Министерство образования Российской Федерации

Филиал Сочинского государственного университета туризма и курортного дела в г. Омске

Кафедра менеджмента

Допущен к защите: Защищена с оценкой: \_\_\_\_\_\_\_\_

“\_\_\_” “\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_” 2004г “\_\_\_” “ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_” 2004г

**Курсовая работа**

по дисциплине: “теория организации”

на тему: “Управление организационной культурой компании”

Выполнила: студентка 3 курса,

гр. 011 МО Исаенко Е.В.

Научный руководитель:

ст. пр. Варжина Н.В.

Омск-2004 г.

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1 СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ 4

1.1 Понятие организационной культуры 4

1.2 Структура организационной культуры 5

1.3 Содержание организационной культуры 8

1.4 Формирование организационной культуры 10

глава 2 анализ организационной культуры оао «сибнефть» 16

2.1 Краткая характеристика ОАО «Сибнефть» 16

2.2 Структура организационной культуры ОАО «Сибнефть» 18

2.3 Содержание организационной культуры ОАО «Сибнефть» 19

глава 3 управление организационной культурой 21

3.1 Управление культурой в ОАО «Сибнефть». Осуществление изменений 21

3.2 Рекомендации по изменению организационной структуры 23

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 25

СПИСОК используемой ЛИТЕРАТУРЫ 26

# ВВЕДЕНИЕ

Эффективность деятельности предприятия в значительной мере определяется такими основными факторами, как производственные мощности, технологии, персонал, его квалификация, потенциал развития. Наряду с ними к наиболее значимым относится организационная культура предприятия, которая выступает в качестве условной системы, состоящей из набора правил и стандартов, определяющих взаимодействие и согласованность членов коллектива, управленческого звена, структурных подразделений и ключевых факторов развития предприятия.

Цель работы – рассмотрение важнейших аспектов про­блемы организационной культуры и её влияния на эффективность деятельности организа­ции.

С теpмином "культуpа" часто связывают музыку, живопись, дpевнии цивилизации, но в совpеменной жизни этот теpмин используется гоpаздо шиpе. Рассмотрение организаций как сообществ, имеющих общее понимание своих целей, значения и места, своих ценностей и поведения, вызвало к жизни понятие организационной культуры.

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.

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.

Каждому, кто знаком с pазличными оpганизациями, известно, что они отличаются по атмосфеpе, методам выполнения pаботы, степени активности, индивидуальным целям – и все эти фактоpы зависят от истоpии оpганизации, ее тpадиции, ее настоящего положения, технологии пpоизводства и т.п.

Вопрос организационной культуры в компаниях на сегодняшний день актуален и его актуальность будет расти по мере продвижения российских компаний на мировом рынке.

Задачами, стоящими перед работой, являются: рассмотрение структуры организационной культуры компании «Сибнефть», анализ культуры и определение мероприятий по ее совершенствованию.

# ГЛАВА 1 СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

## 

## 1.1 Понятие организационной культуры

Организационная культура – это убеждения, нормы поведения, установки и ценности, которые являются теми неписанными правилами, определяющими как должны работать и вести себя люди в данной организации[15, с.14].

Вполне очевидно, что если культура организации согласуется с ее общей целью, она может стать важным фактором организационной эффективности. Поэтому современные организации рассматривают культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное взаимодействие[12, с. 22]. Иными словами, об организационной культуре можно говорить только в случае, когда высшее руководство демонстрирует и утверждает определенную систему взглядов, норм и ценностей, прямо или косвенно способствующих выполнению стратегических задач организации. Чаще всего в компаниях формируется культура, в которой воплощаются ценности и стиль поведения их лидеров. В этом контексте организационная культура может быть определена как совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации.

Организационная культура включает не только глобальные нормы и правила, но и текущий регламент деятельности. Она может иметь свои особенности, в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. В этом контексте можно говорить о существовании бюрократической, предпринимательской, органической и других организационных культур, а также об организационной культуре в определенных сферах деятельности, например, при работе с клиентами, персоналом и прочее[12, с. 23].

Характеристика организационной культуры охватывает[12, с. 23]:

- индивидуальную автономность – степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;

- структуру – взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;

- направление – степень формирования целей и перспектив деятельности организации;

- интеграцию – степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;

- управленческое обеспечение – степень, относительно которой менеджеры обеспечивают четкие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчиненным;

- поддержку – уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;

- стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов труда;

- идентифицированность – степень отождествления работников с организацией в целом;

-управление конфликтами – степень разрешаемости конфликтов;

- управление рисками – степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска.

Эти характеристики включают как структурные, так и поведенческие измерения. Та или иная организация может быть подвергнута анализу и подробно описана на основе перечисленных выше параметров и свойств.

Обобщая сказанное, можно дать более общее определение организационной культуре. Организационная культура – это система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития.

## 1.2 Структура организационной культуры

## 

Анализируя структуру организационной культуры, Е. Шейн 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 [14, с. 5].

Третий, глубинный уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Среди этих принимаемых на веру скрытых предположений, направляющих поведение людей в организации, Шайн выделил отношение к бытию в целом, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе.

Некоторые исследователи предлагают более дробную структуру организационной культуры, выделяя ее следующие компоненты[9, с. 42]:

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 ориентации, 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 в процессе становления членом организации.

5. Психологический климат в организации, с которым сталкивается человек со 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. Многие компоненты культуры трудно обнаружить постороннему человеку. Можно несколько недель провести в организации, но так и не понять основных положений культуры, управляющих поступками людей. Каждый сотрудник, приходя в организацию, проходит через определенную процедуру организационной социализации, в ходе которой он месяц за месяцем постигает все те мельчайшие нюансы, которые в совокупности и образуют организационную культуру.

## 1.3 Содержание организационной культуры

Существует много подходов к анализу содержательной стороны той или иной организационной культуры. Ф. Харрис и Р. Моран предложили выделить десять содержательных характеристик, свойственных любой организационной культуре[10, с.7].

1. Осознание себя и своего места в организации (в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других— поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других— через индивидуализм).

2. Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, "телефонного права" и открытости коммуникации варьируется от организации к организации; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций).

3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ, деловых стилей, нормы использования косметики, духов, дезодорантов и т.п., свидетельствующие о существовании множества микрокультур).

4. Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи (как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питания; периодичность и продолжительность питания; совместно или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т.п.).

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование (восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата времени, соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности).

6. Взаимоотношения между людьми (влияние на межличностные отношения таких характеристик как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания и т.д.; соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов).

7. Ценности и нормы (первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что – плохо; вторые — набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения).

8. Мировоззрение (вера/отсутствие веры в: справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этичному или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т.п.).

9. Развитие и самореализация работника (бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту).

10. Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту; качественные характеристики трудовой деятельности; достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации).

Указанные характеристики культуры организации в совокупности отражают и придают смысл концепции организационной культуры. Содержание организационной культуры определяется не простой суммой ожиданий и реального положения вещей по каждой характеристике, а тем, как они связаны между собой и как они формируют профили определенных культур. Отличительной чертой той или иной культуры является приоритетность формирующих ее базовых характеристик, указывающая на то, какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между ее разными составляющими. В этом контексте говорить об организационной культуре как однородном феномене не приходится[10, с. 9]. 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.

В организации может существовать и такой тип субкультур, которые достаточно упорно отвергают то, чего организация в целом хочет достигнуть. Среди этих организационных контркультур могут быть выделены следующие виды[4, с. 26]:

- прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;

- оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;

- оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой.

Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения потребностей. В определенном смысле, организационные контркультуры являются выражением недовольства тем, как организационная власть распределяет организационные ресурсы. Особенно часто подобная ситуация возникает в период организационных кризисов или реорганизации. В этих условиях некоторые "контркультурные" группы могут стать достаточно влиятельными или даже доминирующими.

## 1.4 Формирование организационной культуры

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что, естественно, сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая — это внешняя адаптация: что должно быть сделано организацией для того, чтобы выжить в условиях жесткой внешней конкуренции. Вторая — это внутренняя интеграция: как внутриорганизационные процессы и отношения способствуют ее внешней адаптации.

Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды. К проблемам внешней адаптации и выживания относятся следующие[6, с. 245]:

- миссия и стратегия (определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии исполнения этой миссии).

- цели (установление специфических целей и внутреннее принятие их работниками).

- средства (ресурсы, используемые для достижения целей; консолидация усилий в достижении выбранной цели; адаптация организационной структуры, оптимизация систем стимулирования и отчетности).

- контроль (установление индивидуальных и групповых критериев эффективной деятельности; создание информационной инфраструктуры).

- корректировка поведения (создание системы поощрения и наказания, увязанной с выполнением или невыполнением поставленных задач).

Члены организации должны знать реальную миссию своей организации, а не то, что нередко декларируется с высоких трибун для акционеров и общественности. Это поможет им сформировать понимание собственного вклада в выполнение организацией своей миссии.

В любой организации работники должны участвовать в следующих процессах: 1) выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации; 2) разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов; 3) находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей[7, с. 56].

На формирование организационной культуры, ее содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но на всех стадиях развития организации личная культура ее руководителя (его личная вера, ценности и стиль поведения) во многом определяют культуру организации. Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если организация находится в стадии становления, а ее руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями.

Формирование в организации определенной культуры связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей и т.п. Известно, что компаниям отраслей "высокой технологии" присуще наличие культуры, содержащей "инновационные" ценности и веру "в изменения". Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой организация функционирует.

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 культуры. Иммунитет организации от подобных "инфекций" зависит от силы ее культуры, которая определяется тремя моментами[1, с. 138]:

- "глубиной";

- той степенью, в какой ее разделяют члены организации;

- 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 в организации. В некоторых культурах разделяемые убеждения, верования и ценности четко ранжированы. Их относительная важность и взаимосвязь не уменьшают роли каждой их 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.

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 поведение работников в организации.

Сильная культура не только создает преимущества для организации, но может также выступать серьезным препятствием на пути проведения организационных изменений. "Новое" в культуре вначале всегда слабее. Поэтому оптимальной для реорганизации, по-видимому является умеренно сильная организационная культура.

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

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

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

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

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

5. Что (какие задачи, функции, показатели и т.д.) является 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. Мера участия руководителей в тех или иных церемониях позволяет подчиненным субъективно ранжировать эти мероприятия по степени важности. Этот инструмент (мера участия) легко может быть использован как для поддержания, так и для изменения традиций в организации.

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. В организациях, где человек заявлен как ценность "номер один", видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в организационный фольклор, что несомненно усилит данный аспект культуры в компании.

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. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Так, присущая конвейерному производству текучка кадров на сборочных линиях побудила многие компании перейти либо к групповому подходу в работе, либо к переходу к методам групповой работы, свойственным японскому менеджменту. Важную роль играют критерии для поощрений и должностного роста. Постоянная демонстрация того, что организация неизменно связывает поощрения и должностной рост работников с их усердием и эффективностью, может иметь огромное значение для формирования поведения сотрудников. Некоторые исследователи считают именно систему поощрений и наказаний самой важной в формировании организационной культуры.

Определяющее влияние на организационную культуру оказывают действия высших руководителей. Их поведение, провозглашенные ими лозунги и нормы, а главное— организационные ресурсы, направленные на их реализацию и утверждение в сознании членов организации, становятся важнейшими ориентирами поведения работников, которые нередко служат более важным фактором организации поведения, чем формализованные правила и требования.

При всей важности организационной культуры для эффективного функционирования предприятия, её изучение, измерение и оценка представляют значительную сложность. Как правило, изучение и обобщение конкретных проявлений организационной культуры является долгим и трудоёмким процессом, который включает анализ всех семи указанных выше факторов. Нередко организационную культуру отождествляют с ценностями, предполагая, что те ценности, которые превалируют в индивидуальном сознании, в совокупности создают общую ценностную атмосферу в организации. Это подход позволяет получить количественную характеристику представлений, доминирующих в организации. Действительно, ценности имеют непосредственное отношение к организационной культуре, однако растворять их в последней вряд ли правомерно, так как ценностные ориентации прежде всего являются важнейшими элементами внутренней структуры личности. Поэтому рассмотрение ценностей в большей степени относится к индивидуальному уровню.

**Выводы:** в данной главе основное внимание было уделено изучению понятия «организационная культура». Организационная культура – это убеждения, нормы поведения, установки и ценности, которые являются теми неписанными правилами, определяющими как должны работать и вести себя люди в данной организации.

Организационная культура – один из важнейших факторов эффективности организации. Личная вера, ценности и стиль поведения руководителя организации во многом определяет культуру организации. На формирование, ее содержания и отдельных параметров оказывают влияние факторы внешнего и внутреннего окружения. Для поддержания культуры в организации использую ряд методов. Среди которых можно выделить: лозунги; истории, легенды, мифы и обряды; внешние и статусные символы; поведение руководства; кадровая политика и др.

# глава 2 анализ организационной культуры оао «сибнефть»

## 2.1 Краткая характеристика ОАО «Сибнефть»

Компания «Сибнефть» является открытым акционерным обществом. ОАО «Сибнефть» 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.

«Сибнефть» – 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

«Сибнефть» стремится оставаться социально-ориентированной компанией, соблюдать экологические нормы, уважать историческое наследие народов Севера.

Миссия «Сибнефти» 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.

Успех «Сибнефти» складывается из усилий сотрудников различных подразделений, направленных на достижение общих целей лидерства в отрасли.

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 2.1.



Рис 2.1 Структура управления ОАО «Сибнефть»

*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.

## 2.2 Структура организационной культуры ОАО «Сибнефть»

Содержание этого раздела составлено на основе интервью, проведённого мною по во­просам анкеты (Приложение). Респондентами выступали работники разных уровней квалификации компании «Сибнефть».

Все опрошенные заявили, что считают организационную культуру чрезвычайно важной для деятельности любой организации. Но под организационной куль­турой они понимают лишь её поверхностный уровень: традиции и обряды, символику компании.

Среди положительных черт организационной культуры компании «Сибнефть» можно выделить:

1.   Рационально организованную систему обучения новичков: прохождение испыта­тельного срока, который в большинстве случаев способствует лучшей адаптации на рабочем месте, закрепление опытных наставников, которые помогают разобраться в специфике ра­боты;

2.   Традицию отмечать День Рождения компании;

3. Наличие униформы (делового стиля одежды);

4.   Символику предприятия, выпуск различной продукции с этой символикой: ручек, календа­рей больших и малых форматов, папок, бланков и др.;

5.   Комплекс обрядов. Например, обряды по поводу окончания учёбы, стажировки (торжественное вручение дипломов, сертификатов);

6.   Проведение мероприятий по совместному отдыху, в частности: юбилеи работников, выезды на природу, посещение группы здоровья, бассейна, солярия и др.

7.   Запись на видеопленку основных событий в жизни компании: конференций, семина­ров, торжественных мероприятий и др.

8.   Выпуск рекламных и информационных бюллетеней, общественные связи со средст­вами массовой информации и др.

Также очень примечательным является и то, что большинство работников знают мис­сию, цель, стратегию и структуру своей организации, хотя информацию о них они получили из различных источников: чаще от коллег, чем от непосредственного руководства.

Конечно же есть и некоторые недостатки действующей организационной культуры, их нельзя назвать отрицательными сторонами, потому что они не ведут сразу и прямо к сниже­ния эффективности организации, но в будущем могут повлиять на нее негативно. К этим чертам относится отсутствие:

1. Закреплённых письменно правил поведения;

2. Легенд и мифов о компании;

3. Конкурсов профессионального мастерства.

На основании полученных в ходе опроса данных, можно сделать вывод, что в це­лом, компания «Сибнефть» обладает основными составляющими ор­ганизационной культуры.

## 2.3 Содержание организационной культуры ОАО «Сибнефть»

Согласно теории Ф. Харриса и Р. Морана, рассматривающей *содержание организационной* *культуры* на макро и микроуровне на основе 10 характеристик, можно сделать следующие выводы:

1. В компании «Сибнефть» в человеке ценят индивидуализм, профессионализм, коммуникабельность и творческий подход к выполняемой работе.

2. В коммуникационную систему входит письменная, устная и невербальная коммуникация, «телефонное право» и открытость. Но открытость коммуникаций разница от группы к группе, от подразделения к подразделению.

3. В работнике ценится умение выглядеть. Для служащих характерен деловой стиль одежды, опрятность и др. Человек в любой рабочей ситуации должен с честью нести имя фирмы.

4. Питание организовано прямо в офисе, что очень удобно, так как нет продолжительного отрыва от работы. Питание дотируется компанией.

5. Соблюдение временного распорядка и пунктуальность являются неотложными требованиями.

6. Отношения в организации нельзя называть чисто формальными, так как в них присутствует определенная свобода. Но эта свобода заключена в определенных рамках. Это подтверждается взаимоотношениями к вышестоящим по рангу.

7. В организационной жизни люди ценят работу и свое положение. Но нет рвения к высшим должностям, при котором лучшие человеческие качества затухают. Эти ценности закреплены в уважении ответственности, профессионализма и здоровой конкуренции.

8. У работников присутствует вера в руководство, свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение и в справедливость. Моральные нормы также оказывают влияние на качество работы.

9. Все работники стремятся к осознанному выполнению работы, полагаясь на интеллект и силу. Существуют процедуры информирования работников (собрания).

10. Как уже было сказано выше, отношение к выполняемой работе рассматривается с позиции ответственности. Среди важных моментов организации работы отмечается чистота рабочего места и качество работы. Человека не осуждают за его привычки, главное чтобы они не оказывали отрицательного влияния на окружающих и на выполняемую работу, которая осуществляется как индивидуально, так и в группе.

На основе этих характеристик можно сделать вывод об особенностях организационной культуры и организации в целом. ОАО «Сибнефть» – компания, в которой уважают личность за то, как она выполняет работу, ценят лучшие человеческие качества и черты. Эту компанию можно назвать достаточно демократичной, так как давление руководителя на подчиненных не ощущается.

**Выводы:** в данном разделе дана краткая характеристика компании «Сибнефть», проведен анализ содержания структуры организационной культуры. На основе диагностики параметров культуры в «Сибнефти» можно говорить о сильной организационной культуре. «Сибнефть» – демократичная компания, в которой уважают личность и ценят лучшие человеческие качества и черты.

# глава 3 управление организационной культурой

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[11, с. 5].

Очевидно, что управление организационной культурой не является простым делом. Ценно­стные ориентации должны быть не только заявлены, но и стать неотъемлемой частью внутренней жизни высшего руководства и передаваться на нижние уровни организации во всех своих деталях.

Управляя культурой, следует иметь в виду, что она может служить своего рода “клеем”, скрепляющим части организации. Вместе с тем, необходимо помнить, что если части пло­хие, то даже лучший в мире “клей” не сделает целое достаточно крепким. Унификация цен­ностей и ежедневная работа менеджеров по их “внедрению” в жизнь могут привести органи­зацию к успеху.

Управление культурой является достаточно длительным процессом, он мало похож на бы­стрый ремонт неисправностей. Базовые предположения, лежащие глубоко в сознании, ве­рова­ниях и поведении членов организации, невозможно изменить за короткий срок. Данный процесс предусматривает постоянную специализацию новых членов организации, бесконеч­ное выяснение того, во что верят и что ценят в организации, неустанное внимание как к об­щему абстрактному взгляду на вещи, так и к конкретным деталям быта организации, и, на­конец, правильного планирования всей этой работы.

## 3.1 Управление культурой в ОАО «Сибнефть». Осуществление изменений

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

В компании «Сибнефть» 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 «Сибнефти» сложившаяся в ней 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 «Сибнефти» не следует ожидать быстрой адаптации в организации новых культурных ценностей. Процесс изменения культуры в организации займет длительное время.

## 3.2 Рекомендации по изменению организационной структуры

Компания не может функционировать, если его работники не владеют, помимо набора не­обхо­димых умений и навыков, сводом писанных и неписанных правил, законов жизни дан­ного предприятия, не выбирают определённого отношения к своей работе, к своей организации, колле­гам и клиентам. Именно вместе эти навыки, умения, взгляды, нормы поведения и правила создают корпоративную культуру организации. К ведущим факторам, определяющим корпоративную культуру «Сибнефти», относятся ценности, указываемые высшим ру­ководством. Имеется в виду отношение к клиентам, государственным учреждениям, стремление к миро­вым стандартам и расширению своих услуг, системам обучения, нормам поведения и ряду других ценностей.

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).

Понятно, что это 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.

**Выводы:** управление организационной культурой должно носить целенаправленный характер. Управление культурой необходимо для ее поддержания, развития, изменения. Оно включает усиление или ослабление культуры, адаптацию людей в культуре.

В «Сибнефти» управление организационной культурой осуществляется через публичные заявления, личный пример высшего руководства; через манипулирование символами и вещами материального мира организации. В данном разделе дается ряд рекомендаций по проведению изменений в культуре компании, осуществление которых может способствовать усилению корпоративного духа.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В курсовой работе были освещены важнейшие аспекты проблемы организационной культуры и её влияния на эффективность деятельности организации, а также предпринята попытка оценить организационную культуру компании «Сибнефть» на основе главных её параметров.

Организационная культура – это система общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития.

ОАО «Сибнефть» – компания, в которой уважают личность человека, ценят лучшие человеческие качества и черты. Эта компания может по праву считаться демократичной, так как давление руководителя на подчиненных не ощущается.

Компания «Сибнефть» имеет уже сложившуюся организационную культуру. Перед руководством «Сибнефти» стоит задача сохранения и поддержания культуры, а также задача ее изменения и совершенствования. Важно понять, что процесс изменения культуры организации требует тщательной подготовки. Изменения организационной структуры и методов управления всегда затрагивают условия жизни и деятельности людей. Изменения всегда порождают чувство неуверенности. От способностей менеджеров и всего коллектива, которые должны проявить гибкость и изобретательность, зависит, насколько безболезненно будут восприняты и пережиты эти изменения.

В работе произведен анализ культуры компании «Сибнефть», предложены практические рекомендации по использованию результатов исследований. Менеджменту предприятия необходимо осуществить следующие изменения в ор­ганизационной культуре: организовать конкурсы профессионального мастерства среди работников компании; установить льготы и поощрения для сотрудников, работающих в компании длительное время; расширить ассортимент услуг, оказываемых службами организации, своим сотрудникам; расширить выпуск рекламных материалов и сувенирных изделий для сотрудников компании и др.

# СПИСОК используемой ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бурнс Т.Ф., Сталкер Г.М. Культура менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 1991.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, органи­зация, про­цесс: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 1995 – 416 с.
3. Данилов П. Место и роль организационной культуры // http://www.emsi.ru
4. **Добролюбова В. Действенное изменение организационной культуры // Банковские технологии №1, 2002.**
5. Занковский А.Н. Организационная культура // http://www.socioego.ru/teoriya/
6. Менеджмент организации. Учебное пособие. / Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатина. - М.: Инфра-М, 1995.
7. Организационное поведение. Учебник для вузов. / Под ред. проф. Э.М. Короткова и проф. А.Н. Силина. – Тюмень: Вектор Бук, 1998 - 308 с.
8. Пригожин А.А. Проблемы синергии организационных культур в российско-амери­кан­ских совместных предприятиях // Менеджмент № 1, 1998 – с. 60-77.
9. Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность // Ме­недж­мент № 7, 1998 – с. 67-77.
10. Рюттингер Р. Культура предпринимательства (Перевод с нем.). - М.: ЭКОМ, 1992 - 240 с.
11. Семеняченко Е. Проблемы “новых шариковых” или как повысить корпоратив­ную культуру российских компаний? // Новая биржевая газета, № 40, 1996.
12. Смит Д. Организационная культура и управление. – М.: Высшая школа, 1992.
13. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации. Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2001.
14. Чаплина А.Н. Культура организации: Учебное пособие. - Красноярск: Красноярский коммерческий институт, 1996.
15. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – С-Пб.: Питер, 2002, с. 14

**ПРИЛОЖЕНИЕ**

**Анкета**

**1. Насколько ясно Вы представляете себе цели своей организации?**

а) представляю ясно

б) в принципе

в) смутно

г) не представляю

**2. Откуда Вы получили информацию о целях организации?**

а) из беседы с руководителем

б) из документов

в) из бесед с коллегами

г) нет информации

д) мз других источников \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**3. Насколько ясно Вы представляете себе структуру организации?**

а) представляю ясно

б) в принципе

в) смутно

г) не представляю

**4. Проходили ли Вы испытательный срок в начале работы на данном предприятии?**

а) да

б) нет

**5. Помог ли вам испытательный срок лучше освоится на рабочем месте?**

а) да

б) нет

**6. Есть ли в вашей организации чёткий ритуал приёма новых сотрудников (вручение в день приёма на работу буклета с необходимой информацией, пропуска, справочных телефо­нов; организация адаптации новичков к условиям работы, включая закрепление наставни­ков; обучение новичков)?**

а) да

б) нет

**7.   Согласны ли Вы с тем, что в каждой фирме должна быть своя организационная куль­тура?**

а) да

б) нет

в) не знаю

**8. Для Вас организационная культура – это:**

а) совместный отдых с руководством

б) социальная помощь в фирме

в) наличие знаков Вашей фирмы

г) комплекс традиций и обрядов

д) другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**9.Существует ли в вашей организации закрепленные письменно правила поведения, эти­кет?**

а) да

б) Нет

в) не знаю

21.Есть ли у вашей организации какой-то лозунг или рекламный слоган?

а) Да

б) Нет

**10. Слагаются ли какие-либо легенды о деятельности вашей организации, о её основа­телях?**

а) да

б) дет

**11. Есть ли у вас в организации какие-либо обряды по поводу окончания обучения, стажи­ровки (торжественное вручение дипломов)?**

а) да

б) нет

**12. Есть ли у вас в организации какие-либо обряды по поводу увольнения с работы, по­ни­жения в должности (объявление на доске)?**

а) да

б) нет

**13. Есть ли у вас традиция отмечать День рождения организации?**

а) да

б) нет

**14. Ведётся ли у вас летопись основных событий, дел?**

а) да

б) нет

**15. Организуются ли у вас конкурсы профессионального мастерства среди работников, установлен ли особый ритуал поощрения лучших по профессии?**

а) да

б) нет

**16. Существует ли у Вас в организации традиция отмечать Дни рождения сотрудников?**

а) да

б) нет

**17. Есть ли у вашей организации определённая символика?**

а) да

б) нет

**18. Проводятся ли мероприятия по совместному отдыху?**

а) да

б) нет

в) не знаю