Содержание

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1 Сущность организационной культуры

1.2 Структура организационной культуры

ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

2.1 Формирование организационной культуры

2.2 Поддержание организационной культуры

ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОАО «ЛУКОЙЛ»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

ВВЕДЕНИЕ

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Так как культура играет очень важную роль в жизни организации, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент не только соответствует организационной культуре и сильно зависит от нее, но и может, в свою очередь, оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры.

Прогрессивные руководители рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

Однако в нынешней ситуации у современного отечественного предпринимателя зачастую отсутствуют знания и навыки по осознанному и целенаправленному изменению корпоративной культуры. Безусловно, руководители и менеджеры по персоналу владеют отдельными инструментами, но этого недостаточно для серьезной работы в данном направлении.

Найти знания в опубликованных работах нелегко. В изданиях российских авторов данный вопрос раскрыт, как правило, в общих чертах, а зачастую в учебниках по менеджменту и управлению персоналом отсутствует соответствующий раздел. Достаточно полно и подробно организационную культуру осветили Радугин А.А. и Радугин К.А. в книге «Введение в менеджмент: социология организаций и управления». Есть соответствующие разделы в учебниках Смирнова Э.А. «Основы теории организации» и Виханского О.С. «Менеджмент». Во всех публикациях присутствуют постоянные ссылки на использование западных источников по топологии организационной культуры, способов формирования, поддержания, изменения и пр. Однако западные подходы в области корпоративной культуры требуют серьезной адаптации при переносе на российскую почву, учитывая при этом культурные традиции России.

Многие зарубежные авторы работ по организационной культуре отмечали, что результаты управления культурой часто непредсказуемы, имея в виду, что управление культурой чревато непредвиденными последствиями для организации. Причину этого многие видят в том, что, хотя культура организации может и должна изменяться, направления этих изменений не поддаются контролю. Эти заявления указывают на необходимость для любой организации, всерьез пытающейся изменить культуру, создания видения, какой должна быть новая культура. К сожалению, не многие менеджеры отчетливо представляют себе будущую культуру. Вместо того чтобы анализировать и планировать, менеджеры чаще используют реактивный подход, т.е. реагируют на проблемы после того, как они уже возникли. Из сказанного можно сделать вывод, что менеджер, который серьезно занимается управлением культурой, должен ясно представлять, чем нужно управлять и какой результат желательно получить. Конкретные стратегии и степень успеха зависят от силы существующей культуры и масштаба желаемых изменений.

Целью данной работы является изучение организационной культуры, проблем ее формирования.

Для этого выделим следующие задачи:

- определить и оценить компоненты организационной культуры;

- распознать тип организационной культуры ее элементы;

- выделить проблему ее формирования.

Глава 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1 Сущность организационной культуры

Термин «организационная культура» охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем материальные ценности и моральные нормы, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества выпускаемого продукта.

Эдгар Шайн наиболее тесно связано с зарубежными исследованиями в области организационной культуры, определяет ее как "совокупность основных убеждений - сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции - которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам"[[1]](#footnote-1).

С проявлениями организационной культуры мы сталкиваемся, едва переступив порог предприятия: она обусловливает адаптацию новичков и поведение «ветеранов», находит отражение в определенной философии управленческого звена, прежде всего высших руководителей, реализуется в конкретной стратегии организации. Культура оказывает всепроникающее воздействие на деятельность организации.

В организациях, обладающих давней историей и традициями, почти каждый сотрудник может припомнить историю, легенду или миф, которые связаны с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами.

Подчеркивая важность командной работы или трудолюбия, предпринимательского духа или лояльности к своей организации, дисциплинированности или агрессивной нацеленности на конкурентную борьбу, рассказчики таких историй нередко способны очень точно и в концентрированной форме выразить ту доминирующую атмосферу, царящую в организации, которую именуют организационной культурой.

Рассмотрение организаций как сообществ, имеющих общее понимание своих целей, значения и места, своих ценностей и поведения, вызвало к жизни понятие организационной культуры.

Большинство авторов сходится на том, что культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива. Часто организационная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами. Организационная культура проявляется в отношениях между людьми в организации. Поэтому разные люди или разные части в организации склонны описывать ее культуру в схожих терминах.

Таким образом, организационная культура - это философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются её членами.

Культура придает смысл многим нашим поступкам. Поэтому менять что-либо в жизни людей можно, лишь учитывая это значительное явление. Культура формируется годами и десятилетиями, поэтому она инерционна и консервативна. И многие нововведения не приживаются только потому, что противоречат освоенным людьми культурным нормам и ценностям.

Организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культурное пространство и особое ощущение реальности.

Приобретая индивидуальный и личный опыт, работники формируют, сохраняют и изменяют свои смысловые системы, в которых отражены их отношения к различным явлениям - миссии организации, планированию, мотивационной политике, производительности, качеству труда и т. д. Такие системы координат не очевидны и редко полностью совпадают с декларируемыми целями, однако очень часто они детерминируют поведение в большей мере, чем формальные требования и правила. То, что делает менеджер или любой член организации, в значительной мере является функцией совокупности его представлений об окружающем его мире. В экстремальных случаях эти системы координат работают против организационных целей и, расширяя или ограничивая диапазон поведенческих и когнитивных возможностей работников, снижают эффективность коллективной деятельности[[2]](#footnote-2).

Таким образом, организационная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом.

Организационная культура позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками.

В широком смысле культура является механизмом воспроизведения социального опыта, помогающим людям жить и развиваться в определенной климатогеографической или социальной среде, сохраняя единство и целостность своего сообщества.

Значение культуры для развития любой организации определяется рядом обстоятельств:

1) она придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации. Это создает у сотрудников ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, способствует формированию чувства социальной защищенности;

2) знание основ организационной культуры своей компании помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное;

3) внутриорганизационная культура более, чем что-либо другое, стимулирует «самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи. Признавая и награждая таких людей, организационная культура идентифицирует их в качестве ролевых моделей (образцов для подражания).

Все существующие организации уникальны. Каждая имеет свою собственную историю, организационную структуру, виды коммуникаций, системы и процедуры постановки задач, внутриорганизационные ритуалы и мифы, которые в своей совокупности и образуют уникальную корпоративную культуру. Большинство организационных культур исторически носили скорее неявный характер», но в последнее время возобладала тенденция признания их влияния и роли. Теперь менеджмент открыто обсуждает тип наиболее желаемой для компании внутренней среды. Все чаще стали говорить о важности и необходимости формирования философии фирмы и развития организационной культуры.

1.2 Структура организационной культуры

Анализируя структуру организационной культуры, Э. Шайн выделяет три ее уровня: поверхностный, внутренний и 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.п. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают ее второй, внутренний, уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

Третий, глубинный, уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

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

1. Мировоззрение - 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. В этом случае имеется почва для значительных внутриорганизационных противоречий и конфликтов. При этом очень важно понимать, 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 базовые координаты его видения мира.

2. Организационные ценности, т.е. предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни работников. Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и духовным миром личности, между 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 ею 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. В то же время может быть осуществлена определенная смена ценностей, которые скажутся и на поведении членов организации. 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 других.

3. Стили поведения, характеризующие работников конкретной организации. Сюда также относятся специфические ритуалы и церемонии, язык, используемый при общении, а также символы, которые обладают особым смыслом именно для членов данной 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 — совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. Они могут быть универсальными и частными, императивными и ориентировочными и направлены на сохранение и развитие структуры и функций организации. К нормам относятся так называемые правила игры, которые новичок должен освоить, чтобы стать членом 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. Однако в совокупности они могут дать довольно полное представление об организационной культуре.

В этом контексте говорить об организационной культуре как однородном феномене не приходится. В любой организации потенциально заложено множество субкультур. Фактически любая из этих субкультур может стать доминирующей, т.е. собственно организационной культурой, если она целенаправленно поддерживается и используется организационной властью как инструмент консолидации индивидуальных целей в направлении общей организационной цели[[3]](#footnote-3).

ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

2.1 Формирование организационной культуры

Организация - это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура; ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие нормы и ценности принимаются и разделяются сотрудниками; что, по их мнению, хорошо, а что плохо. Содержание организационной культуры не является чем-то надуманным или случайным, а вырабатывается в ходе практической предпринимательской деятельности, связей, взаимодействий и отношений, как ответ на запросы, ставящиеся перед организацией внешней и внутренней средой. Это содержание действует достаточно долго, оно прошло испытание временем. Но для каждого конкретного члена организации оно существует как нечто данное. Таким образом, культура выражает определенные коллективные представления о целях и способах предпринимательской деятельности данного предприятия[[4]](#footnote-4).

Целенаправленное формирование (изменение) организационной (корпоративной) культуры может позволить:

- эффективно использовать человеческие ресурсы компании для реализации ее стратегии;

- повысить уровень управляемости компанией;

- усилить сплоченность команды;

- использовать как стратегический мотивирующий фактор, направляющий сотрудников на достижение целей компании.

Формирование культуры организации связано с внешним для организации окружением: деловая среда в целом и в отрасли частности и 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, содержании 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.

Элементы организационной культуры формируются, с одной стороны, как результат многократного опыта данного предприятия по успешному решению его проблем, поэтому и закреп ленного в организационной структуре и процессах управления; с другой - как результат активного воздействия субъективного фактора в виде властных установок менеджеров-лидеров.

Соответственно это возможно при наличии осознанной работы руководителя и организации в целом в направлении:

а) адаптации и выживания в конкретной социально-экономической среде;

б) продуманной политики внутренней интеграции.

Естественно, что между этими направлениями не должно быть демаркационной линии, разъединяющей целостность жизнедеятельности организации. Гармоничное согласование эти) двух направлений возможно только в том случае, если на предприятии, учреждении, фирме имеет место целенаправленное формирование того, что называется организационной культурой.

Затрагивая этот аспект, необходимо отметить следующее.

Существуют две основные системы управления:

* формальная (ее еще называют механистической, административно-организационной, жесткой);
* неформальная (или органическая, социально-психологическая, мягкая).

Формальной системе свойственны:

* + строгая иерархичность;
  + связи между подразделениями, расположенными на одном уровне организационной структуры, осуществляются через центр
  + в ходу жесткие должностные инструкции;
  + подчиненным даются исчерпывающие задания, в сотрудниках поощряется исполнительность;
  + главное для человека - сделать так как сказал начальник.

Неформальная система:

* + не запрещает действовать, перескакивая через ступеньки служебной лестницы;
  + дает простор горизонтальным связям;
  + от людей ждут, что они сформируют свою должность сами, невзирая на инструкции;
  + подчиненному лишь ставятся задачи, и его дело, как он будет решать их;
  + поощряются инициатива, творческий подход к делу;
  + главное для человека - решить проблему, представить результат;
  + исполнитель участвует в постановке самой задачи, которую ему предстоит решать.

Утрируя, можно сказать, что в первом случае наемный работник сдает в аренду свою периферийную, а во втором - центральную нервную систему.

Формальная система опирается на организационную структуру предприятия, неформальная - на его микрокультуру. То есть как раз на то, что мы объединяем в понятие «организационная культура предприятия».

В неформальной системе тоже есть сопротивление людей системе, но это - сопротивление культуре, а не структуре.

Вживаясь в формальную систему, человек подчиняется структуре, а вживаясь в неформальную систему, он приобщается к культуре. Если формальную систему разрабатывают и внедряют, преодолевая сопротивление людей и обламывая их под структуру, то неформальную систему создают и взращивают сами люди (но при этом у ее истоков стоит, как правило, один человек).

Можно предложить аналогию с проведением пешеходных дорожек в новом жилом районе. Формальный подход: расчертить все по прямоугольникам, посередке разбить клумбу и водрузить везде таблички: «По газонам не ходить». Неформальный подход: заасфальтировать тропинки, которые люди проложили сами (а замысел основателя проявится в том, что он определит состав и расположение объектов - домов, автобусных остановок, магазинов и т.д., - но маршруты люди будут выбирать сами).

Неформальная система вытесняет формальную по мере того, как труд более высокого порядка вытесняет труд более низкого порядка. Формальный подход работает (и работает успешно) только в том случае, когда работа поддается регламентации, количественной оценке и сопоставлению. Такие условия действуют в массовом производстве, которое до недавнего времени, особенно в нашей стране, было типичным. Но, во-первых, сейчас происходит уменьшение в экономике доли промышленного производства вообще в пользу сферы услуг, научных исследований и т.д.; во-вторых, в промышленном производстве уменьшается доля массового производства в пользу гибких технологий; в-третьих, в самом массовом производстве однообразные операции возлагаются на машины[[5]](#footnote-5).

Сфера применения формального подхода сужается и под действием внешних факторов, из которых самым главным является возросшая нестабильность среды.

Можно с некоторой долей условности разделить социально-психологический смысл рассматриваемого нами феномене организационной культуры на ряд согласованных параметров, а именно на интеграцию, дифференциацию и адаптацию.

1. Интеграция. Организацию в ее внутренних функциях и проявлениях можно уподобить сложно структурированному организму.

Подразделения в этом случае можно рассматривать как специфические органы, предназначенные для выполнения определенных функций. Также как и живой организм, любая организация нуждается в согласованной деятельности своих «органов», то есть в их интеграции.

В плане рабочего определения под интеграцией можно понимать создание эффективных деловых отношений среди подразделений и сотрудников данной организации

Современное понимание интеграции состоит в увеличении меры участия сотрудников в решении проблем организации и поиске эффективных способов ее работы. Необходимо очень четко понимать, что интеграция людей и структур в подразделении все равно осуществляется и может устанавливаться в том числе самостоятельно, без специального контроля со стороны руководства. Особенно это касается аспектов деловых отношений, которые не регламентированы документально или устными распоряжениями руководства.

Основой интеграции людей в рамках производственного коллектива могут выступать совершенно разные факторы, как-то: недовольство руководством, низкая зарплата, социальные проблемы, а может выступить общая деятельность, единая цель, на достижении которой сотрудники концентрируют все свои силы.

Какое направление примет процесс интеграции в компании, во многом зависит от руководителя, его умения управлять людьми, настраивать организационную культуру в соответствии с цепями и задачами организации.

Интеграция может осуществляться в следующих направлениях;

а) Процедуры коммуникации: определение методов коммуникации, развитие процедур обмена мнениями по важным вопросам.

На смену традиционной пирамиде управления пришли более разнообразные структуры, в которых должна учитываться функциональная независимость и ответственность подразделений за результаты своей работы в рамках общей деятельности предприятия.

б) Границы подразделений: разработка критериев членства в подразделениях.

Данный параметр интеграции включает в себя вопросы структурирования организации на подразделения в зависимости т выполняемых задач и оптимальной организации труда.

в) Власть и статус: определение правил получения, реализации и потери власти и статуса.

В этом плане необходимо отметить проблему делегирования ответственности, которая напрямую связана с уровнем развития корпоративной культуры. В наиболее развитых организациях делегирование ответственности производится на те «интеграционные этажи» организации, на которых наиболее явно ощущаются все последствия принятия того или иного управленческого решения. Следует помнить, что делегирование ответственности подразумевает в том числе и делегирование прав.

В соответствии с правилами высокоразвитой корпоративной культуры по данному направлению, предприятия с высокой включенностью персонала имеют минимальные различия в статусах сотрудников. Это может относиться не только к правилам поведения, но и к вопросам оплаты труда.

Например, известен ряд предприятий, которые избегают] конфликтов в течение достаточно большого срока из-за того, что установили «флагман-принцип» определения оплаты. Существует условная единица оплаты труда сотрудников, количественное наполнение которой изменяется в зависимости от успешности деятельности всего предприятия. Все остальные оклады выводятся по отношению к этой базовой единице. При этом существует ряд правил оплаты, которые согласованы со всем коллективом. К примеру, руководитель не может получать сумму, превышающую «единицу» более чем в три раза.

г) Награждение и наказание: разработка системы поощрений за успешное поведение и наказание за неудовлетворительные действия.

Наиболее распространенный механизм контроля этого параметра интеграции - это система оплаты. При этом сотрудники необходимо оплачивать тот объем производственных функций, которые он готов профессионально обеспечивать. Но опять же корпоративная культура может настраивать человека на расширение собственных умений, в том числе вне рамок производственного времени, может заставлять его педантично выполнять только свое задание.

Интегративную функцию можно рассматривать и как психотерапевтическую, когда люди, работая вместе, создают себе такие условия, при которых они чувствуют себя легко и комфортно.

В качестве примера можно привести рассказ одного из российских журналистов, присутствовавших на зарубежном бизнес семинаре.

2. Дифференциация, которую можно понимать как уточнение понятия «уникальность», в некотором роде расширяет понятие «специализация» в рамках конкретной организации. Если продолжить сравнение с организмом, то можно отметить, что определенные органы приспособлены справляться с заданной, предназначенной именно для них функцией. Конечно, существуют режимы дублирования, но любой из них будет менее эффективен с точки зрения успешности деятельности всего организма в целом. С этой точки зрения имеет смысл говорить о технологии «точечного» распределения производственных функций.

Как показывают исследования, главный «укор» руководству со стороны работников фирм относится именно к осуществляемой политики «затыкания управленческих дыр». К примеру, в областных администрациях до 40% рабочего времени руководителя департамента здравоохранения области занимают чисто технические вопросы, к которым непосредственно медицина имеет весьма отдаленное отношение. И эти проблемы делегировались администрацией только потому, что службы, призванные организовать данные направления работы, не справлялись с задачами. При таком подходе делегируется не ответственность, а нежелание работать.

Наиболее ярко понятие дифференциации можно раскрыть на процессе подбора персонала в компанию.

3. Адаптация как отлаженная функция организационной культуры обеспечивает два важнейших параметра выживания организации на рынке.

Это, во-первых, стабильность выживания организации в изменяющихся условиях (наличие «внутреннего запаса плавучести»), а во-вторых, гибкость, способность к оперативному реагированию на изменения.

Залогом стабильности деятельности организации является четко отлаженная система внутрикорпоративных процессов, в первую очередь информационных и коммуникационных.

2.2 Поддержание организационной культуры

Организация растет за счет привлечения новых членов приходящих из организаций с другой культурой. Новые члены организации, хотят они этого или нет, приносят с собой груз прошлого опыта, в котором нередко таятся «вирусы» других культур. Иммунитет организации от подобных «инфекций» зависит от силы ее культуры, которая определяется тремя моментами:

1) глубиной;

2) той степенью, в какой ее разделяют члены организации;

3) ясностью приоритетов.

Глубина организационной культуры определяется количеством и устойчивостью важнейших убеждений, разделяемых работниками.

Культуры со многими уровнями убеждений и ценностей имеют сильное влияние на поведение людей. В некоторых культурах разделяемые убеждения, верования и ценности четко ранжированы. Их относительная важность и взаимосвязь не уменьшают роли каждой из них. В других культурах относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями носят размытый характер. Четкая приоритетность убеждений оказывает больший эффект на поведение людей, так как они твердо знают, какая ценность должна преобладать в случае ценностного конфликта.

Признаками сильной (высокой) организационной культуры являются:

- приоритет решения социальных задач;

- готовность к разумному риску и нововведениям;

- групповые формы принятия решений;

- ориентация на коллективные стимулы;

- высокий уровень самоуправления, самопланирования, самоорганизации, самоконтроля, самооценки.

Сильная культура облегчает координацию и мотивацию. Менеджеры осуществляют воздействия, не прибегая к жестким административным процедурам. В то же время в такой культуре возможны конфликты: свободная критика часто переносится на личности, на руководство и порой переходит грань допустимого[[6]](#footnote-6).

Слабая организационная культура связана с регламентацией, большим количеством инструкций. В такой культуре отсутствуют ясные представления о ценностях, убеждения относительно того, как можно достичь успеха, долгосрочные цели.

Таким образом, сильная культура имеет более глубокие корни в сознании людей, она разделяется большим числом работников и в ней более четко определены приоритеты. Соответственно, такая культура имеет более глубокое влияние на работников организации. Сила организационной культуры определяется, по крайней мере, двумя важными факторами: степенью принятия членами организации основных ценностей компании и степенью их преданности этим ценностям.

Среди методов поддержания организационной культуры следует отметить следующие:

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

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

3. Внешние символы, включающие систему поощрения статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в организации может проявляться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие боль шее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией[[7]](#footnote-7).

4. Истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами.

Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии.

К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мера приятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения.

Ритуалы представляют собой систему обрядов; даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важной «культурное» значение, их соблюдение влияет на самоопределение и лояльность работников своей организации (табл. 4.1).

5. Объекты (задачи, функции, показатели и т.д.), являющиеся предметом постоянного внимания менеджмента. То, на что руководитель обращает внимание и что он комментирует, очень важно для формирования организационной культуры. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.

6. Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой 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. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников, или частично сократить рабочее время при том же числе занятых.

7. Кадровая политика организации. Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации. На основе каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс, сразу становится видно по движению сотрудников внутри организации.

организационная культура ценность убеждение

ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОАО «ЛУКОЙЛ»

Компания «Лукойл» является открытым акционерным обществом. ОАО «Лукойл» является юридическим лицом и действует на основании Устава и законодательства РФ.

Уставный капитал Общества составляет 11 352 000 рублей и состоит из: обыкновенных именных акций в количестве: 37840 штук. Номинальная стоимость акции составляет 300 рублей.

«Лукойл» – вертикально-интегрированная компания, активно развивающая направления разведки и добычи нефти, производства и реализации нефтепродуктов (автобензины, дизельное топливо, масла, тосол, керосин и др.).

Компания строит свое будущее на активном и устойчивом росте в основных секторах нефтегазового бизнеса, укреплении лидирующих позиций в отрасли за счет эффективного использования имеющихся активов и новых приобретений

«Лукойл» стремится оставаться социально-ориентированной компанией, соблюдать экологические нормы.

Миссия «Лукойл» состоит в том, чтобы быть устойчивым лидером в секторах разведки и добычи нефти, производства и реализации нефтепродуктов за счет использования внутреннего потенциала компании и приобретения новых активов, обеспечивать долгосрочный и прибыльный рост бизнеса с целью увеличения стоимости акций компании и доходов акционеров.

Предприятие состоит из центрального управления и подчиняющихся ему отделений сбыта.

Центральное управление направляет, координирует, планирует и прогнозирует всю работу предприятия.

Центральное управление состоит из отделов и секторов. У каждого отдела есть Заместитель Генерального директора соответствующего отдела. Структура управления компании представлена на рисунке 1.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Президент | | | | |
| Первый вице-президент | | | | |
| Разведка и добыча  Вице-президент | Маркетинг и сбыт  Вице-президент | Финансы  Вице-президент | Административная часть  Вице-президент | Региональные вопросы  Вице-президент |

Рис 1 Структура управления ОАО «Лукойл»

Отдел маркетинга. В функции отдела входит: заключение договоров с клиентами, получение нефтепродуктов от ОНПЗ и других поставщиков нефтепродуктов, контроль качества нефтепродуктов, работа с клиентами.

Отдел по связям с общественностью сопряжен с отделом маркетинга. Функции: реклама, информирование.

Отдел розничной реализации. Функции: розничная реализация нефтепродуктов, работа с клиентами, торговля сопутствующими товарами и ТМЗ.

Планово-экономический отдел. Функции: производственное планирование, финансовое планирование, подготовка статистического отчета и системный анализ.

Общий отдел. Решает вопросы: по кадрам и специальным работам, по подготовке кадров. С данным отделом связан участок общественного питания.

Производственно-технический отдел. Отдел занимается вопросами охраны труда и пожарной безопасности, перспективного развития и подготовки ПОФ и эксплуатации, эксплуатации оборудования и т.д.

Информационный отдел, диспетчерский отдел и отдел безопасности сопряжены с производственно-техническим отделом.

Информационный отдел. Занимается вопросами разработки, эксплуатации и сопровождения, технической поддержки.

Отдел безопасности. Отвечает за осуществление охраны и безопасности.

Бухгалтерия. Производит централизованный учет финансово-хозяйственной деятельности организации

Отделы сбыта. Функции: прием, хранение, отпуск нефтепродуктов.

На основе диагностики параметров культуры в «Лукойл» можно говорить о сильной организационной культуре. «Лукойл» – демократичная компания, в которой уважают личность и ценят лучшие человеческие качества и черты.

Управление организационной культурой - это сознательное и намеренное совершение какого-либо действия в ней. Это может включать усиление или ослабление культуры, адаптацию людей в культуре, развитие культуры (в случае недавно основанной фирмы), поддержание, или изменение культуры.

Компания «Лукойл» имеет сложившуюся организационную культуру. Перед руководством организации стоит задача сохранения и поддержания культуры, а также задача ее изменения и совершенствования.

В компании «Лукойл» для управления организационной культурой используются следующие подходы:

- через публичные заявления, личный пример высшего руководства;

- через манипулирование символами и вещами материального мира организации.

Первый подход представляет собой как бы видение свыше, которое должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации. Руководитель-лидер воодушевляет и претворяет в жизнь фундаментальные ценности организации. Это предполагает наличие очевидных и искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит.

Применение второго принципа начинается с другого конца организации, с её нижних уровней. В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни в организации. Менеджеры отслеживают процессы, происходящие в организации, стараясь при этом шаг за шагом управлять культурой организации.

Первый подход реализуется через публичные заявления, выступления и личный пример, свидетельствующие о последовательном интересе к вводимым ценностям. Руководители компании выступают в печати, по радио и по телевидению с проповедованием устанавливаемых ценностей.

Действенные средства второго подхода – манипулирование символами и вещами материального мира организации, создание и выработка образцов поведения, введение шаг за шагом условий взаимодействия. Действия менеджеров в организации находятся в соответствии с заявляемыми ими ценностями, что, безусловно, способствует развитию культуры и её усилению.

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

- анализ культуры, который включает 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.

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.

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

На данном этапе развития «Лукойла» сложившаяся в нем организационная культура более или менее отвечает миссии и целям компании. Но, учитывая темпы развития предприятия, менеджменту компании необходимо проводить диагностику основных параметров культуры организации и вносить изменения в ее структуру.

Можно отметить, что при проведении любых изменений в культуре менеджмент компании столкнется с рядом трудностей. Так как менять культуру легче в молодой организации с еще не устоявшимися ценностями. Также руководству «Лукойл» не следует ожидать быстрой адаптации в организации новых культурных ценностей. Процесс изменения культуры в организации займет длительное время.

Успех предприятия может в большей степени зависеть от силы корпоративной культуры, чем от многих других факторов организации. Сильные корпоративные культуры облегчают коммуникацию и процесс принятия решений, упрощают сотрудничество на основе доверия. Наиболее важным фактором сильной корпоративной культуры является её неформальное воздействие на молодых работников, опосредованное развитие их личных и профессиональных качеств через работающие правила и нормы, носителем которых является персонал, его ведущие специалисты и опытные “кадровые” работники.

Предлагаются некоторые конкретные мероприятия по изменению организационной культуры:

- организация конкурсов профессионального мастерства среди работников компании, установление особого ритуала поощрения лучших по профессии, возможно определение “человека года” компании. Главное здесь - система публичного поощрения, лучше с приглашением членов семьи;

- установление льгот и поощрений для сотрудников, проработавших в компании определённое число лет;

- расширение ассортимента услуг, оказываемых службами организации (юридической, информационной, технической, транспортной и др.) своим сотрудникам;

- расширение выпуска рекламных материалов и сувенирных изделий для сотрудников компании (часы, галстуки, записные книжки и пр.);

- установление Дня рождения компании со статусом выходного дня для сотрудников (по возможности);

- поддержка сотрудников в формировании их страховых и пенсионных фондов;

- создание системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников предприятия (порядок, сроки, соответствующие распоряжения).

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изменения внешней среды организации характеризуют не только экономическую сторону организационной и индивидуальной жизни, но затрагивают и социальное пространство. Последние десятилетия ознаменовались развитием информационной и транспортной систем, систем средств связи. Это развитие, с одной стороны, облегчает желаемые обмены между людьми, сближает их, а с другой стороны, провоцирует утверждение обезличенности, сокращение коллективной жизни индивида, у людей теряется способность к сопереживанию.

Состоянию отчужденности содействует и техническое разделение труда, узкая специализация деятельности и частичность поставленных задач. Кризис, переживаемый обществом, усугубляет ситуацию. Одним из проявлений общего кризиса служит кризис ценностей, или фундаментальных норм, позволяющих человеку осуществлять выбор своего поведения и составляющих одно из оснований целостности социальных систем. Статус субъектов социальной жизни становится неопределенным, они теряют свою идентификацию. Сегодня индивид оказывается лишенным структуры защиты, которая была у старших поколений, он начинает испытывать чувство «хрупкости точки бытия».

В такой ситуации организация, сотрудником которой является человек, может предоставить индивиду защиту против депрессивной тревоги и тревоги преследования. Создание и утверждение организационной культуры содействует процессу идентификации личности и дает возможность заполнить индивидуальную и социальную пустоту, отчужденность нынешнего периода.

Ключевым понятием для определения организационной культуры является человеческая среда. Свойства организационной культуры базируются на таких существенных признаках, как всеобщность, неформальность, устойчивость. Культура является продуктом взаимодействия формальной организации; отдельных индивидов - членов организации, обладающих целым спектром индивидуальных интересов и потребностей; социальных групп, сформировавшихся в пределах организации; внешней среды организации, предъявляющей свои требования к способам ее жизнедеятельности.

Все интересы, потребности, целевые функции, существующие в пространстве экономической организации, «просеиваясь» через «сито» человеческой среды, формируют феномен организационной культуры.

Организационная культура представляет набор наиболее важных предположений, ценностей и символов, разделяемых членами организации.

Организационная культура не является монолитом, а состоит из преобладающей культуры, субкультур групп и контркультур, усиливающих или ослабляющих культуру организации в целом.

Развитие организационной культуры предполагает ее формирование, поддержание и изменение. На формирование культуры в организации оказывает влияние культура общества /народа, внутри которого данная организация функционирует.

Организационная культура поддерживается тем, чему уделяется внимание, тем, как оценивается и контролируется деятельность членов организации, способами реагирования на критические ситуации -моделированием ролей и обучением персонала, критериями мотивации, а также критериями в кадровой работе. Соблюдение ритуалов, обрядов и традиций также способствует поддержанию организационной культуры.

Успех в бизнесе предполагает высокую степень совместимости стратегии и культуры в организации.

Понятно, что условное перечисление, поскольку возможны и другие мероприятия. Главное, чтобы все они были направлены на формирование уважения к компании, с которой связана жизнь каждого сотрудника, искреннего желания работать в ней долго и плодотворно.

Сделаем выводы, что корпоративная культура придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации. Это создает у сотрудников ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, способствует формированию чувства социальной защищенности, а знание основ организационной культуры своей компании помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное.

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.

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.

Трудность поддержания требуемого уровня организационной культуры заключается в том, что вновь принятые сотрудники приносят с собой не только новые идеи и индивидуальные подходы к решению профессиональных задач, но и свои собственные ценности, взгляды, убеждения. Индивидуальные личностные ценности сотрудников могут существенно поколебать сложившиеся культурные ценности внутри организации. Для поддержания сложившейся системы культурных ценностей организации, необходимо постоянно оказывать влияние на формирование ценностных ориентаций сотрудников для максимального сближения их с ценностями самой организации.

Для того, чтобы добиться полной идентификации сотрудников с организацией, необходимо проводить целый комплекс последовательных мер, начиная с тщательного отбора кандидатов для приема на работу в организацию. Уже на начальном этапе в ходе отборочных собеседований с кандидатами необходимо выявить тех, чьи личностные черты и система взглядов в значительной мере не отвечают культуре организации или противоречат ей.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. - 512с.

2. Белокопытов Ю. Н., Панасенко Г. В. История и культура менеджмента. - К: ККИ, 2004.-352 с.

3.Малинин Е.Д. Организационная культура: зарубежный опыт // ЭКО: Экономика и организация промышленного производства. -2007.-№ 11. -С. 113-129.

4.Наумов М. Организационная культура как фактор долгосрочной конкурентоспособности // Управление компанией. - 2006. - № 7. - С. 66-69.

5.Приходько В.И. Современная организационная парадигма // Менеджмент в России и за рубежом. -2001. - № 3. - С. 3-11.

6. Самоукина Н.В. Организационная культура банка и стиль руководства // Деньги и кредит. -2003. - № 3. - С. 53-58.

7.Слободской А.Л. Психология и организационная культура // Психология и педагогика: Учебник / Под ред. В.Н. Дружинина. -СПб.: Питер, 2000. - С. 611 - 620.

8.Слободской А.Л. Экономическое поведение: социально-психологическое обоснование теоретической типологии: Препринт. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2004- 46 с.

9.Словарь современной западной философии. - М., 2001. - 176с.

10.Смолкин A.M. Организационная перестройка на предприятии. - М.: Экономика, 2001.

11.Солодова Н.Г. Корпоративная культура: Какой ей быть? // Вестник ИГЭА. - 2001. - № 2. - С. 80-83.

12. Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб.: Питер, 2001.

13.Томилов В.В. Организационная культура и предпринимательство: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПБГУЭФ, 2003.

1. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. - 512с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. - 512с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Томилов В.В. Организационная культура и предпринимательство: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПБГУЭФ, 2003. [↑](#footnote-ref-3)
4. Белокопытов Ю. Н., Панасенко Г. В. История и культура менеджмента. - К: ККИ, 2004.-352 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Белокопытов Ю. Н., Панасенко Г. В. История и культура менеджмента. - К: ККИ, 2004.-352 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Белокопытов Ю. Н., Панасенко Г. В. История и культура менеджмента. - К: ККИ, 2004.-352 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Слободской А.Л. Экономическое поведение: социально-психологическое обоснование теоретической типологии: Препринт. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2004- 46 с. [↑](#footnote-ref-7)