**Курсовая работа**

**Тема: Типология организационных культур**

**Содержание**

Введение

Глава 1. Теоретические основы изучения типологии организационных культур

1.1 Понятие и содержание культуры организации

1.2 Типология организационных культур по степени влияния на организацию

1.3 Типология организационных культур основанная на конкурирующих ценностях

1.4 Типология организационных культур по С. Хонди

1.5 Типология организационных культур по Д. Кроулу

Глава 2. Практическая значимость изучения типологии культур организаций

2.1 Краткая характеристика ОАО «Гипросвязь СПб»

2.2 Положение о организационной культуре ОАО "Гипросвязь СПб"

2.3 Характеристика организационной культуры и социальной структуры ОАО "Гипросвязь СПб"

3.1. Оценка и анализ организационной культуры ОАО "Гипросвязь СПб"

3.2 Совершенствование организационной культуры ОАО «Гипросвязь СПБ»

Заключение

Список литературы

# Введение

Любая организация функционирует и существует только потому, что в ней есть люди. Именно работники создают и формируют культуру организации и её внутренний климат. В конечном итоге от них зависит то, чем является организация. На сегодняшний день человек стал не только самым важным ресурсом организации, но и самым дорогостоящим.

Следовательно тема моей курсовой работы является актуальной и важной, так как, один из основных показателей, характеризующих вес и размах деятельности организации, является не объем производства или продаж, не размер производственных площадей или финансовый потенциал, а численность работников организации. Поэтому особенно внимательно нужно изучать культуру организации.

Цель курсовой работы – исследование типологии организационных культур и практических положений о культуре организации. Объектом исследования является ОАО «Гипросвязь СПб». Предмет исследования – изучение организационной культуры на данном предприятии.

Курсовая работа предусматривает решение следующих важнейших задач:

-раскрыть содержание понятия организационной культуры;

-провести анализ и дать оценку нескольким типам организационных культур;

- проанализировать и дать оценку существующей культуры исследуемого предприятия;

-предложить рекомендации по совершенствованию культуры организации.

Современное состояние развития рыночной экономики определяет радикальные преобразования, происходящие на уровне управленческих, информационных и производственных технологий, что выдвигает качественно новые требования к менеджменту в целом, к содержанию работы и ценностным ориентациям предпринимательской организации, определению стиля работы руководителей всех рангов.

Важную роль в процессе выработки эффективного стиля управления играет формирование организационной культуры, не противоречащей, а способствующей успешному развитию организации.

Культура помогает концентрировать усилия на главных стратегических направлениях, определяемых в соответствии с основным предназначением организации - ее миссией. Трудно найти компанию, которая не хотела бы обладать сильной организационной культурой, поскольку только сильная культура способна создать то «социально-экономическое поле», которое обеспечит наивысшую успешность компании и преданность ей сотрудников.

# Глава 1. Теоретические основы изучения типологии организационных культур

# 

# 1.1 Понятие и содержание культуры организации

Приступая к изучению типологии организационных культур, первоочередным шагом является определение главных понятий, используемых в данном параграфе – понятиям культура и организационная культура.

Культура - явление сугубо человеческое и общественное, откуда следует, что любой человек, группа или сообщество обречены быть культурными, т.е. они обязательно принадлежат к какой-либо культуре (развитой или отсталой).

«Большинство современных исследователей под культурой понимают специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного производства, системе социальных норм и духовных ценностей, совокупности отношений людей к природе, друг к другу и к самим себе.[[1]](#footnote-1)»

«Обратимся к организациям. Начнем с того, что культуру отдельной организации можно рассматривать как субкультуру, т.е. как отдельную культуру, находящуюся под влиянием, зависимую от культуры общества в целом, нации, социальной среды и т.п.[[2]](#footnote-2)»

В специальной литературе существуют различные определения понятия - организационная культура. Концепция организационной культуры не имеет единственного толкования.

Одни авторы понимают под организационной культурой сложную композицию важных предположений, бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива.

Другие авторы трактуют организационную культуру как философию и идеологию управления, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами. Таким образом, к настоящему времени не выработано единой трактовки понятия «организационная культура», тем не менее можно остановиться на следующих определениях, обобщающем предлагаемые варианты.

«Организационная культура (используются также термины «культура организации», «корпоративная культура», «фирменная культура», «культура предпринимательства») - набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные средства ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.[[3]](#footnote-3)»

«Под организационной культурой понимается система исторически сложившихся общих традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных правил поведения администрации и персонала, выдержавших испытание временем. Большинство из них неосязаемы, не измеряемы в количественных показателях. Это образ жизни и деятельности группы лиц, который осознанно или неосознанно воспринимается ею и передается из поколения в поколение.[[4]](#footnote-4)»

«Под организационной культурой понимается система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, выдержавших испытание временем.[[5]](#footnote-5)»

Следует отметить значительную самостоятельность организационной культуры и целей организации, разные культуры могут обеспечивать реализацию одной и той же цели с разной эффективностью.

Организационная культура базируется на организационных ценностях, которые выражаются в представлениях о предпочтительности определенных средств, форм, методов функционирования организации, а также свойств членов этой организации. С организационными ценностями согласуются также нормы целесообразного поведения в организации. Нормы поведения обеспечивают формирование ориентиров организационной деятельности - существенных предположений, принимаемых членами организации.

При этом исследователи в качестве проявлений организационной культуры выделяют культуру послушания, культуру инициативы и ответственности и др.

«Таким образом, организационная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, которые определяют ориентиры поведения членов организации. Эти ценностные ориентиры передаются индивидам через символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.[[6]](#footnote-6)»

Содержание организационной культуры реализуется в следующих характеристиках:

- понимание человеком своего места в организации;

- принимаемый язык общения;

- взаимоотношения между людьми;

- сохранение разделяемых организационных ценностей;

- внутренняя вера в принятые в организации идеалы;

- внешний вид работника и представление себя на работе.

Содержание организационной культуры влияет на направленность поведения людей и определяется связанностью норм и ценностей, принятых в организации. Организационная культура не статична, хотя в ней присутствуют устойчивые черты, которые не меняются с течением времени. Отличительной чертой той или иной культуры является относительный порядок базовых предположений, который может указывать на то, какая политика и какие принципы должны превалировать в случае смены ситуации.

Культура организации может и должна претерпевать изменения, особенно когда она не способствует изменению поведения работников до состояния, нужного для достижения желательного уровня организационной эффективности. Как правило, это происходит в случаях:

- фундаментального изменения в миссии организации;

- значительных технологических изменений;

- формирования совместных предприятий;

- быстрого роста организации;

- развития внешнеэкономической деятельности;

- существования субкультур.

Анализ изменения организационной культуры предполагает использование научного подхода, включающего её аудит и разработку специальных предложений и мер по ее корректировке. При этом даже в случае благоприятных условий процесс совершенствования организационной культуры может занять длительное время.

Организационная культура дает наемным работникам ощущение их идентичности, несет в себе неписаные наставления о том, как в организации можно чего-то добиться, а также способствует стабильности данной социальной системы. К сожалению, люди не осознают влияния существующей культуры, пока она не превратится для них впомеху, пока они не прочувствуют новую культуру на собственном опыте либо пока эта культура не проявится публично в виде той или иной модели организации. В этом главная причина столь долгого игнорирования организационной культуры менеджерами и учеными.

Также, важным аспектом организационной культуры является то, что она разделяется на различные типы. В следующих параграфах курсовой работы будут подробно рассмотрен и изучен этот вопрос.

**1.2 Типология организационных культур по степени влияния на организацию**

По степени влияния на организацию выделяют несколько типов культур.

«Бесспорная характеризуется небольшим числом неукоснительно соблюдаемых общих норм, которые при необходимости сознательно корректируются. Такая культура является закрытой, не допускает спонтанного влияния как извне, так и изнутри, игнорирует или маскирует недостатки, насаждает показное единство, видимость благополучия. Хотя формально она объединяет персонал, но одновременно его подавляет, поэтому и не сплачивает людей, не становится фактором мотивации.[[7]](#footnote-7)»

Слабая культура практически не содержит общих ценностей и норм (у каждого элемента организации они свои, причем зачастую противоречащие другим), а те, что имеются, легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая культура разъединяет людей, противопоставляет их друг другу, затрудняет процесс управления.

«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.[[8]](#footnote-8)»

Сильная культура содержит множество норм и ценностей, открыта любому влиянию, активно ассимилирует все лучшее, откуда бы оно ни исходило, и в результате только становится сильнее, допускает диалог между всеми участниками организации и посторонними лицами.

Надо иметь в виду, что как сильная культура, так и слабая могут быть эффективны в одном и неэффективны в другом отношении. Пока однозначных связей между силой культуры и успехом не выявлено, но замечено, что преуспевающие фирмы обладают сильной культурой.

Сильная культура имеет высокую интенсивность. В некоторых организациях вся внутренняя жизнедеятельность буквально пропитана корпоративным духом. В них можно встретить предметы, содержащие в себе символы корпоративной культуры. Поведение членов такой организации в большей степени, чем поведение других, подчинено нормам и правилам, считающимися культурно-ценными (жизнедеятельность такой организации насыщена культурными событиями и т.п.).

Интенсивность иногда считается главным признаком сильной культуры.

«Сильная культура - это система неформальных правил поведения, которые диктуют людям организации способ поведения.[[9]](#footnote-9)» Существенно, что в сильной культуре человек знает, как себя надо вести, и не испытывает по этому поводу чувства неопределенности. Напротив, в слабой культуре он тратит много времени на выяснение того, что он должен, а чего не должен делать.

Следует учитывать, что установленный культурный регламент может не всегда разделяться всеми членами организации, особенно теми, кто находится внизу организационной иерархии, хотя они и вынуждены соблюдать установленный порядок. Предметы деятельности и отношений участников организации, претендующие на то, чтобы стать разделяемыми культурными ценностями, будут таковыми, если они смогут стать средством сплочения людей.

Для сильной культуры наряду с интенсивностью характерна и высокая степень признания всеми членами организации культурных ценностей). В корпорациях с сильной культурой имеется и поддерживается ясное и понятное всем кредо, касающееся того, на что они нацелены и как управляют своим делом. Менеджеры уделяют много внимания выработке и благозвучному названию организационных ценностей для их распространения внутри организации и вне её. Культурные ценности организации известны и разделяются всеми, кто работает в компании, от простого рабочего до высшего управляющего.

Высокая интенсивность и общность, таким образом, являются отличительными свойствами сильной культуры. Соответственно, у слабых культур эти характеристики понижены.В одних организациях культура справедливо считается эффективным фактором роста и развития. В других (как правило, молодых) искусственная имплантация «передовой» корпоративной культуры приводит к отрицательному результату - многие российские организации, положившиеся во всем на зарубежный опыт, тому свидетельство.

Культура, скорее, выращивается, чем насаждается или навязывается, поэтому дирижировать культурным процессом крайне трудно. Для организаций делового профиля, стоящих на экономическом фундаменте, культура представляет надстроечное образование и может влиять на экономическую эффективность лишь косвенно, как дополнительный фактор влияния на поведение людей.

В «пожилых» гигантах с устоявшимися традициями и сложившимся индивидуальным стилем организационной жизнедеятельности, сильная культура, несомненно, помогает эффективности. Опыт молодых и динамичных корпораций показывает, что сильная культура - не обязательно продукт длительного созревания.

В то же время в небольших фирмах, сильная культура вполне может стать инерциальным тормозом экономического роста. Кроме того, надо учитывать то, что в организациях, где творческая работа является главным фактором успеха, на почве мощной корпоративной культуры будут постоянно рождаться субкультуры, настроенные на самоутверждение.

# 1.3 Типология организационных культур основанная на конкурирующих ценностях

Каждой организации присущ уникальный тип культуры, обусловленный особенностями выполняемой ею деятельности, традициями, собственностью и проч. Рассмотрим эти типы подробно, с тем чтобы менеджеры по персоналу и руководство могли выбрать для себя наиболее подходящий, скорректировать и в дальнейшем совершенствовать существующий.

Часто используют типологию, предполагающую, что формирование культур основано на конкурирующих ценностях**,** и выделяют следующие типы культур:

-иерархическая (бюрократическая);

-рыночная;

-клановая;

-адхократическая

Считается, что такая типология охватывает все существующие культуры. В ней выделяют два измерения. Первое отделяет критерии эффективности организации, подчеркивающие гибкость, дискретность и динамизм, от критериев, соответствующих второму измерению и связанных со стабильностью, порядком и контролем.

Оба измерения предполагают использование четырех групп показателей, каждая из которых четко свидетельствует об организационной эффективности и определяет, что именно люди ценят в деятельности организации.

«Иерархическая (бюрократическая) культура. Для этого вида организационной культуры характерен акцент на стратегию внутри организации и последовательный образ действий в стабильной окружающей среде. Здесь символы, образцы для подражания и церемонии подчеркивают важность сотрудничества, традиций и соответствия утвержденной политике. Организация с подобной культурой преуспевает благодаря своей хорошей внутренней интеграции и экономичности. Ключевыми ценностями успеха считаются четкое распределение полномочий по принятию решений, стандартизированные правила и процедуры, механизмы учета и контроля.[[10]](#footnote-10)»

Рыночная культура. Речь здесь не идет о понятии маркетинговой функции или представлении о потребителях на рынке; так определяется тип организации, функционирующей как рынок, т.е. ориентированной на внешнее окружение, а не на внутреннее состояние.

Базисные допущения рыночной культуры таковы:

-внешнее окружение - враждебный вызов;

-потребители разборчивы;

-организация занимается бизнесом с целью усиления своего положения в конкурентной борьбе.

При такой культуре организацию связывает воедино стремление побеждать. Успех определяется в рыночной доле и степени проникновения на рынок. Важными считаются опережение соперников по конкурентной борьбе и лидерство на рынке.

Клановая культура. Организации кланового типа характеризуются разделением всеми работниками ценностей и целей организации, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». Основные базисные допущения таковы:

-с внешним окружением лучше всего справляться, организуя бригадную работу и заботясь о повышении квалификации наемных работников;

-потребитель является партнером;

-главная задача менеджеров - делегирование наемным рабочим полномочий и облегчение условий их участия в бизнесе, создание возможностей для демонстрации их преданности делу и организации.

«Адхократическая культура. Слово «адхократия» (от лат. ad hoc - по случаю) определяет некую временную, специализированную, динамичную организационную единицу.[[11]](#footnote-11)» Главными целями адхократии являются:

-усиление адаптивности организации;

-обеспечение гибкости организации;

-творческий подход работников к делу в ситуациях неопределенности, двусмысленности и перегруженности информацией.

Адхократическую культуру характеризует динамичное, предпринимательское и творческое место работы, когда люди готовы жертвовать собой и идти на риск. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству.

Очевидно, что каждой организационной культуре соответствует определенный тип лидера, который служит одним из критериев эффективности ее организаций.

В целом отметим, что рассмотренная типология позволяет понять, почему трудно сопоставлять организации, в которых сама цель их существования, а следовательно, и эффективность понимаются персоналом неодинаково, а экономические показатели, рассчитываемые на сегодняшний день, недостаточны для предсказания жизнеспособности организации в будущем.

# 1.4 Типология организационных культур по С. Хонди

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

«Культура личной власти (Зевса) характерна для молодых коммерческих фирм, действующих в условиях острой конкуренции. Источником власти в них является собственность на ресурсы. Такие организации имеют простую структуру, немногочисленные правила и процедуры. Они авторитарны, жестко контролируют работников, подавляют их инициативу. Успех предопределяет руководитель, чья высокая квалификация позволяет быстро принимать и реализовывать решения.[[12]](#footnote-12)»

Ее существенный момент - личная власть, источником которой является обладание ресурсами. Организации, исповедующие такую культуру, имеют жесткую структуру, высокую степень централизации управления немного численные правила и процедуры, подавляют инициативу работни ков, 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.[[13]](#footnote-13)»

«Культура задачи, или культура Афины, связана с властью, которая имеет в основе знания, профессионализм и обладание информацией. Такая культура свойственна проектным или венчурным организациям, приспособлена к управлению в экстремальных или постоянно меняющихся условиях, поскольку обеспечивает быстрое решение проблем на основе сотрудничества, коллективного творчества. Она относится к переходной и может перерасти в один из предыдущих типов.[[14]](#footnote-14)»

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 или культура личности; в кризисе предпочтительна культура власти.

# 1.5 Типология организационных культур по Д. Кроулу

Исходя из таких обстоятельств, как ориентация культуры на людей или материальные условия, с одной стороны, открытостьи закрытость - с другой, выделяют следующие ее типы. Основываясь на специфике поведения и его мотивации, Д. Кроул говорит о следующих типах организационных культур:

«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.[[15]](#footnote-15)»

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

«Праксиологическая культура основывается на порядке, рациональности, планах, 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.[[16]](#footnote-16)»

«Предпринимательская культура поддерживает действия, направленные вовне организации и на перспективу, новаторство и творческую активность персонала. Привлекательность культуры заключается в том, что она гарантирует удовлетворение потребностей работников в развитии и совершенствовании.[[17]](#footnote-17)»

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. Выделяют 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 зависит от величины, и от числа сделок, устойчивости контактов, понимания нужд рынка. Для такого рода организаций 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 сотрудников, обладающих бойцовскими качествами и твердостью характера.[[18]](#footnote-18)»

Административная культура присуща крупнейшим фирмам и государственным учреждениям. Во главу угла ставится не прибыль или громкий успех, а минимизация риска, стабильность, безопасность. Её отличают бюрократичность, формальный подход, неспешность принятия решений, ориентация на 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.[[19]](#footnote-19)» 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.

# 

# Глава 2. Практическая значимость изучения типологии культур организаций

# 

# 2.1 Краткая характеристика ОАО «Гипросвязь СПб»

Компания «Гипросвязь СПб» является открытым акционерным обществом. ОАО является юридическим лицом и действует на основании Устава и законодательства РФ. ОАО «Гипросвязь СПб» - ведущий институт РФ по проектированию сетей и сооружений связи.

Существуя на рынке телекоммуникаций почти 70 лет, ОАО «Гипросвязь СПб» является координатором по предоставлению услуг системной интеграции в области инфокоммуникаций и телекоммуникаций.

Основные направления деятельности нашей организации:

- предпроектная подготовка объектов строительства и разработка технических заданий на них,

- бизнес планирование;

- технические и финансовые консультации;

-проектирование объектов информационного и телекоммуникационного назначения на различных стадиях, включая выбор типа и поставщика оборудования;

- консалтинговые услуги по организации экспертизы;

- поставка оборудования и программного обеспечения;

- строймонтаж и инсталяция оборудования и сети;

- авторский надзор;

- сдача объектов в эксплуатацию;

- технические поддержка, обслуживание, доработка и расширение проектов.

ОАО «Гипросвязь СПб» – Открытое акционерное общество, в состав акционеров которого входит несколько владельцев – физических лиц. Руководит предприятием выборный орган – Совет директоров. Между заседаниями Совета директоров руководство Обществом осуществляет Генеральный директор и исполнительная дирекция.

Средняя численность сотрудников ОАО " Гипросвязь СПб " на начало 2007 года составляет – 343 человек. Из них: с высшим образованием – 218 человек, с неоконченным высшим образованием – 39 человек, со средним специальным образованием – 57 человека.

В том числе: 1 доктор технических наук, профессор и 6 кандидатов технических наук. Средний возраст работников – 43 года. Средний стаж работы в ОАО "Гипросвязь СПб" – 10,5 лет.

Персонал института является уникальным ресурсом. Высококвалифицированный инженер-проектировщик – “продукт длительного приготовления”. Поэтому компания во многом опирается на внутренние механизмы удовлетворения в квалифицированном персонале и планирует профессиональный и карьерный рост специалистов внутри института.

Сложнейшие задачи, которые стоят сегодня перед руководством Общества, в состоянии решать только высококвалифицированные менеджеры всех уровней, владеющие современными методами и приемами управления.

ОАО "Гипросвязь СПб" считает, что постоянное повышение квалификации сотрудников – одно из важнейших направлений работы с персоналом. Реализация программ повышения квалификации направлена на решение стратегических задач, стоящих перед институтом.

Большое значение Общество придает формированию внутренней корпоративной культуры предприятия, сохранению старых и созданию новых традиций, формированию стиля отношений между сотрудниками как внутри самого института, так и стиля общения с заказчиками и партнерами.

**2.2 Положение о организационной культуре ОАО "Гипросвязь СПб"**

1. Общие положения.

1.1. Корпоративная культура - это специфические для ОАО Гипросвязь СПб "(далее Компания) ценности, отношения, поведенческие нормы. Корпоративная культура определяет принципиальный для Компании подход к решению проблем. Это набор наиболее важных предположений, принимаемых сотрудниками Компании и выражающихся в заявляемых Компанией ценностях, задающих сотрудникам ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются сотрудникам Компании через символические средства духовного и материального окружения организации.

1.2. Данный документ разработан с целью внедрения Корпоративной культуры Компании, как наиболее эффективного средства привлечения и мотивации сотрудников. Удовлетворение потребностей первого уровня (материальных), влечет за собой необходимость удовлетворения потребности второго, более высокого уровня: положение в коллективе, общность ценностей, нематериальная мотивация, развитие и профессиональный рост, приверженность Компании с высокой репутацией на рынке проектных и инжиниринговых услуг в области телекоммуникаций. Таким образом, Корпоративная культура позволяет, наряду с другими политиками (в области качества, кадровая и т.д.), реализовать достижение целей и стратегии развития Компании, изложенных в “Концепции развития ОАО " Гипросвязь СПб ".

1.3. Основные принципы построения:

-Развитие и совершенствование Компании идет непрерывно;

-Развитие Компании неотделимо от профессионального роста ее сотрудников;

-Умение работать в команде является базовым для сотрудников Компании;

-Три главных плюса хорошего специалиста - ответственность, творчество, нацеленность на результат;

-Каждый Заказчик Компании достоин индивидуального подхода и проектных решений;

-Все сотрудники Компании соблюдают методологические инструкции Системы менеджмента качества;

-Все процессы в Компании, заслуживающие автоматизации, должны быть автоматизированы;

- Если взялся за работу, делай ее быстро и качественно.

1.4. Данное Положение вводится в действие Приказом Генерального директора и распространяется на всех сотрудников Компании.

2. Миссия Компании.

2.1. Миссия Компании определена ее основными целями и задачами, которые отражены в “Концепции развития ОАО " Гипросвязь СПб ", утвержденной Советом директоров.

3. Основные базовые ценности Компании.

3.1. Сотрудник Компании – каждый сотрудник достоин индивидуального внимания со стороны коллег и руководства, независимо от уровня квалификации, стажа работы в Компании, физиологических и психологических особенностей.

3.2. Коллектив Компании – каждое подразделение Компании представляет собой неотъемлемую ее часть. Компания чутко реагирует на любые изменения в подразделениях, т.к. это отражается на ее деятельности в целом.

3.3. Компания – это неделимое целое; это общность, обусловленная ведением бизнеса в отрасли Связь; это высокий статус на рынке телекоммуникаций; это имидж надежности и стабильности.

3.4. Корпоративная символика – логотип и название Компании не подлежат критике (если она не обоснована, не аргументирована и не изложена в письменной форме) как со стороны сотрудников, так и со стороны посторонних лиц. Поэтому сотрудники Компании не поддерживают и опровергают негатив в адрес корпоративной символики.

3.5. Бизнес – это общая деятельность Компании, приносящая всем и каждому достойный, стабильный доход; бизнес в отрасли Связь не только один из самых прибыльных, но и один из самых престижных и значимых для страны.

3.6. Заказчик, - приходит в Компанию не только, чтобы “купить услуги”. В процессе оказания ему услуги по направлениям деятельности Компании, он вправе рассчитывать на удовлетворение и других своих потребностей (например, в уважении). Критерием и целью качественного предоставления услуг является Довольный Заказчик.

3.7. Партнер, - приходит в Компанию не только, чтобы “продать услуги”. В процессе взаимодействия по направлениям деятельности Компании, он вправе рассчитывать на удовлетворение и других своих потребностей. Критерием и целью качественных взаимоотношений является Постоянный Партнер.

3.8. Система менеджмента качества – как единая согласованная сеть процессов, касающихся удовлетворенности внешнего Заказчика, равно как и затрагивающие интересы Сотрудников Компании.

3.9. Опыт – Обучение и наставничество – эти ценности обуславливают все предыдущие: позволяют адаптировать и включать новых сотрудников в систему взаимоотношений внутри и вне Компании; позволяют Компании развиваться и совершенствовать процессы своей деятельности.

3.10. СМС – Союз молодых специалистов, как номинальное подразделение Компании также относится к разряду Корпоративных ценностей; Союз представляет собой ядро потенциала Компании, резерв неформальных лидеров, которые, получив опыт организационной и руководящей деятельности на своем уровне, смогут стать в будущем достойной сменой нынешнего руководящего состава.

4. Традиции и символика Компании.

4.1. В Компании принято традиционно проводить следующие праздничные мероприятия:

-Новый год (декабрь);

-День рождения Компании (октябрь);

-День радио (май).

Эти мероприятия считаются общеинститутскими и организуются для всех сотрудников Компании.

4.2. В Компании проходят праздничные акции, которые могут носить как ежегодный, так и разовый характер:

К ежегодным относятся:

-День защитника Отечества (23 февраля);

-Международный женский день (7 - 9 марта);

-День снятия блокады;

-День пожилого человека (встречи ветеранов ОАО "ГИПРОСВЯЗЬ СПб");

-Встреча Молодых специалистов (вновьпринятых) с руководством Компании (сентябрь)

К разовым относятся:

-День здоровья (июнь);

-Спортивные турниры и соревнования;

-День юмора (1 апреля);

-Творческие встречи с Партнерами и Заказчиками;

-Творческие выставки сотрудников, их детей; и т.д.

4.3. Ежегодно в Компании проводится конкурс “Достижения года”. Порядок проведения конкурса описан в Положении “О ежегодном общеинститутском конкурсе “Достижения года”.

4.4. Для Компании разработан и утвержден единый стиль Логотипа. Этот Логотип используется при оформлении официальной документации, подготовке сувениров, рекламы и пр. Варианты расположения и цветовая гамма приведены и обозначены в приложении 1.

4.5. За значимые достижения в профессиональной и коллективной деятельности сотрудникам вручаются грамоты 4-х степеней, памятные подарки, денежные премии, знаки отличия и т.п.

Введено в действие Приказом Генерального директора № 147 от 05.07.04.

# 

# 2.3 Характеристика организационной культуры и социальной структуры ОАО "Гипросвязь СПб"

Не секрет, что корпоративная культура может как способствовать развитию и процветанию компании, так и негативно влиять на производительность труда сотрудников и конкурентоспособность. Формализация корпоративной культуры в ОАО «Гипросвязь СПб» не завершена – предстоит еще изучить традиции, устоявшиеся правила поведения и ожидания сотрудников во всех филиалах Общества.

В настоящее время в компании сложилась так называемая «стихийная» корпоративная культура со своими традициями, неписанными законами и правилами взаимодействия работников, руководителей и подразделений, сформировались определенные стандарты отношения к предприятию, некие нормы поведения.

По мере прояснения общей картины организационной культуры, оценки фактического состояния и желаемого результата стала очевидной необходимость выбора средств воздействия на существующую модель корпоративной культуры в целях повышения эффективности развития ОАО «Гипросвязь СПб».

В компании выделены наиболее значимые ОАО «Гипросвязь СПб» цели и составляющие корпоративной культуры и определены необходимые направления работы. Принятая кадровая политика уже заложила следующие основные корпоративные ценности, которыми должен руководствоваться каждый сотрудник:

-понимание стоящих перед компанией задач и способность их реализации;

-постоянное совершенствование своего мастерства, освоение и использование новых знаний и навыков;

-эффективное взаимодействие с другими членами коллектива, умение работать в команде.

За многолетнюю историю развития структурных подразделений ОАО «Гипросвязь СПб», в каждом из них сложились свои традиции. Многие из них стали элементами общей корпоративной культуры объединенной межрегиональной компании. Это и проведение корпоративных праздников, спортивных состязаний для работников компании и членов их семей, конкурсов между детьми сотрудников, традиционные поздравления с днем рождения, торжественные награждения знаками отличия и многое другое. Подобные мероприятия вызывают у сотрудников чувство уважения к компании, способствуют их мотивации к производительному труду, созданию ощущения благополучия и стабильности, а значит, и удовлетворенности работой.

Богатый опыт сотрудников кадровых служб генеральной дирекции и филиалов компании свидетельствует, что наиболее значимыми компетенциями для успешной работы в компании являются клиентоориентированность, убедительность в общении, высокий профессионализм и способность к инновациям. Ведь только коллектив профессионалов-единомышленников, обладающих умением работать в команде, способностью к постоянному развитию и стремлением к самосовершенствованию, может повышать конкурентоспособность предприятия и добиваться высокого качества предоставления телекоммуникационных услуг.

Огромную роль в формировании и поддержании организационной культуры играет Служба по управлению персоналом. Именно она является хранительницей ценностей компании.

На Службу по управлению персоналом возлагается главная задача - формирование сплоченной команды профессионалов, поддержание стандартов на взаимодействие с коллегами, клиентами, внешней средой, а также на поддержание корпоративного духа компании.

В компании наблюдается здоровая атмосфера, четко прописаны и проповедуются, а самое главное - жизнедействуют высокие нравственно-этические принципы, есть миссия и философия, понятные и близкие каждому сотруднику, - это и есть побуждающие мотивы работать эффективно и с полной отдачей.

Ну а если говорить конкретно, то для поддержания здорового корпоративного климата в коллективе и налаживания взаимоотношений между сотрудниками, руководителями и подчиненными разработан и успешно осуществляется комплекс коллективных мероприятий, так называемых программ отдыха.

Это и совместные походы в театры, музеи, спортивные состязания, организация различных игр, творческие выступления на Новый год, 8-е Марта, день рождения компании. Особое место здесь занимают спортивные мероприятия.

В целях проявления заботы о здоровье сотрудников, а также для сплочения людей в нашей компании существуют спортивные дни. Каждую пятницу для сотрудников предоставляется тренажерный зал, бассейн и футбольный зал. Есть в компании и две сложившиеся футбольные. У каждой команды есть свои болельщики. Самое главное, на мой взгляд, что в командах, наряду с рядовыми сотрудниками, играют и руководители компании - генеральный директор и зам. генерального директора, топ-менеджеры.

Это говорит о многом: и о прекрасном психологическом климате, и о взаимоотношениях между руководителями и подчиненными, ну и о великолепной спортивной форме первых лиц компании, заряжающих личным примером всех остальных сотрудников.

Такие мероприятия можно рассматривать и как виды отдыха, и вместе с тем как командообразование. Они помогают выявить, насколько люди сплочены, как организуются, как стремятся к победе.

**Глава 3. Рекомендации по совершенствованию организационной культуры ОАО "Гипросвязь СПб"**

# 

# 3.1 Оценка и анализ организационной культуры ОАО "Гипросвязь СПб"

## Результаты оценки свидетельствуют о том, что компания "Гипросвязь СПб" имеет сложившуюся организационную культуру. Перед руководством организации стоит задача сохранения и поддержания культуры, а также задача ее изменения и совершенствования.

О преобладании в организации тенденции стабильного функционирования свидетельствуют сразу несколько факторов:

-В организации достаточно хорошо урегулированы взаимоотношения между основными её структурными подразделениями. Если возникают конфликтные ситуации между группами, они могут быть своевременно решены конфликтующими сторонами, при этом они не оказывают серьезное влияние на эффективность деятельности взаимодействующих групп и не снижают уровень управляемости процессами их деятельности в ходе выполнения общих производственных задач.

-Отмечен хороший уровень управляемости процессами межгруппового взаимодействия и высокий уровень сплоченности во взаимоотношениях между группами, чья деятельность напрямую связана с реализацией основных бизнес-процессов компании, что помогает ей функционировать как единая слаженная система.

-Исходя из результатов исследования, организационная культура компании основана на поддержании существующих традиций, правил и принципов управления, и отличается гибкостью, что позволяет ей достаточно быстро адаптироваться к изменяющимся условиям развития.

Деятельность компаний направлена на выполнение ежедневных задач, но стратегическое видение дальнейшего развития компании также присутствует.

-В компании существуют достаточно эффективные и урегулированные отношения между управленческими группами.

-Организационная культура компании является отражением внутренних процессов ее развития и подтверждает наличие стабильности и управляемости всех аспектов её деятельности.

При неэффективном, неуправляемом взаимодействии внутри компании, а также высокой степени эмоциональной неудовлетворенности персонала возможно увеличение показателя текучести кадров и появление угрозы несвоевременного восполнения необходимых ресурсов как для развития, так и для обеспечения надежной деятельности компании.

Таким образом, положительно сложившаяся ситуация внутри компании не только позволяет ей целенаправленно развиваться, но и стабильно функционировать, действовать скоординировано как единая система и достигать необходимых результатов.

# 3.2 Совершенствование организационной культуры ОАО «Гипросвязь СПБ»

Исследуемая организация сознательно решает инициировать изменения в культуре. При этом целью изменений, является уменьшение культурного разнообразия. Для этого компании необходим создать нейтральную или так называемую прогрессивную технологию, заставляющую сотрудников мыслить и вести себя одинаково, но по-новому.

Однако, длительное время в компании использовалась организационная культура, которая уже привела к образованию прочно укоренившихся в сознании всех работников представлений о ценности и, как следствие, мощной культуры. В условиях стабильности внешней среды это является преимуществом. За её плечами стоит длинная история успешной работы с определенными представлениями о себе и о среде, это значит, что организация не захочет подвергнуть их сомнению.

Многие компании прибегают к вмешательству, пытаясь внедрить новую социальную технологию в рамках программы организационного развития. При этом они руководствуются общепризнанной целью: создать в ситуациях, где ощущается недостаток общих представлений, единые концепции.

Культурные изменения и совершенствования в компании (на стадии среднего возраста) в первую очередь происходят за счет продуманного использования преимуществ разнообразия, возникающего по мере развития субкультур. Компании не угрожает серьезная опасность, и у нее достаточно времени, чтобы в дополнение к обычной эволюции и организационной терапии применить такие механизмы, как систематическая подпитка из субкультур, организационное развитие и технологические изменения.

Таким образом, культура исследуемой и любой организации никогда не остается неизменной, сформировавшись, она развивается, все время пополняясь новыми материальными и духовными продуктами, реализуя свои важнейшие свойства - подвижность и способность к развитию.

# 

# Заключение

Курсовая работа посвящена изучению вопроса, который актуален сегодня для многих предприятий – изучение типологии организационных культур.

В данной курсовой работе рассматривается понятие организационной культуры, а также основные её типы. Каждой организации присущ уникальный тип культуры, обусловленный особенностями выполняемой ею деятельности, традициями, собственностью и т.д. В курсовой работе подробно были рассмотрены некоторые типы организационных культур, с тем чтобы руководители компании могли выбрать для себя наиболее подходящий, скорректировать и в дальнейшем совершенствовать существующий тип.

Следует отметить значительную самостоятельность организационной культуры и целей организации, разные культуры могут обеспечивать реализацию одной и той же цели с разной эффективностью.

Культура организации может и должна претерпевать изменения, особенно когда она не способствует изменению поведения работников до состояния, нужного для достижения желательного уровня организационной эффективности.

Объектом исследования – является компания «Гипросвязь СПб». Которая уделяет большое значение формированию внутренней организационной культуры, сохранению старых и созданию новых традиций, формированию стиля отношений между сотрудниками как внутри самого института, так и стиля общения с заказчиками и партнерами.

В ходе исследования выяснилось, что компания "Гипросвязь СПб" имеет сложившуюся организационную культуру. Перед руководством организации стоит задача сохранения и поддержания культуры, а также задача ее изменения и совершенствования.

## Анализ показывает что в организации достаточно хорошо урегулированы взаимоотношения между основными её структурными подразделениями. Отмечен хороший уровень управляемости процессами межгруппового взаимодействия и высокий уровень сплоченности во взаимоотношениях между группами.

В компании наблюдается здоровая атмосфера, четко прописаны и проповедуются, а самое главное - жизнедействуют высокие нравственно-этические принципы, есть миссия и философия, понятные и близкие каждому сотруднику, - это и есть побуждающие мотивы работать эффективно и с полной отдачей.

Однако компании необходимо вмешаться в организационною культуры, чтобы внедрить новую социальную технологию в рамках программы организационного развития. Для достижения важной цели - создать в ситуациях, где ощущается недостаток общих представлений, единые концепции.

При этом целью изменений, является уменьшение культурного разнообразия. Для этого компании необходим создать нейтральную или так называемую прогрессивную технологию, заставляющую сотрудников мыслить и вести себя одинаково, но по-новому.

**Список литературы**

1. Антонов В.Г., Крылов В.В., Кузьмичев А.ю., Корпоративное управление. – М.: ИФРА-М, 2006. – 28 с.
2. Аширов Д.А., Организационное поведение. – М.: ТК Велби «Проспект», 2006. – 262 с.
3. Вачугов В.В. Основы менеджмента. - М: Высш. шк., 2005.- 376 с.
4. Весенин В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2007. - 512 с.
5. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2008. – 688 с.
6. Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2007. – 608 с.
7. Доблаев В.Л., Организационное поведение. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 416 с.
8. Иванова Т.Ю., Приходько В.И., Теория организации. – М.: КНОРУС,2007. – 384 с.
9. Кибанов А.Я., Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА-М, 2007. – 638 с.
10. Парахина В. Н., Федоренко Т. М., Теория организации. КноРус, 2007. – 296 с.
11. Раздорожный А.А. Управление организацией (предприятием). – М.: Экзамен, 2006. – 637 с.
12. Рогожин С.В., Рогожина Т.В., Теория организации. – М.: Экзамен, 2006. – 319 с.

1. Парахина В. Н., Федоренко Т. М., Теория организации. КноРус, 2007. – 148 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Доблаев В.Л., Организационное поведение. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 301 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Кибанов А.Я., Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА-М, 2007. – 575 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Весенин В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2007. - 203 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Вачугов В.В. Основы менеджмента. - М: Высш. шк., 2005.- – 123 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Иванова Т.Ю., Приходько В.И., Теория организации. – М.: КНОРУС, 2007. – 338 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2008. – 497 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Вачугов В.В. Основы менеджмента. - М: Высш. шк., 2005.- 129 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Доблаев В.Л., Организационное поведение. – М.: Дело и Сервис, 2006. – З06 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Иванова Т.Ю., Приходько В.И., Теория организации. – М.: КНОРУС, 2007. – 345 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Иванова Т.Ю., Приходько В.И., Теория организации. – М.: КНОРУС, 2007. – 347 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2008. – 501 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Парахина В. Н., Федоренко Т. М., Теория организации. КноРус, 2007. – 161 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2008. – 501 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Вачугов В.В. Основы менеджмента. - М: Высш. шк., 2005.- 130 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2008. – 504 с. [↑](#footnote-ref-16)
17. Парахина В. Н., Федоренко Т. М., Теория организации. КноРус, 2007. – 163 с. [↑](#footnote-ref-17)
18. Парахина В. Н., Федоренко Т. М., Теория организации. КноРус, 2007. – 163 с. [↑](#footnote-ref-18)
19. Вачугов В.В. Основы менеджмента. - М: Высш. шк., 2005.- 13 с. [↑](#footnote-ref-19)