ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

УНИВЕРСИТЕТ

ОМСКИЙ ИНСТИТУТ

Курсовая работа

По курсу: «Менеджмент организации»

На тему: «Внутренняя среда организации»

Выполнила:

Студентка 2 курса

Гр М-21

№ зач.кн. М – 06 – 002

Душек В.А.

Проверил:

К.пс.н. доцент

Шамис В.А.

ОМСК 2007

ПЛАН.

[ВВЕДЕНИЕ - 3 -](#_Toc186286577)

[I. Внутренняя среда организации - 5 -](#_Toc186286578)

[1.1 Срезы внутренней среды - 6 -](#_Toc186286579)

[1.2 Внутренние переменные организации. - 6 -](#_Toc186286580)

[II. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА - 12 -](#_Toc186286581)

[2.1 Признаки и функции организационной культуры - 13 -](#_Toc186286582)

[2.2 Элементы организационной культуры - 15 -](#_Toc186286583)

[2.3 Типология организационных культур - 26 -](#_Toc186286584)

[2.4 Поддержание и развитие организационной культуры - 31 -](#_Toc186286585)

[2.5 Управление организационной культурой - 37 -](#_Toc186286586)

[2.6 Организационная культура России - 40 -](#_Toc186286587)

[III. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ. - 43 -](#_Toc186286588)

[3.1 SWOT-анализ - 43 -](#_Toc186286589)

[3.2 Оценка возможностей и угроз организации - 45 -](#_Toc186286590)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ. - 47 -](#_Toc186286591)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ. - 49 -](#_Toc186286592)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 1](#_Toc186286593)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 2](#_Toc186286594)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 3](#_Toc186286595)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 4](#_Toc186286596)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 5](#_Toc186286597)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 6](#_Toc186286598)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 7](#_Toc186286599)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 8](#_Toc186286600)

# ВВЕДЕНИЕ

Важнейшим понятием в менеджменте является организация. Любая организация находится и функционирует в среде. В менеджменте под средой организации понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование фирмы и требуют принятия управленческих решений, направленных на их управление либо на приспособление к ним. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его существование. В структуре среды организации различают факторы внутренней и внешней среды.

Внутренняя среда является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе потенциал, необходимый для функционирования организации, но в это же время может быть источником проблем и даже ее гибели. Естественно, этот момент должен быть предметом постоянного внимания со стороны менеджера.

Организация – это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура: то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; то, что по их мнению хорошо, а что плохо, и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам. Все это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Организационная культура не так явно проявляется на поверхности, ее трудно «пощупать». Если можно говорить о том, что организация имеет «душу», то этой душой является организационная культура.[2]

Именно эти важные составляющие организации я хочу рассмотреть в данной работе. Итак, В первой главе будет описана внутренняя среда организации, охарактеризованы основные составляющие организации, такие как кадры, технология, структура, цели и задачи.

Во второй главе я хочу рассмотреть организационную культуру, а именно ее элементы, виды, ее развитие, способы управления ею, а также состояние организационной культуры на российских предприятиях.

В последней главе будет рассмотрен такой важнейший элемент стратегического планирования, как анализ внутренней среды. Анализ среды нужен для определения стратегии поведения предприятия и проведения этой стратегии в жизнь.

Таким образом, основной задачей данной курсовой работы будет рассмотрение элементов внутренней среды, организационной культуры, а также анализ этой среды.

Цель данной работы - изучение внутренней среды организации для более эффективного принятия управленческих решений, необходимых для успешной деятельности компании.

Данная тема, на мой взгляд, является актуальной, как и вся теория менеджмента. В новом тысячелетии наша страна должна научиться жить в условиях рыночной экономики, а важнейшим условием этого является высококвалифицированные управленцы. Умение выделить и проанализировать элементы организации является залогом успеха фирмы.

# I. Внутренняя среда организации

Организация представляет собой обособленное объединение людей для взаимодействия в достижении определенных целей изадач. Это открытая система, состоящая из множества взаимосвязан­ных частей, объединенных в единое целое. Центральное и основное место в организации занимает человек, владеющий, использующий и распоряжающийся техникой, технологией и финансами, принадлежа­щими данной организации.

Каждую организацию характеризуют наиболее общие признаки. К  
ним относятся:

*.количественная определенность,* необходимость минимального ко­личества членов организации.

*наличие общих целей,* ради которых люди объединились в организа­цию и создали ее определенную структуру, а также средств достиже­ния этих целей;

*обособленность,* «границы», которые отделяют одну организацию от других и создают ее целостность;

*управляющий, руководящий и координирующий центр.*

Кроме этого, организацию характеризуют определенная организа­ционная культура и возможность, в необходимых пределах, осуществ­лять саморегулирование своей деятельности. Здесь же важно отметить внутренне переменные организации и ее отношения с внеш­ним окружением.

Внутренняя среда организации —это хозяйственный организм, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности; определяет тот потенциал и те возможности, которым располагает организация; оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Изучение внутренней среды направлено на выявление сильных и слабых сторон организации.

## 1.1 Срезы внутренней среды

Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из кото­рых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Кадровыйсрез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оцен­ка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационныйсрез включа­ет *в* себя: коммуникационные процессы; организационные структу­ры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответствен­ности; иерархию подчинения. В производственный срез входят изго­товление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; об­служивание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговыйсрез внутренней среды организации ох­ватывает веете процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия про­движения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распре­деления.

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможнос­тей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организаци­онной культурой,которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анали­за внутренней среды организации.

## 1.2 Внутренние переменные организации.

Состояние организации не является чем-то неизменным и застывшим. Изменения внутренне­го содержания ее происходят под влиянием времени и в результате управленческих действий людей. В каждый определенный отрезок времени внутренний фактор организации есть нечто «данное», что менеджеры должны изменять в ходе достижения поставленных це­лей. К основным внутренним переменным относятся сами цели и за­дачи, структура, кадры, техника и технология и другие составляющие организации.

Цели – это средства достижения целей, позволяющие людям выполнять коллективно то, что они не могли бы выполнить индивидуально. Цель есть определение конечного состояния или желаемый результат, который стремится добиться группа, работая вместе. Специалисты утверждают, что правильная постановка целей и задач на 50% предопределяет успешность решения. Впервые вопрос о цели организации был, видимо, поставлен великим Аристотелем. «Так как действий, искусств и наук много, много возникает и целей. У врачевания – это здоровье, у судостроения – судно, у военачалия – победа, у хозяйствования - богатство».[5]

Невозможно переоценить значимость целей для организации. Они являются исходной точкой планирования; цели лежат в основе построения организационных отношений; на целях базируется система мотивирования, используемая в организации; цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделении и организации в целом.

**Виды целей.**

**1. По источникам:**

* Внешние цели – цели, учитывающие потребности более широкой

социальной общности, в рамках которой организация функционирует;

* Внутренние цели – цели самого коллектива, ориентирующиеся на

удовлетворение его потребностей.

**2. С точки зрения комплексности:**

* Простые;
* Сложные

**3. По степени важности:**

* Стратегические – это цели, ориентированные на решение перспективных

масштабных проблем, качественно меняющих облик организации. Например, занятие лидирующего положения в своей сфере деятельности;

* тактические цели отражают отдельные этапы достижения стратеги­ческих,

например, проведение капитального ремонта. Они бывают *опе­ративными* (цели годового плана) и *операционными* (текущие задания).

4. **По сроку действия:**

* долгосрочные цели (свыше пяти лет);
* среднесрочные (от года до пяти лет);
* краткосрочные (до одного года). Для краткосрочных целей харак­терна

гораздо большая, чем для долгосрочных, детализация и конкре­тизация необходимых действий, и сами по себе они являются подцеля­ми на пути реализации долгосрочных.

5. **По содержанию:**

* Технологические ( компьютеризация, внедрение гибких тех­нологий )
* Экономические ( укрепление финансовой устойчивости ор­ганизации,
* Производственные (выпуск определенного объема товаров и услуг,

повышение их качества, увеличение эффективности производства, снижение се­бестоимости);

* Административные (достижение высокой управляемо­сти организацией,

надежного взаимодействия между сотрудниками, хорошей их дисцип­лины);

* Маркетинговые (завоевание тех или иных рынков сбыта, привлече­ние

новых покупателей, клиентов, продление жизненного цикла товаров и услуг);

* научно-технические (создании и внедрении в производство но­вых

образцов продукции и усовершенствовании существующих и т.д.);

* социальные.

Основная общая цель организации обозначается как миссия, и все остальные цели вырабатываются для ее осуществления. Значение миссии невозможно преувеличить. Выработанные цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если же руководители не знают основной цели организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы. В качестве основы могли бы служить лишь индивидуальные ценности руководителя, что привело бы к разбросу усилий и нечеткости целей. Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития.

Часто руководители фирм считают, что их основная миссия - получение прибыли. Действительно, удовлетворяя какую-то внутреннюю потребность, фирма в конечном счете сможет выжить. Но, чтобы заработать прибыль, фирме необходимо следить за средой своей деятельности, учитывая при этом ценностные подходы к понятию рынка. Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, эффективно институционализирует, проинформирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации.

*Задачи организации* – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом, в заранее освоенные сроки.

Выделяют четыре категории задач:

1. работа с людьми
2. с предметами
3. с технологией (стандартизация и механизация, т.е. использование стандартных деталей может облегчить процесс производства и ремонта)
4. с информацией

*Цели и задачи* организации многообразны и зависят от разных об­стоятельств. Торговые организации ставят своей целью реализацию то­варов и получение торговой прибыли; промышленные организа­ции - производство необходимых товаров, при этом решают задачи повышения производительности труда, достижения рентабельности и т. д.; государственные учебные заведения - подготовку специалистов для народного хозяйства и совсем не нацелены на получение прибыли, но в их задачи входят: оптимизация затрат на обучение, повышение его научного уровня и приобретение практических навыков уча­щимися и др.

«Тот, кто наилучшим образом служит обществу, выгадывает больше всех», - эти слова крупнейшего японского предпринимателя и теоретика бизнеса К. Татеиси являются основополагающей идеей, на которой в современных условиях основывается формулировка цели коммерческой организации - получение прибыли![5]

От целей организации зависит ее структура.

*Структура организации –* это многочисленные взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Это внутренняя перемен­ная, показывающая взаимодействие уровней управления и функцио­нальных областей организации (подразделений, занятых маркетингом, производством, финансами, НИОКР и т. д.). В зависимости от кон­кретных условий и обстановки, материальных, финансовых и кадро­вых возможностей руководство организации перестраивает ее для бо­лее эффективного достижения целей и решения конкретных задач. Это связано с пересмотром уже сложившейся системы специализированно­го разделения труда.

Одной из основных концепций, имеющих отношение к структуре – специализированное разделение труда, т.е закрепление определенной работы за специалистами тех, кто способен выполнить ее лучше всех.

*Разделение труда* поспециализированным линиям, применяют все организации, за исключением самых мелких, где один - два сотрудника совмещают работу во всех функциональных областях. В крупных ор­ганизациях этот вопрос является первостепенным в управленческой деятельности руководства.

Различаются две ступени специализированного разделения труда: *горизонтальное* и *вертикальное.* Первому соответствует разделение труда в организации между взаимосвязанными функциональными под­разделениями, не подчиненными друг другу, но участвующими в изго­товлении конечного продукта на его различных стадиях и этапах; вто­рому — управленческая иерархия, т. е. формальная подчиненность со­трудников сверху вниз, от руководителя к исполнителю. Здесь необхо­димо оптимальное соотношение тех и других.

Согласно теории административной ёмкости один руководитель может эффективно управлять деятельностью ограниченного количест­ва подчиненных, находящихся в его прямом и непосредственном под­чинении. Однако везде остро стоит проблема экономии на управленче­ских расходах.

Разделение труда по специализированным линиям связано с управ­лением кадрами, подбором и расстановкой специалистов для высшего, среднего и низового звеньев управления. Именно эти руководители ко­ординируют работу как организации в целом, так и всех уровней управления и функциональных зон. Они управляют людьми и матери­ально-технической базой предприятия и технологиями. Без людей нет организации. Станки, машины, оборудование и т. д. становятся средст­вами производства только тогда, когда они охвачены живым трудом.

*Техника и технология* — четвертая составляющая внутренних пере­менных организаций. На любом предприятии всегда есть проблема с внедрением новой и новейшей техники. Техника устаревает сравни­тельно быстро. Дело даже не в том, что она изнашивается, она устаре­вает морально. Научно-технический прогресс, открытия и изобретения в технических областях дают замечательные образцы новых машин и механизмов, компьютерной техники, новых материалов — полимер­ных, электропроводящих, сплавов с направленной кристаллической структурой, сверхчистых материалов, объемных микросхем и т. д.

Но применить все это на практике дело довольно сложное, хлопот­ливое, рискованное, часто связанное с временными потерями в уже действующем и отлаженном производстве. Таким образом, управление внутренней переменной оказывается в зависимости не только от внут­ренних материальных и финансовых возможностей данной организа­ции, уровня и квалификации управленческих кадров и соответствую­щих специалистов, но и от внешних условий, среды внешнего окруже­ния, в которых она находится.

# II. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Внутренняя среда, в которой работают менеджеры, включает в себя, организационную культуру или, как ее еще называют, корпоративную культуру, технологию производства и все принадле­жащие компании здания и сооружения, машины и оборудование.

Наиболее значи­мым с точки зрения конкурентных преимуществ фактором внутренней среды явля­ется корпоративная культура. Внутренняя культура должна соответствовать требованиям как внешней среды, так и стратегии фирмы. И в случаях достижения такого соответствия всецело заинтересованные в своем труде работники формиру­ют эффективно работающую организацию.

Джеймс Коллинз и Джерри Поррас провели исследование, цель которого состо­яла в сравнении 18 успешно работающих в течение длительного времени компаний и такого же числа фирм, дела которых оставляли желать лучшего. Ученые обнаружи­ли: главное, что отличает успешную компанию от «середнячка», — корпоративная культура, когда каждый работник четко осознает цели своей организации и стремит­ся к их достижению. В некоторых фирмах принято четко формулировать ценности организации, излагая их в письменном виде (так называемый «Путь ЯР» в компа­нии Hewlett-Packard, или «корпоративные устремления» компании Levi Strauss). А в торговой компании Nordstorm ограничились одним обращенным к каждому работнику призывом: «Принимая решения в любой ситуации, обращайся к свое­му разуму»[3]

**Организационная культура** — это набор наибо­лее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, за­дающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Концепция культуры фирмы была разработана в начале 1980-х гг. в США под влиянием исследований в области стратегического управ­ления, теории организации, индивидуального поведения.

## 2.1 Признаки и функции организационной культуры

**Признаки организационных культур**

1. отражение в миссии организации ее основных целей;
2. направленность на решение инструментальных (т.е. производственных   
   в широком смысле) задач организации или личных проблем ее  
   участников;
3. степень принятия риска;
4. мера соотношения конформизма и индивидуализма;
5. предпочтение групповых или индивидуальных форм принятия  
   решений;
6. степень подчиненности планам и регламентам;
7. преобладание сотрудничества или соперничества среди участников;
8. преданность или безразличие людей по отношению к организации;
9. ориентация на самостоятельность, независимость или подчиненность;
10. характер отношения руководства к персоналу;
11. ориентация на групповую или индивидуальную организацию  
    труда и стимулирования;
12. ориентация на стабильность или изменения;
13. источник и роль власти;
14. средства интеграции;
15. стили управления, отношения между работниками и организацией, способы оценки работников.[5]

**Функции организационной культуры**

По отношению к организации культура выполняет ряд важных функций.

1. *Охранная* функция состоит в создании барьера, ограждающего  
   организацию от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, «табу», ограничивающие нормы.
2. *Интегрирующая* функция формирует чувство принадлежности к  
   организации, гордости за нее, стремление посторонних лиц включиться в нее. Это облегчает решение кадровых проблем.
3. *Регулирующая* функция поддерживает необходимые правила и  
   нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов  
   с внешним миром, что является гарантией ее стабильности, уменьшает  
   возможность нежелательных конфликтов.
4. *Адаптивная* функция облегчает взаимное приспособление людей  
   друг к другу и к организации. Она реализуется через общие нормы по­  
   ведения, ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется также  
   воспитание сотрудников. Участвуя в совместных мероприятиях, придерживаясь одинаковых способов поведения и т.п., люди легче находят контакты друг с другом.
5. *Ориентирующая* функция культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.
6. *Мотивационная* функция создает для этого необходимые стимулы.
7. Функция *формирования имиджа* организации, т.е. ее образа в глазах окружающих. Этот образ является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее тем не менее огромное воздействие как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

**Специалисты выделяют две важные особенности культуры:**

1) многоуровневость. Поверхностный уровень образует способы поведения людей, ритуалы, эмблемы, дизайн, униформа, язык, лозунги и пр. Промежуточный уровень составляют укоренившиеся ценности и верования. Глубинный уровень представлен философией фирмы;

2) многогранность, многоаспектность. Культура организации, во-первых, состоит из субкультур отдельных подразделений или социальных групп, существующих под «крышей» общей культуры (они мо­гут конкретизировать и развивать последнюю, могут мирно существовать наряду с ней, а могут ей противоречить). Во-вторых, организационная культура включает субкультуры тех или иных направлений и сторон деятельности — предпринимательство, управление, деловое общение, внутренние взаимоотношения.

## 2.2 Элементы организационной культуры

Обычно выделяют три уровня кор­поративной культуры, при этом каждый последующий является все менее очевидным. Самый верхний, поверхностный уровень составляют видимые объекты, артефакты культуры: манера одеваться, правила поведения, физические символы, организационные церемонии, расположение офисов. Все это можно уви­деть, услышать или понять, наблюдая за поведением других членов организации.

Второй уровень — выраженные в словах и делах сотрудников организации об­щие ценности и убеждения, сознательно разделяемые и культивируемые членами организации, проявляющиеся в их рассказах, языке, используемых символах. Но некоторые ценности укореняются в корпоративной культуре настолько глубоко, что сотрудники просто перестают их замечать. Эти базовые, основополагающие предположения и убеждения и есть сущность корпоративной культуры. Именно они руководят поведением и решениями людей на подсознательном уровне. В не­которых организациях в качестве базисных предположений выступает допущение о врожденной неприязни людей к труду, из которого вытекает предположение о том, что они будут по возможности уклоняться от выполнения своих обязанностей. Менеджмент такой организации жестко контролирует действия работников, огра­ничивает степень их свободы, коллеги подозрительно относятся друг к другу. Куль­тура более «просвещенных» организаций основывается на предположении о том, что каждый индивид стремится на высоком уровне исполнять порученные ему обя­занности. В таких компаниях сотрудники обладают большей свободой и большей ответственностью, коллеги доверяют друг другу и работают сообща. Базовые пред­положения зачастую проистекают из основных убеждений основателя фирмы или ее первых руководителей. Так было и в случае с крупнейшим розничным торговцем — компанией *Wal-Mart.* На ее примере я хочу рассмотреть, как элементы корпоратив­ной культуры становятся основой конкурентных преимуществ [3]

КОМПАНИЯ *WAL-MART*

Торговая компания Wal-Mart, несомненно, относится к числу организаций, характери­зующихся сильной корпоративной культурой. Принятые в ней ценности отражают тот факт, что компания начинала свою деятельность с обслуживания преимущественно аме­риканских фермеров. На формирование корпоративной культуры значительное влияние оказал ее основатель, ныне покойный Сэм Уолтон. Отец-основатель и его менеджеры предпочитали «веселые» методы мотивации, такие как совместное пение, хороводы и, ко­нечно же, главное восклицание Wal-Mart, «W-A-L-M-A-R-T», которые прекрасно выража­ют философию компании («игра без правил») и основу ее культуры. Корпоративная куль­тура подчеркивает важность выполняемых каждым сотрудником функций, поощряет их участие в жизни компании, внимание менеджмента к каждому работнику. Например, спе­циалисты по закупкам обязаны вникать в потребности покупателей: все они раз в неделю должны работать в торговом зале. Исполнительный директор Wal-Mart Давид Гласе про­должает политику ежедневных экспериментов и перемен. Практика наделения властью работников, постоянное совершенствование и участие в прибылях отлично дополняют сельскую культуру стопроцентной привязанности, которую с такой легкостью подхваты­вают покупатели Wal-Mart [16]

Фундаментальные ценности корпоративных культур таких компаний, как *Nord-storm, Wal-Mart, Hewlett-Packard* и других, выражаются в различных материальных (видимых, воспринимаемых нашими чувствами) образах: символах, преданиях, героях, девизах и церемониях с помощью которых мы получаем возможность ин­терпретировать культуру любой фирмы.

Культура организации содержит как субъективные, так и объектив­ные элементы. К первым относятся верования, ценности, ритуалы, та­бу, образы и мифы, связанные с историей организации и жизнью ее основателей, принятые нормы общения. Объективные элементы отра­жают материальную сторону жизни организации. Это, например, сим­волика, цвета, удобство и оформление интерьеров, внешний вид зда­ний, оборудование, мебель и пр.

Рассмотрим более подробно некоторые из субъективных элементов культуры.

Так, под *ценностями* понимаются свойства тех или иных предме­тов, процессов и явлений, обладающие эмоциональной привлекатель­ностью для большинства членов организации. Это позволяет им слу­жить образцами, ориентирами, мерилом поведения.

К ценностям относятся в первую очередь цели, характер внутрен­них взаимоотношений, ориентированность поведения людей, испол­нительность, новаторство, инициатива трудовая и профессиональная этика. Согласно исследованиям, проводимым в западных фир­мах, сегодня все меньшую роль играют такие ценности, как дисцип­лина, послушание, власть, и все большее -коллективизм, ориентация на потребителя, творчество, умение идти на компромиссы, служить обществу. Так, в некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав», поэтому в них недопустимо обвинять клиента за неудачу в работе членов организации. В других – может быть все наоборот. Однако, и в том, и в другом случае принятая ценность помогает индивид понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.[8]

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

*Обряд или церемония—* это стандартное, повторяющееся мероприятие, проводи­мое в определенное время и по специальному поводу. Наиболее широ­ко распространены такие обряды, как чествование ветеранов, проводы на пенсию, посвящение в молодые рабочие. Это особые мероприятия, призванные укрепить веру работников в ценности компании, способ­ствовать их объединению, предоставить сотрудникам возможность принять учас­тие в важном событии, приветствовать корпоративных героев.

*Корпоративные церемонии* — это особые плановые мероприятия, проводимые ради всех присутствующих. Церемония может представлять собой вручение премии пли награды. Например, в компании Mary Kay Cosmetics такие церемонии носят тщательно продуманный и сложный характер: выдающимся торговым консультантам, как их здесь называют, вручают золотые и бриллиантовые заколки, меха и главную награду — розовый «Cadillac». Церемония награждения проводится в большом зале, на нее собирается множество сотрудников в вечерних нарядах. Представление лучших работников происходит в форме демонстрации видеороликов (так же, как и у претендентов на награды Аме­риканской киноакадемии «Оскар»). Главное — на таких церемониях подчеркива­ется мысль, что за хорошую работу человек получает достойную награду. Впрочем, награждение можно проводить и по-иному: отправить приз (или банковский чек) на дом сотруднику. Но в этом случае не может быть и речи об общественной значимо­сти события, как для награждаемого работника, так и для остальных сотрудников.[15]

*Ритуал* представляет собой совокупность специальных мероприя­тий (обрядов), оказывающих психологическое влияние на членов орга­низации с целью укрепления преданности ей, затушевывания истинно­го смысла тех или иных сторон ее деятельности, обучения организаци­онным ценностям и формирования необходимых учреждений. Работ­ники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения гимнов.

*Предания* отражают в нужном свете и в закодированной форме историю организации, унаследованные ценности, приукрашен­ные портреты ее известных деятелей. Они информируют (каков глав­ный босс, как он реагирует на промахи; может ли простой сотрудник стать руководителем и пр.), снижают неопределенность, советуют, учат, направляют поведение персонала в нужную сторону, создают об­разцы для подражания. Обыч­но они выражают в неявной форме основные ценности корпоративной куль­туры. Например, в торговой компании Nordstorm вы можете услышать предание о том, как одно­му из покупателей вернули деньги за некачественную автомобильную покрышку, хотя в ее магазинах покрышки никогда не продавались... Этот рассказ в иносказатель­ной форме подчеркивает принятое в компании правило о приеме любых возвращае­мых покупателями товаров.

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

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

*Символ* — это объект, действие или событие, имеющее смысл для окружающих. Сим­волы, связанные с корпоративной культурой, доносят до людей важнейшие ценнос­ти организации. К примеру, Джон Томас, директор машиностроительного завода ком­пании Andover(Массачусетс, США), решил продемонстрировать подчиненным, что делать ошибки и принимать на себя ответственность за риск не только можно, но и полезно. Он нашел бракованную деталь стоимостью $ 450, прикрепил ее на красивую подставку и назвал ее «Награда за лучшую ошибку». Приз вручается ежегодно и символизирует право каждого работника на просчеты и стремление к их исправлению, чтобы одна ита же оплошность не допускалась дважды. Другой пример: для того чтобы выразить в символах свою политику «открытых дверей», Билл Арнольд, прези­дент компании Centennial Medical Center, снял с петель дверь своего офиса и распо­рядился подвесить ее на потолке в холле. Рэндал Лирримор, президент MasterBrand Industries, преследовавший цель стимулировать командную работу, принял реше­ние о сносе разделявших отделы его компании внутренних перегородок.

*Герой*— человек, олицетворяющий собой дела, подвиги, характер или атрибуты кор­поративной культуры, модель, образец личности, подражать которой стремятся боль­шинство сотрудников организации. Иногда речь идет о реально существующих фи­гурах (Ли Якокка делом доказал свои убеждения — его годовая зарплата в компании *Chrysler* составила $ 1). Но чаще всего мы имеем дело с символическими персонажа­ми, такими как никогда не существовавший торговый представитель *Robinson Jewelers,* доставивший слишком поздно заказанные новобрачными обручальные коль­ца прямо в церковь. Поступки, которые совершают герои, выходят за рамки обычных, но не настолько, чтобы простые работники не могли их повторить. Они показывают людям, как надо делать хорошие дела. В компании Minnesota Mining and Manufacturing (3M) руководство не забывает ио непризнанных героях (разработавших проекты, впоследствии отклоненные высшими менеджерами). Одним из них был вице-президент фирмы, уволенный в самом начале своей карьеры за то, что настаивал на новом продукте даже после получения «резолю­ции» своего начальника: «Это дурацкая затея. Остановись!» Работник был уволен, но он продолжил работу над продуктом в одном из свободных помещений лабораторного корпуса. В конце концов его взяли обратно, а предлагаемый продукт оказался настолько успешным, что впоследствии сотрудник занял пост вице-президента компании. Этот урок является важнейшим элементом культуры ЗМ: «настаивай на том, во что веришь». [14]

Наконец, элементом организационной культуры является *девиз* - это предложение, в котором кратко формули­руется основная ценность корпоративной культуры. Так, Росс Перо из Electronic Data Systems стремится нанимать на работу в компанию лучших работников, но поскольку найти их не так-то просто, компания руководствуется лозунгом: «Орлы не летают стаями. Больше одного за раз не поймать». Компания PepsiCo, которая прилагает ог­ромные усилия для того, чтобы создать подающим надежды молодых людям все усло­вия для превращения в блестящих менеджеров, руководствуется другой вариацией на тему: «Мы отбираем орлов и учим их летать стаями». Компания Sequins International, 80% работников которой — латиноамериканцы, в качестве девиза выбрала цитату из У. Эдварса Дьюинга: «Не надо угождать боссу; ублажайте покупателей». Вы найдете ее (в переводе на испанский) на карманах фирменных пиджаков всех сотрудников. [3]

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

Образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, уровнем культуры, сознанием членов организации, назы­вается *менталитетом.* Он имеет огромное влияние на их повседнев­ное поведение и отношение к своим рабочим или служебным обязан­ностям.

Вся эта совокупность средств идеологического и морального воздействия создает серьезные внеэкономические пред­посылки для эффективной деятельности компании и реализации его сотрудниками своих сил и способностей.

Одной из форм проявления культуры организации является ее **имидж, т. е. репутация, доброе имя, образ, складывающийся у кли­ентов, партнеров, общественности под воздействием результатов деятельности, успехов или неуспехов организации.** Понятие имиджа предложено американским экономистом К. Болдингом в 1961 г.

Цель создания имиджа состоит не в обретении организацией из­вестности, а в обеспечении положительного отношения к ней. Его ос­новой являются надежность, порядочность, гибкость, культура и соци­альная ответственность. Имидж динамичен и может меняться под воз­действием обстоятельств, новой информации. Он создается целена­правленными усилиями и зависит от каждого работника. Сегодня имидж представляется одной из важнейших характеристик организации, фактором доверия к ней и ее товару, а следовательно, яв­ляется условием ее процветания.

Важную роль в формировании имиджа играет *паблик рилейшнз* — работа по связи с общественностью. В ее рамках происходит исследо­вание общественного мнения, анализ статистических данных, изучение документов и публикаций, контакты с журналистами, подготовка ана­литических записок, информационных материалов, информирование общественности на пресс-конференциях, совершенствование отноше­ний с потребителями, реклама, информационное воздействие на орга­ны власти и управления.

Основу имиджа составляют: существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и офици­альная атрибутика — название организации, эмблема, товарный знак.

*Название организации может быть именным, предметным или комбинированным.* В первом случае речь идет об имени владельца или собственном наименовании, например завод «Калибр». Предметное на­звание содержит указание на вид деятельности — «Второй московский часовой завод». Комбинированное же совмещает оба эти подхода. На­пример, кондитерская фабрика «Красный Октябрь», первая часть назва­ния указывает на характер основной деятельности. Считается, что тре­тий подход более удачен, так как, во-первых, сразу же ясно, с какой ор­ганизацией приходится иметь дело, а во-вторых, дается ее дополнитель­ный отличительный признак в виде собственного наименования.

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

1. наименование должно быть по возможности кратким, красивым, оригинальным, однако не содержать чрезмерных претензий (например, производных от слов держава, им­перия и пр.), которые зачастую сегодня могут вызвать лишь улыбку или недоверие; название ни непосредственно, ни при подста­новке или перестановке букв не должно ассоциироваться со словами, несущими негативный или уничижительный смысл. Например, назва­ние казино «Багдадский двор» легко превратить в «Багдадский вор».

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

3. наименования организаций требует, с одной сто­роны, избегать употребления без надобности иностранные слова, осо­бенно если в родном языке имеются их полные соответствия. С другой стороны, и к русским наименованиям фирм, ведущих широкую внеш­неэкономическую деятельность, также необходимо относиться крайне осторожно. Они должны хорошо воспроизводиться с помощью латин­ских или иных букв и не вызывать у иностранных партнеров негатив­ных ассоциаций. Кстати, именно такие сложности привели к появле­нию второго названия автомобиля «Жигули» - «Лада».

Символика фирмы включает эмблему и цветовую гамму. В эмбле­ме, как и в названии, необходимы вкус и чувство меры; они должны быть современными, а также отражать хотя бы в общих чертах то, чем занимается фирма.

При использовании цветовой гаммы при «внутреннем» применении достаточно исходить лишь из принципа эстетичности, а при выходе за рубеж необходимо учитывать национальные традиции соответствую­щих стран и народов. На Востоке, например, белый цвет — символ траура, и вряд ли фирма, широко его использующая, будет работать там успешно.

**Содержание организационной культуры**

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру как на макро-, так и на микроуровне. Так, Ф. Харрис и Р. Моран (1991) предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти *характеристик*:

**осознание себя и своего места в организации** (одни культуры  
ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие - поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других - через индивидуализм);

**коммуникационная система и язык общения** (использование  
устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации разнится от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жестикуляции варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);

**внешний вид, одежда и представление себя на работе** (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур);

**что и как едят люди, привычки и традиции в этой области**(организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания; периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.);

**осознание времени, отношение к нему и его использование**(степень точности и относительности времени у работников;  
соблюдение временного распорядка и поощрение за это; моно­хроническое или полихроническое использование времени);

**взаимоотношения между людьми** (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; степень формализацией отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов);

**ценности** (как набор ориентиров в том, что такое *хорошо* и что такое *плохо)* и **нормы** (как набор предположений и ожиданий и отношении определенного типа поведения) - что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются;

**вера во что-то и отношение или расположение к чему-то** (вера  
в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т.п.; выявление религии и морали);

**процесс развития работника и научение** (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин);

**трудовая этика и мотивирование** (отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки по работе; оценка работы и вознаграждение; отношения «человек-машина»; индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе).[5]

Вышеотмеченные характеристики культуры организации, взятые вместе, отражают и придают смысл концепции организационной культуры. Помощь в понимании этой концепции может оказать модель отношений между содержанием культуры организации, ее проявлением и восприятием и интерпретацией этой культуры работниками (приложение 1) [8]

Люди с разными, особенно в национальном плане, культурами не­одинаково воспринимают реальность, поскольку рассматривают все окружающее сквозь их призму. Культура любой организации находит­ся под мощным воздействием национального фактора.

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

1.По дистанции власти (ДВ), определяемой отношением к проблеме неравенства лю­дей, его допустимой степенью.

2.По роли индивидуалистского начала (ИН), характеризующегося теснотой связи ин­дивида и общества, готовностью людей действовать в одиночку.

3.По степени неприятия неопределенности (НН), стремления ее избежать с помощью правил, традиций, законов, идеологии, религии (любая религия способствует терпимости к неопределенности) и пр.

4.По степени ориентированности на будущее (ОБ). Организация может жить вчерашним, сегодняшним днем или стремиться к перспективной выживаемости обеспечиваемой сбережениями, накоплением богатств и пр.

5.По уровню мужественности (МУ), выражающемуся в характере распределения под влиянием культурных традиций социальных ролей между полами. Культура с жестким закреплением ролей — мужественная; со слабым — женственная. В мужественных куль­турах абсолютно доминируют социальные ценности, традиционные для мужчин (ориен­тация на успех, осязаемые результаты, эффект). В женственных культурах приоритеты отдаются человеческим отношениям, заботе о коллективе, симпатии к слабым. Я хочу привести пример экспертных оценок национальных культур некоторых стран по степени проявле­ния перечисленных параметров (В — высокая; С — средняя; Н — низкая) (приложение 2)

## 2.3 Типология организационных культур

Существует множество классификаций организационных культур. Я хочу рассмотреть несколько таких вариантов.

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

*Слабая культура* практически не содержит общеорганизационных ценностей и норм. У каждого элемента организации они - свои, при­чем, зачастую противоречащие другим. Нормы и ценности слабой культуры легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изме­няются под его воздействием. Такая культура разъединяет участников организации, противопоставляет их друг другу, затрудняет процесс управления и в конечном итоге приводит к ее ослаблению.

*Сильная культура* открыта влиянию как изнутри, так и извне. От­крытость предполагает гласность и диалог между всеми участниками организациями и посторонними лицами. Она активно ассимилирует все лучшее, откуда бы оно ни исходило, и в результате только стано­вится сильнее. Нужно иметь в виду, что сильная культура, как и слабая, может быть эффективной в одном и не эффективной в другом.[2]

Так же один из способов классификации корпоративных культур был предложен Джеф­фри Соненфельдом, который выделяет четыре типа корпоративных культур: «бей­сбольная команда», «клуб», «академия» и «крепость», каждая из которых имеет определенный потенциал для развития компании и по-своему влияет на удовлет­ворение и карьерный рост работников.

Культура *«бейсбольная команда»* формируется в условиях, когда внешняя среда требует быстрой обратной связи и принятия решений, связанных с высокой степенью риска. Принимающие решения сотрудники оперативно получают информацию об их эффективности. Ценятся (и вознаграждаются) талант, новаторство и произво­дительный труд. Наиболее эффективные сотрудники превращаются в «свободных агентов», за их услуги борются различные компании. Культура «бейсбольной коман­ды» формируется в компаниях, работающих в динамичных отраслях, уровень риска в которых велик: производство кинофильмов, реклама, разработка программного обеспечения, когда их будущее определяется уровнем новизны продукта или проекта.

Для *«клубной»* культуры характерны верность, преданность и принадлежность ра­ботников к группе. В стабильной и защищенной среде ценятся возраст и опыт. Со­трудники, имеющие большой стаж работы в компании, получают большее возна­граждение, чем новички. Карьера напоминает военную: работник приходит в фирму молодым и остается в ней если не навсегда, то надолго. В коммерческих банках, например, многие высшие руководители начинают с должности кассира. «Клубная» культура способствует развитию гибкости внутри организации, однако в глазах окружающих компания является закрытой, неспособной и не желающей проводить перемены.

В *«академию»* также нанимаются молодые рекруты, заинтересованные

в долго­срочном сотрудничестве и медленном, стабильном продвижении вверх по служеб­ной лестнице. Основой для вознаграждения и продви­жения по службе являются трудолюбие и профессионализм. «Академические» культуры можно встретить во многих «возрастных» компаниях: *Coca-Cola, Ford, GM,* в университетах, однако такая куль­тура ограничивает развитие работников и взаимодействие между отделами и под­разделениями фирмы. В стабильных средах «академия» весьма эффективна.

Культура *«крепости»* обычно формируется в кризисной для организации ситуа­ции, когда речь идет о выживании компании. Примерами служат фирмы текстиль­ной промышленности и финансово-кредитные организации, ранее доминировавшие на рынке, а ныне борющиеся за свое существование. «Крепость» не может гарантиро­вать сотрудникам сохранность рабочих мест или профессиональный рост в периоды реструктуризации и сокращения компании, когда она приспосабливается к условиям. [5]

**Виды организационных культур**

Пожалуй, самый краткий и точный вариант классификации организационных культур дал американский исследователь Уильям Оучи. Он выделил три основных вида:

*рыночную культуру*, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы;

*бюрократическую культуру*, основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов организации;

*клановую культуру*, дополняющую предыдущие. Ее основу составляют внутренние ценности организации, направляющие деятельность последней. Источником власти здесь служат традиции.

Исходя из таких обстоятельств, как ориентация культуры на людей или материальные условия, с одной стороны, открытость и закрытость - с другой, выделяют следующие ее типы ( приложение 2)

*Бюрократическая ,опекунская, праксиологическая, предпринимательская.*

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

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

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

*Культура задачи, или Афины.* Эта культура приспособлена к управ­лению в экстремальных условиях и постоянно меняющихся ситуациях, поэтому основное внимание здесь уделяется быстроте решения проблем. Она основывается на сотрудничестве, коллективной выработке идей и общих ценностей. Власть покоится на знаниях, компетентности, профессионализме и обладании информацией. Это переходный тип управленческой культуры, способный перерасти в один из предыдущих. Он свойствен проектным или венчурным организациям.

*Культура личности, или 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.

Важным элементом управленческой культуры организации являет­ся культура отношения к женщинам (как занимающим руководящие должности, так и рядовым исполнителям), определяющая их положе­ние, а также к слабому полу вообще. Выделяются следующие виды та­кой культуры:

*культура джентльменского клуба.* Это культура вежливых, гуманных, цивилизованных людей, в рамках которой мужчины - менеджеры, основываясь на патерналистских позициях, мягко удерживают женщин на определенных ролях, не позволяя им подняться выше. Женщины ценятся на той работе, которую выполняют, но им не позволяют разрушать барьеры и занимать руководящие должности. Попытка женщин настаивать на своих правах приводит к ухудшению хорошего отношения к ним;

*культура казармы.* Она деспотична и свойственна бюрократическим организациям с множеством уровней управления, где женщины  
занимают низшие ступени. Такая культура позволяет игнорировать их  
интересы и относиться к ним грубо и презрительно (впрочем, как и ко  
всем, кто не обладает реальной властью);

*культура спортивной раздевалки.* В ее рамках мужчины строят  
межличностные отношения на базе специфических мужских интересов, представлений и демонстрируют к женщинам открытое пренебрежение. Женщин, даже высокого положения, например, принадлежащих  
к высшему руководству организации, мужчины в свой вкруг общения  
не допускают;

*культура отрицания различий между полами.* Эта культура отвергает дискриминацию, но одновременно не видит и реальных различий между полами, игнорирует женскую сущность, семейные обязанности, а поэтому требует от них тех же успехов, что и от мужчин;

*культура ложной защиты женщин.* В рамках этой культуры  
идея равенства, основанная на общечеловеческих ценностях, подменяется мифами о равенстве. Здесь имеет место дискриминация в форме  
покровительства, когда женщин (или слабых вообще) насильно привлекают к активной работе, воспитывают в них чувство уверенности, постоянно напоминают им, что они - жертвы, нуждающиеся в помощи и поддержке;

*культура смышленых мачо.* Внешне данная культура не прини­мает во внимание половые различия, ибо во главу угла ставятся про­сто умные и энергичные люди, умеющие в условиях жесткой конку­ренции обеспечивать высокую экономическую эффективность работы фирмы. Несправляющихся наказывают и увольняют, причем иногда женщины бывают более жестокими и беспощадными. [13]

## 2.4 Поддержание и развитие организационной культуры

Обычно организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Новые члены орга­низации, хотят они этого или нет, заносят в нее «вирус» другой культуры. Какая из культур «выживет», во многом зависит от ее силы, так как последнее влияет на интенсивность определенных образцов поведения.

Сила культуры организации определяется тремя моментами:

* «толщина» культуры;
* степень разделяемости культуры членами организации;
* ясность приоритетов культуры.

«Толщина» организационной культуры определяется количест­вом важных предположений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями веры и ценностей имеют сильное влияние на поведение в организации.

В некоторых культурах разделяемые верования и ценности четко ранжированы. Их относительная важность и связь между ними не уменьшают роли каждой их них. В других культурах относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями не так ясны. В первом случае достигается больший эффект с точки зрения влияния на поведение людей, так как у них формируется уверенность в том, какая ценность должна преобладать в случае конфликта интересов. Таким образом, сильная культура «толще», она разделяется боль­шим числом работников и более четко определяет приоритеты, а соответственно, имеет более глубокое влияние на поведение в орга­низации.

Следует иметь в виду, что сильная культура является в то же время серьезным препятствием на пути проведения изменений в организации. «Новое» в культуре вначале всегда слабее. Поэтому считается лучше иметь умеренно сильную культуру в организации. Существуют методы поддержания организационной культуры, которые не сводятся только к найму нужных и увольнению ненуж­ных людей (приложение 3). Основными группами методов являются сле­дующие.

*Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны ме­неджеров.* 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.

*Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы.* 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.

*Моделирование ролей, обучение и тренировка.* Аспекты организа­ционной культуры усваиваются подчиненным через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встра­ивать важные «культурные» сигналы в программы обучении и о ежедневную помощь подчиненным по работе. Так, учебный фильм может концентрировать внимание на чистоте рабочего места. Менед­жер сам может также демонстрировать подчиненным, например, оп­ределенное отношение к клиентам или умение слушать других. По­стоянно концентрируя на этих моментах внимание, менеджер помо­гает поддерживать определенные аспекты организационной куль­туры.

*Критерии определения вознаграждений и статусов.* Культура в организации может изучаться 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. Вместе с тем прак­тика свидетельствует о том, что данный метод часто используется не в полной мере и не систематически.

*Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения.* Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация и ее руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно ее членам 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 на «тележечную» сборку в рамках комплексной бригады.

*Организационные символы и обрядность.* Многие верования и цен­ности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и саги, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и цере­монии. Соблюдение ритуалов, об­рядов и церемоний усиливает самоопределение работников (приложение 4).[8]

**Изменение и развитие организационных культур**

Корпоративная культура далеко не всегда соответствует потребностям фирмы и условиям внешней среды, ибо культурные ценности обычно отражают то, что было сделано в прошлом. Различия между желаемыми и фактическими культурными нормами и ценностями принято называть **культурным разрывом.**

Во время слияний и поглощений компаний культурный разрыв обычно возраста­ет, что является одной из основных причин фиаско неудачных объединений. Почти половина приобретенных компаний продается в течение следующих пяти лет, а неко­торые эксперты утверждают, что 90 % объединений никогда не достигают плани­руемых показателей. Как правило, интеграция финансовых систем и производ­ственных технологий не представляет затруднений; проблемы возникают при попытке объединения неписаных норм и ценностей, в значительной степени определяющих конечный успех новой организации. Особенно остро эта проблема встает перед гло­бальными компаниями и межкультурными объединениями. Когда компания Haity Press, стремившаяся к освоению новой технологии печати, приобрела Pre-Press Graphics, ее менеджеры на собственном опыте познакомились с феноменом несовме­стимости двух организационных культур. Сотрудники Haity не отличались строгим стилем в одежде, их руки были испачканы в чернилах и у каждого в нагрудном карма­не лежал профсоюзный билет, работники всегда куда-то торопились, но при этом все делалось как-то расслабленно и бесконтрольно. В Pre-Press, наоборот, обязанности сотрудников были строго регламентированы, работникам запрещалось делать лич­ные телефонные звонки, а обед длился не более 30 минут. Культуры компаний с самого начала являли собой две противоположности. После слияния начались конф­ликты интересов и вдобавок ко всему у людей появилась неуверенность в сохране­нии своей работы. Работники Pre-Press не желали делиться своими знаниями, опаса­ясь, что когда сотрудники Hatty освоят новую премудрость, потребность в услугах экспертов исчезнет. А те, кому пришлось осваивать технологии цифровой печати, с горечью размышляли о том, что ремесло, которым они занимались десятилетиями, безнадежно устарело. Невнимание менеджеров Harty к человеческим аспектам слияния компаний привело к значительному снижению эффективности организа­ции. Вот что говорит менеджер Майкл Платт: «Я думал, что разговоры о культуре — чепуха и выдумки... пока сам не столкнулся с культурным разрывом». Нередко ме­неджеры упускают из виду, что сформировавшиеся в компании человеческие сис­темы могут как ускорить, так и противодействовать любым изменениям.

Но культурный разрыв возникает и в компаниях, никогда не проходивших через слияния или поглощения. Когда компанию *GTO* (штат Флорида, США), специали­зирующуюся на производстве автоматических ворот, возглавил Чак Митчелл, фирма находилась на грани банкротства. Менеджер быстро понял, что основная причина неэффективности компании состоит не в том, что и как она делает, а в сердцах ее работников.

ИЩИТЕ ОТВЕТЫ В ОКРУЖАЮЩИХ ВАС ЛЮДЯХ

<…>Более 20 лет назад друг Ч. Митчелла, основатель GТО Лестер Тауб перенес сердечный приступ, после чего поручил Чаку войти в совет директоров компании (16 высших менеджеров). Не нужно было быть гениальным финансистом, чтобы догадаться, что GТО, не­ большая фирма-производитель автоматических ворот, находится в беде. Среднемесячный объем продаж отставал от уровня безубыточности на S 35 тыс. Большинство поставщиков соглашались отправлять комплектующие только на условиях предварительной оплаты. Моральное состояние производственных рабочих вообще не поддавалось описанию. Л. Тауб утверждал, что если Ч, Митчелл хочет стать хорошим менеджером, он обязательно должен следовать его примеру: бывший руководитель компании разъезжал по фабрике на велосипеде, подгоняя работников, приказывая им пошевеливаться и распекая за жалобы на страховую политику компании.

Чак Митчелл понимал, что так продолжаться не может. Его первая речь перед работни­ками напоминала просьбу о помощи: «Самое главное, что вы должны сделать, это внима­тельно присмотреться к самим себе и людям вокруг вас», Ч. Митчелл считал, что основная причина убыточности фирмы - отсутствие возможностей для реализации способностей сотрудников. Ежедневно он приглашал в свой кабинет нескольких подчиненных, и чем больше он их слушал, тем больше они рассказывали. Уволившаяся за несколько месяцев до смены руководства Линда Уильяме вернулась в компанию и предложила расширить ассортимент выпускаемой продукции, начать производство продукции, которую давно выпускают конкуренты. Жалобы сотрудников па минимальный уровень предлагаемого ком­панией медицинского страхования заставили Ч. Митчелла изменить страховую полити­ку, что привело к удвоению расходов. Но «если люди чувствуют себя хорошо и уверенно, у них начинают появляться идеи, как сделать свою работу лучше, — говорит менеджер. — Мне нужна их помощь».

Еще до того как Ч. Митчелл поднял на совете директоров вопрос о повышении заработ­ной платы, он настоял на том, чтобы 5% чистой прибыли компании шли на развитие системы участия в прибылях. Он распорядился возвратиться к практике бесплатного кофе с сахаром и отремонтировать давно протекающую крышу. Формированию у работников чувства собственников способствует приказ по компании о разрешении использования по выходным оборудования для ремонта автомобилей сотрудников. Если работнику не хвата­ет денег на запчасти, ему выписывается чек в счет будущей заработной платы. Конечно, Ч. Мпгчелл понимал, что увеличение степени свободы сотрудников сопряжено с риском, но он уверен, что «компания, в которой отсутствует доверие между менеджерами и сотруд­никами, — компания с одной рукой... Но чтобы завоевать такое доверие, приходится сми­риться с повышенной уязвимостью».

За время, когда во главе GTO встал Ч. Митчелл, изменились и показатели компании и ее культура. Объем продаж возрос на 10 %, а чистая прибыль увеличилась с -$311287 в 1993 г. до +$ 475821 в 1994 г. Число подаваемых работниками рационализаторских предложений возросло в три раза. Но для Чака Митчелла основной результат изменений заключается в том, что сегодня работники GTOуверены - менеджмент учитывает интересы сотрудников, а в компании формируется культура, одна из основных ценностей которой состоит в забо­те каждого о каждом и о фирме в мелом.

Как рассказывается в статье «Движущие силы управлен­ческой революции», трансформация неадаптивной культуры невозможна без ин­дивидов, имеющих твердые собственные ценности, которым доставляет удоволь­ствие наблюдать за обучением, ростом и раскрытием потенциала других людей. [20]

## 2.5 Управление организационной культурой

Существует позиция, что независимо от той стадии развития, на которой находится организация, ее высшее руководство может управлять культурой двумя способами.

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

Применение *второго* способа начинается с другого конца организации, с ее нижних уровней. В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни в организации. Менеджеры должны отслеживать по всей организации, что в ней происходит, стараясь при этом шаг за шагом управлять культурой организации.

Известно, что ряд руководителей уверенно придерживается определенных ценностей и верований, но не передает их другим членам организации. В такой ситуации они теряют возможность влиять на культуру организации. Менеджеры-«затворники» могут постичь все«технические» тайны управления, но они не могут воздействовать на культуру организации, оставаясь «невидимыми». Отсюда следует, что *первый способ* может реализовываться через публичные заявления, выступления и личный пример, свидетельствующие о последовательном интересе к вводимым ценностям. Руководителям рекомендуется выступать в печати, по радио и по телевидению как можно чаще с проповедованием устанавливаемых ценностей. Последние не должны являться секретом компании.

*Второй способ* требует понимания значения культуры в повсе­дневной жизни организации. При этом действенными средствами могут быть манипулирование символами и вещами материального мира организации, создание и выработка образцов поведения, введе­ние шаг за шагом условий взаимодействия. Управление культурой предполагает возможность через постоянное манипулирование ат­рибутами поверхностного уровня влиять на подповерхностный уро­вень вплоть до изменения базовых предположений. Если каждоднев­ные действия менеджеров в организации находятся в соответствии с заявляемыми ими ценностями, то это, безусловно, способствует раз­витию культуры и ее усилению.

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. Данный процесс предусматривает постоянную социализацию 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 организа­ций, и, наконец, правильного планирования всей этой работы. Рас­сматриваемые ниже *рекомендации* могут помочь *менеджерам* повы­сить эффективность управления культурой в организации.

* Обращайте особое внимание на нематериальные, внешне

не воспринимаемые аспекты организационного окружения. Глубоко укоренившиеся в людях предположения и ценностные ориентации могут требовать длительных и трудных изменений в системе и структуре управления. Культура - это тот путь, который помогает понять организационное «Зазеркалье».

* Скептически относитесь к предложениям, призывающим к быстрой

трансплантации или трансформации культур.

* Старайтесь понять значимость важных организационных символов

(название компании, логотип, лозунги).

* Прислушивайтесь к историям, рассказываемым в организации,

анализируйте, кто их герои и что эти истории отражают в культуре

* Периодически вводите организационные обряды для передачи с их

помощью базовых идеалов и усиления культуры.

* Проводите в жизнь абстрактные идеалы непосредственный и прямым

образом в своей повседневной деятельности. От менеджера требуется понимание того, каких идеалов он должен при­держиваться и какими действиями следует передать эти идеалы вниз по уровням организации. [8]

**Взаимодействие менеджмента и организационной культуры являет­ся непростым.**

1. Управленцы могут действовать строго в рамках культуры. Если  
   последняя прогрессивна, то действия наверняка будут успешны. Но  
   отсталость культуры приведет к тому, что эффективность процесса управления окажется низкой, ибо необходимые изменения будут игнорированы или заблокированы.
2. Менеджеры могут идти «напролом», игнорируя сложившуюся  
   культуру. Даже если эти действия будут осуществляться в правильном  
   направлении, они вызовут сопротивление привычек и традиций и вряд  
   ли будут особо успешными.
3. Можно действовать частично в рамках культуры, но в необходимых случаях и наперекор ей. Здесь нужно учитывать совместимость изменений и культуры, а также по возможности не «перегибать палку».
4. Если необходимые управленческие шаги полностью с культурой  
   несовместимы, но являются настоятельными, встает вопрос о преобразовании сложившейся культуры. Для этого необходима ясная стратегия и хорошее понимание возможных препятствий и трудностей на этом пути.

Нужно иметь в виду, что только изменяя параметры культуры, организацию можно вывести на новую качественную ступень. В связи этим изменение культуры организации становится одним из объектов управления. [5]

## 2.6 Организационная культура России

Теперь, хотя бы кратко, необходимо сказать о состоянии органи­зационной культуры на предприятиях современной России. При этом необходимо ответить на вопрос, в какой мере применим в нашей стра­не опыт передовых компаний мира? Отвечая на этот вопрос, прежде все­го следует отметить, что культура предприятия как необходимый ком­понент его функционирования была присуща нашим отечественным предприятиям на протяжении всей истории хозяйственной деятельно­сти. Более того, следует признать, что в советский, социалистический период на предприятиях СССР была развита довольно сильная органи­зационная культура. В условиях «уравниловки» в оплате труда, внедре­ние так называемых «моральных стимулов к труду» в СССР придавалось огромное значение. Почти каждое значительное предприятие имело и имеет до сих пор «Музей трудовой славы», в котором наглядно воспро­изводится вся история его деятельности, экспонируются наиболее важ­ные достижения. По заказам предприятий журналистами писались кни­ги об его истории, практически во всех подразделениях вывешивались стенды, демонстрирующие историю и основные достижения этих под­разделений. Особенно активно такие действия проводились в связи с юбилейными датами в жизни страны или предприятия. Огромную роль в так называемом моральном стимулировании играло социалистичес­кое соревнование. Подведение итогов этого соревнования сопровож­далось соответствующим оформлением «Доски почета», вручением па­мятных значков, переходящих знамен и вымпелов. Имели широкое распространение и обряды посвящения, проводов и т. д., попытки про­ведения совместных праздников и других способов неформального об­щения людей с различным положением в иерархии предприятий и т. д. Хотим еще раз подчеркнуть, что вся совокупность этих меропри­ятий, знаково-составляющая культуры советских социалистических предприятий была довольно эффективна. Она формировала у сотруд­ников чувство общности, гордость за принадлежность к тому или ино­му коллективу, стимулировала реализацию их сил и способностей. И это тот важный культурный капитал, которым располагают пред­приятия современной России. Современные руководители предприя­тий, их коллективы могут и должны в довольно большой мере исполь­зовать достижения «советского менеджмента», культуры предприятий советского периода.

Но здесь имеется одна очень серьезная проблема. Культура пред­приятий советского периода, как и вся общественная жизнь в усло­виях СССР» была сильно идеалогизирована. Можно даже утверждать, что все, что связано с «моральными стимулами» советского периода ориентировано, прежде всего, не на формирование культурной общ­ности данного предприятия. Формирование такой общности имело побочное значение. Главное содержание всех этих знаково-символических мероприятий и инструментов было нацелено на пропаганду тоталитаристских установок в духе коммунистической идеологии. За­дача состояла в воспитании советского патриотизма, а не патриотиз­ма предприятия. Работа на благо государства как собственника пред­приятия представлялась как главная ценность.

В настоящее время на предприятиях, как и во всей стране, утра­чены многие прежние ценностные ориентации, а новые ценности не смогли еще установиться в общественном и личном сознании. Идет активный поиск этих ценностей, путей и методов ценностной пере­ориентации всей жизнедеятельности людей, в том числе и в их про­изводственной деятельности. И формирование новой организацион­ной культуры, культуры предприятий возможно только тогда, когда будут прояснены и получат широкое распространение новые ценно­сти, выражающие демократические ориентиры общественной жизни и рыночную направленность развития экономики.

При становлении этой новой культуры на базе новых ценностей российские предприниматели, без сомнения, должны учитывать опыт передовых западных стран, достижения их культуры. Но в то же вре­мя они должны четко понимать, что перенос этой культуры на нашу российскую почву далеко не всегда бывает эффективен. Культура предприятий опирается на культуру об­щества в целом, на его культурную историю. Россия — страна с бога­той культурой, в том числе и культурой предпринимательской дея­тельности. И возрождение культуры на отечественных предприятиях, в том числе и всех элементов культуры предприятий советского со­циалистического периода на базе новых ценностных ориентации, при­несет большую пользу развитию экономики, существенно улучшит социально-психологический климат нашего общества. [13]

# III. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ.

Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возмож­ности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое управление, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении того, какие *угрозы* и какие *возможности* таит в себе внешняя среда.

Чтобы успешно справляться с угрозами и действенно использо­вать возможности, отнюдь не достаточно только одного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об откры­вающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования и, следовательно, не суметь их использовать. *Сильные* и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как угрозы и возможности, определяют условия успешного существова­ния организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересует выявление именно того, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Суммируя вышесказанное, можно констатировать, что анализ среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для реше­ния этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в стратегическом управлении.

К сожалению, в рамках моей курсовой работы я не могу рассмотреть все виды анализа, поэтому постараюсь разобрать самые распространенные.

## 3.1 SWOT-анализ

Оценка стратегического положения и перспектив организации и формулировка стратегии часто осуществляются на основе так называемого SWOT-анализа. (аббревиатура со­ставлена из первых букв английских слов; сила, слабость, возможнос­ти и угрозы). Его суть состоит в том, что во внешней среде фирмы выявляются факторы, представляющие, с одной стороны, возможности, а с другой – угрозы для ее развития.

Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляются список ее слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей. После того как составлен кон­кретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (приложение 5 ) [6]

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые сторо­ны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два раздела (возможности и угро­зы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле «СИВ» (сила и возможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (слабость и возможности); поле «СЛУ» (слабость и угрозы). На каж­дом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возмож­ные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учте­ны при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стра­тегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появив­шихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в органи­зации слабости. Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устране­ния угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организа­ция должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила быей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить на­висшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и уг­розы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользо­ванная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Для успешного применения методологии SWOT - анализа окруже­ния организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возмож­ности, но и попытаться оценить их сточки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

## 3.2 Оценка возможностей и угроз организации

Для оценки возможностей применяется метод позиционирова­ния каждой конкретной возможности на матрице возможностей (приложение 6). Данная матрица строится следующим образом: сверху откладывается степень влияния возможности на деятельность органи­зации (сильное влияние, умеренное влияние, малое влияние); сбоку откладывается вероятность того, что организация сможет воспользо­ваться возможностью (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность). Полученные внутри матрицы девять полей воз­можностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ» и «СО, имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля «СМ», «НУ» и «НМ», практически не заслужи­вают внимания организации. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное реше­ние об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Похожая матрица составляется для оценки угроз (приложение 6). Сверху откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состо­яние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»). Сбоку откладывается ве­роятность того, что угроза будет реализована (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность). Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК» и «СР», представ­ляют очень большую опасность для организации и требуют немед­ленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля «ВТ», «СК» и «HP», также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что каса­ется угроз, находящихся на полях «НК», «СТ» и «ВЛ», то здесь требу­ется внимательный и ответственный подход к их устранению.

В качестве примера вышеперечисленных видов анализа, я хочу провести

анализ предприятия ОАО «Сибирская Белочка – 2000» г. Омск (приложение 7,8).

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Рассмотрев и проанализировав внутреннюю среду организации, можно сделать основные выводы по данной теме.

Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации, которые в основном являются контролируемыми и регулируемыми. Основными переменными внутренней среды организации, которые требуют внимания руководства, являются: цели, структура, задачи, технология и люди. Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы. Изменение одной из них в определенной степени влияет на другие. Совершенствование одной переменной, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, людях.

Организация – живой дышащий организм. И как у любого живого существа у него есть лицо, имидж, философия, история и, нельзя забывать, что у него

есть культура.

Успех предприятия возникает в результате взаимодействия всех сотрудников, преследующих общие цели, которые должны быть реальны, пониматься каждым сотрудником и отражать основной характер предприятия. Учреждение, которое не будет отличаться от многих других, подобных ему, сразу же запрограммировано на неудачу, провал и банкротство. Годами сотрудникам твердят об организованной работе, отождествляя ее с работой организации, но работает не организация, а люди – персонал фирмы. Именно человеческий фактор, то есть хорошо развитая организационная культура и корпоративный дух, а не заводы, оборудование и производственные запасы являются краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности.

Конечно, реальное формирование эффективной организационной культуры на российских предприятиях – вопрос будущего. Но беспрецедентный динамизм современной эпохи требует от компаний выбора новых ориентиров стратегического развития. Любое российское предприятие, стремящееся идти в ногу со временем, не может не иметь в качестве одного из таких ориентиров формирования эффективной организационной культуры, дающей каждому работнику возможность самоутвердиться, осознать значимость своей личности. [9]

Многие западные и российские предприниматели пришли к выводу, что

процветает та фирма, в которой создан сплоченный коллектив, где сломлены

иерархические перегородки, где каждый кровно заинтересован в общем успехе, ибо от этого зависит его материальное благополучие. Быстрее всех поднимается и развивается та фирма, коллектив которой имеет хорошо развитую организационную культуру.

Анализ среды — это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабы­ми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная среды, организация не сможет существовать. Однако она не плывет в окружении как лодка, не имеющая руля, весел или паруса. Орга­низация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвиже­ние к своим целям, вырабатывает стратегию взаимодействия с элементами внешней среды, обеспечивающую ей наиболее комфортное сосуществование. В данном случае, я считаю, уместно привести слова знаменитого Демокрита «Глубокая вода полезна во многих отношениях, но, с другой стороны, она вредна, так как есть опасность утонуть в ней. Вместе с тем найдено средство — обучение плаванию».

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.

1. Ансофф И. Стратегическое управление. -М.: Экономик 1989. – 438с.
2. Баринов В.А., Макаров Л.В. «Корпоративная культура организации В России// Менеджмент в России и за рубежом, №2, 2002. – 125с
3. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента.- Санкт-Петербург, 1999.- 809 стр.
4. Бреддик У. Менеджмент в организации: Учебное пособие. - М.: “Инфра-М” 1997. - 344с
5. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента. – М.: Высшая школа, 2003. – 376с.
6. Веснин В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2004. – 504с
7. Веснин В. Р. Менеджмент для всех. - М.: Знание, 1994. - 173 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. «Менеджмент». – М.: Экономистъ, 2004.- 528с
9. Волмянская О., Волмянский Э. Практическое руководство по менеджменту.-Минск,1998.-261стр.
10. Гроуз В., Эндрю С. Высокоэффективный менеджмент.-М.: 1998.
11. Дафт Р.Л. «Менеджмент. Теория и практика менеджмента». – СПб.: Питер, 2001, - 832с.
12. Забелин П.,Нестеров П.,Федцов В. Предпринимательский менеджмент.-Москва,1999.-223стр.
13. Зайцева О.А., Радугин А.А., основы менеджмента. – М.: Центр, 1988.-432с.
14. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. -М. 1995. – 491с.
15. Мескон М.,Альберт М.,Хедоури Ф. Основы менеджмента. 1999.-799стр.
16. Мескон М. Х. Основы менеджмента. - М.: Человек, 1995. - 275 с.
17. Паркинсон С. Н. Рустамджи М. К. “Искуство управления” -М.: “ФАИР” , 1997. – 272с.
18. Румянцева К. Р. Менеджмент в организации. - М.: УЦ “Перспектива” , 1997. – 321с.
19. Таранов П. С. “Золотая книга руководителя”. -М.: “ФАИР” , 1997. -496с.
20. Joshua Hayatt, «Real-World Reenginering», Inc., April 1995, 40-53

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Модель отношений между содержанием культуры организации, ее проявлением и восприятием и интерпретацией этой культуры работниками

содержание проявление интерпретация

культуры культуры культуры

(коммуникации,

**толкование**

оцениваемое значение

**культура**

важные разделяемые предложения

**Материальные объекты**

Разделяемые вещи

**Разговорные выражения**

Разделяемые поговорки

**Образцы поведения**

Разделяемые действия

**Эмоции**

Разделяемые чувства

Вырабатывают у членов организации

**Восприятие**

**через:**

разговор

наблюдение

прочтение

чувства

доводы и

поведение)

# ПРИЛОЖЕНИЕ 2

**Описание основных типов организационной культуры**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели ОК | Патриархальная | Предпринимательская | Бюрократическая | Партиципаторная |
| тип совместной деятельности (Л. И.Уманский) | совместно-взаимодействующий | совместно-индивидуальный | совместно-последовательный | совместно-творческий |
| ценности | коллективные ценности | индивидуальные ценности | ценности диктуются технологией и специализацией | ценности профессионального роста |
| тип личности | «послушный» | «пассионарный» | «технологически дисциплинированный» | «профессионал» |
| форма собственности | общинная | частная | государственная | кооперативная |
| механизм распределения | очередь | аукцион | рационирование | по вкладу |
| впервые появляющаяся управленческая роль | руководитель | администратор | организатор | управленец |
| механизм управления | сценирование | планирование | оргпроектирование | программирование |
| оценка результата | ритуал, традиция | прибыль | мнение руководителя | достижение цели |

Пример экспертных оценок национальных культур некоторых стран по степени проявле­ния перечисленных параметров

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| страны | **ДВ** | **ИН** | **МУ** | **НН** | **ОБ** |
| США | **н** | **в** | **в** | **н** | **н** |
| Германия | **н** | **в** | **в** | **с** | **с** |
| Япония | **с** | **с** | **в** | **в** | **в** |
| Франция | **в** | **в** | **с** | **в** | **с** |
| Россия | **в** | **с** | **н** | **в** | **н** |
| Китай | **в** | **н** | **с** | **с** | **в** |

# ПРИЛОЖЕНИЕ 3

**Методы поддержания организационной культуры**

Прием на работу и социализация новых работников «вписывающихся» в новую для них культуру

Увольнение работников отклоняющихся от данной организационной культуры

Организационная культура

2.реакция руководства на организационные кризисы

1.то, чему менеджеры уделяют внимание

3.моделирование ролей, обучение

4. критерии наград и статусов

5. критерии подбора и продвижения

6. организационная “символика” и “обрядность”

# ПРИЛОЖЕНИЕ 4

**Типы организационных обрядов**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип обряда | Пример (обряд по поводу…) | Возможные последствия |
| Обряд продвижения | …завершения базового обучения, переподготовки и тд. (торжественное вручение дипломов) | Обеспечивает вхождение в новую роль; минимизирует различия в выполняемых ролях |
| Обряд ухода | …увольнения или понижения в должности, работе (объявление на доске) | Сокращает власть и статус; подтверждает необходимость требуемого поведения |
| Обряд усиления | …выявление лучшего поведения (конкурсы, соревнования) | Усиливает власть и статус; указывает на ценность правильного поведения |
| Обряд обновления | …развития социальных отношений и повышения их эффективности (объявление на заседании о делегировании полномочий) | Изменение стиля работы и руководства |
| Обряд разрешения конфликта | …достижения договоренности, компромисса, введение конфликта в законные рамки( объявление на пресс-конференции о начале и конце переговоров) | Открытие начала переговоров, снижение напряженности в коллективе |
| Обряд единения | …признания существующего положения удовлетворительным (празднование коллективом юбилеев на рабочем месте) | Поддерживает чувство общности, соединяющее работников вместе |

# ПРИЛОЖЕНИЕ 5

**Матрица SWOT**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности  1.  2.  3.  .  .  . | УГРОЗЫ  1.  2.  3.  .  .  . |
| Сильные стороны  1.  2.  3.  .  .  . | ПОЛЕ  «СИВ» | ПОЛЕ  «СИУ» |
| Слабые стороны  1.  2.  3.  .  .  . | ПОЛЕ  «СЛВ» | ПОЛЕ  «СЛУ» |

# ПРИЛОЖЕНИЕ 6

**МАТРИЦА ВОЗМОЖНОСТЕЙ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Сильное влияние | Умеренное влияние | Малое влияние |
| Высокая вероятность | ПОЛЕ «ВС» | ПОЛЕ «ВУ» | ПОЛЕ «ВМ» |
| Средняя  вероятность | ПОЛЕ «СС» | ПОЛЕ «СУ» | ПОЛЕ «СМ» |
| Низкая  вероятность | ПОЛЕ «НС» | ПОЛЕ «НУ» | ПОЛЕ «НМ» |

**МАТРИЦА УГРОЗ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | «Легкие ушибы» |
| Высокая вероятность | ПОЛЕ «ВР» | ПОЛЕ «ВК» | ПОЛЕ «ВТ» | ПОЛЕ «ВЛ» |
| Средняя  вероятность | ПОЛЕ «СР» | ПОЛЕ «СК» | ПОЛЕ «ВТ» | ПОЛЕ «СЛ» |
| Низкая  вероятность | ПОЛЕ «НР» | ПОЛЕ «НК» | ПОЛЕ «ВТ» | ПОЛЕ «НЛ» |

# ПРИЛОЖЕНИЕ 7

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ОАО  «Сибирская Белочка – 2000» | Возможности:  1. повышение квалификации персонала  2. продвижение кадров по карьерной лестнице  3. стимул к победе над конкурентами  4. перспективы расширения ассортимента продукции  5. проведение различных маркетинговых операций | Угрозы:  1. упадок деятельности предприятия из-за непредсказуемо больших издержек  2. несовпадение финансовых интересов кормиловским молочным заводом  3. подавление конкурентами  4. ухудшение квалификации персонала  5. резкое увеличение налогов |
| Сильные стороны:  1.высококвалифицированные специалисты  2.широкий круг потребителей  3.хорошо организованная организация за много лет  4. отлаженное производство  5. в руководстве – родственники и близкие друзья  6. учитываются предложения персонала  7. есть к чему стремиться | 1. с помощью квалификации повышать активность организации  2. использовать конкуренцию в своих целях  3. учитывать только нужные предложения персонала  4. тотальный контроль за рыночными - экономическими отношениями | 1. увеличить активность рекламы  2. учитывать величину конкуренции и все минусы. Использовать все плюсы  3. поставить такие условия заводу, при которых ему не выгодно будет расторгнуть договор. |
| Слабые стороны:  1. огромная конкуренция  2. большие издержки производства  3. короткий срок хранения продукции  4. высокая з/п. в фирмах – конкурентах (переманивание хороших кадров)  5. постоянные изменения вкусов потребителя и уровня их доходов, в следствии чего, затруднены рыночные отношения. | 1. проводить мониторинг потребительского рынка  2. свести к минимуму издержки производства  3. сменить оборудование для увеличения срока хранения.  4. повышать активность и преодолеть зависимость от завода | 1. поднимать з/п персоналу, но с учетом издержек производства.  2. контроль бракованной продукции и ее минимизация  3. |

# ПРИЛОЖЕНИЕ 8

ОАО «Сибирская Белочка - 2000»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ВОЗМОЖНОСТИ | Сильное влияние | Умеренное влияние | Малое влияние |
| Высокая вероятность | Повышение квалификации персонала | Проведение маркетинговых мероприятий | Стимул к победе над конкурентами |
| Средняя вероятность | Перспективы расширения ассортиментов продукции | Использование конкуренции в своих целях | С помощью квалификации – повышение активности предприятия |
| Низкая вероятность | Продвижение кадров по карьерной лестнице | Учитывать пожелания персонала | Установление полной независимости от завода |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| УГРОЗЫ | Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | «легкие ушибы» |
| Высокая вероятность | Упадок деятельности организации из-за высоких издержек | Подавление конкурентами | Несовпадение интересов с заводом | Увеличение бракованной продукции |
| Средняя вероятность | Резкое увеличение налогов; дефолт! | Ухудшение квалификации персонала | Неспособность выплаты з/п всем сотрудникам | Плохой контроль за изменениями выкусов потребителей |
| Низкая вероятность | Неспособность влияния на потребительский рынок и цены | Национализация данного вида производства | Окончание срока эксплуатации оборудования | Хищение персоналом продукции со склада |