* Не принимаются во внимание типы занятых сотрудников.

Однако работа по формированию эффективной организационной культуры не должна заканчиваться выявлением нужных и общих ценностей и целей и подбором персонала.

После того как будут выявлены базовые ценности, способствующие развитию бизнеса и в наибольшей степени соответствующие интересам сотрудников и окружению организации (клиентам, партнерам, конкурентам, другим организациям, с которыми взаимодействует организация, от которых зависит, на которых оказывает влияние), приступают к завершающей стадии формирования организационной культуры: культуру формализуют в виде документа.

Документ может называться по-разному: Кодекс корпоративного поведения, Идеология организации, Декларация о ценностях и т. п. В нем перечисляют подобные ценности (они могут быть взяты не только из рыночного или адхократического квадрантов культуры, но и из иерархического (например, порядок и дисциплина - чем не ценности, которые надо беречь?), и из кланового (коллективизм и взаимопомощь, например), дается объяснение, почему именно они разделяемы членами коллектива и оберегаемы ими. Также кратко формулируются основные принципы взаимоотношений с окружением, выработанные на основе этих ценностей. При этом желательно не допускать дублирования внутренних документов организации (положения, инструкции, распоряжения и т. д.). Безусловно, управление организационной культурой не сводится только к выявлению ее профиля и к формулировке идеологии фирмы. Очень не хотелось бы, чтобы "рисунок" культуры служил только украшением кабинетов. Декларация о ценностях не должна остаться просто декларацией. Ее содержание должно стать потребностью каждого члена организации, его внутренним стержнем.

Список использованной литературы

1. Вейлл П. Искусство менеджмента. – М.: Наука, 1989. – 347 с.
2. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. М.: Юрист, 2003. – 315 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: МГУ, 1998. – 294 с.
4. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Юнити, 2001. – 186 с.
5. Кабаченко Т.О. Психология управления. — М.: Юрайт, 2003. – 348 с.
6. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001.
7. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 220 с. – (Серия "Высшее образование").
8. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. – М.: ГАУ, 1999. – 292 с.
9. Ладанов И.Д., Практический менеджмент - М: Ника, 2001. – 195 с.
10. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 1999. – 517 с.
11. Менеджмент организации. /Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 418 с.
12. Розина И.Н. Особенности формирование организационной культуры в современной России.// Вестник Российской коммуникативной ассоциации. – 2002. - №1. – с. 5-7.
13. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. – Л., 1989. – 318 с.
14. Томилов В.В. Организационная культура и предпринимательство /Учебное пособие. - СПб.: СПбУЭФ, 1994.
15. Травин В.В., Дятлов В.П. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995. – 294 с.
16. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 1999. – 415 с.
17. Уткин Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 512 с.
18. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом., М.: ЮНИТИ, 2001. – 441 с.
19. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002.
20. Холлинг Х., Кокавеч И. Оценка профессиональной деятельности. // Иностранная психология т.3. - №5. - 1995. – 451 с.

Приложение

Анкета

Пожалуйста, прочтите следующий раздел с инструкциями, после чего приступайте к заполнению анкеты.

В рамках данного исследования Вам будет предложено несколько высказываний, описывающих различные аспекты организационной культуры вашей организации. Чтобы дать ответы по каждому из высказываний, проанализируйте свою организацию в целом, а также подумайте о том, какая модель ведения дел является в ней нормой. Для выражения степени согласия/несогласия с тем или иным высказыванием, используйте предлагаемую шкалу. Если Вы не можете выразить однозначное согласие или несогласие с каким-либо из высказываний, выбирайте нейтральный вариант "Ни да, ни нет". Если высказывание неприменимо к вашей ситуации, либо Вы не располагаете достаточными сведениями для ответа на вопрос - выбирайте вариант "Затрудняюсь ответить".

Благодарим за участие в исследовании

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| В Вашей организации… | Абсолютно не согласен | Скорее не согласен | Ни да , ни нет | Скорее согласен | Полностью согласен | Затрудняюсь ответить |
| 1.Большинство работников выполняют свою работу с высокой степенью самоотдачи |  |  |  |  |  |  |
| 2.Организация похожа на большую семью |  |  |  |  |  |  |
| 3.Сотрудничество на уровне различных структур организации активно поощряется |  |  |  |  |  |  |
| 4.Принцип распределения полномочий позволяет работникам проявлять инициативу |  |  |  |  |  |  |
| 5.Слова руководителей и работников администрации не расходятся с их делами |  |  |  |  |  |  |
| 5.В случае возникновения разногласий мы упорно работаем над достижением взаимовыгодного компромисса |  |  |  |  |  |  |
| 6.Наш подход к ведению бизнеса весьма последователен и прогнозируем |  |  |  |  |  |  |
| 7.Мы используем гибкие и неконсервативные методы работы |  |  |  |  |  |  |
| 8.Комментарии и рекомендации клиентов обычно влекут за собой изменения в методике работы |  |  |  |  |  |  |
| 9.Неудачи рассматриваются как приобретаемый опыт и возможность оптимизации работы |  |  |  |  |  |  |
| 10.Существует долгосрочная цель деятельности компании и имеется стратегия по ее достижению |  |  |  |  |  |  |
| 11.Поддерживается широкое понимание целей деятельности организации |  |  |  |  |  |  |
| 12.Мы имеем единую концепцию для нашей организации на будущее |  |  |  |  |  |  |
| 13.Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. |  |  |  |  |  |  |