ОГЛАВЛЕНИЕ

 Стр.

|  |  |
| --- | --- |
| ВВЕДЕНИЕ | 6 |
| 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ | 8 |
| 1.1. Определение организационной культуры  | 8 |
| 1.2. Источники организационной культуры | 9 |
| 1.3. Структура организационной культуры | 10 |
| 1.4. Четыре главных типа культуры | 13 |
| 1.4.1. Иерархическая культура | 13 |
| 1.4.2. Рыночная культура  | 15 |
| 1.4.3. Клановая культура | 17 |
| 1.4.4. Адхократическая культура | 18 |
| 1.5. Изменение культуры на разных стадиях развития организации | 20 |
| 1.5.1. Стадия основания и раннего развития | 20 |
| 1.5.2. Стадия роста организации | 21 |
| 1.5.3. Переход к среднему возрасту: проблемы преемственности | 22 |
| 1.5.4. Стадия зрелости и возможного упадка организации | 23 |
| 1.5.5. Стадия слияния и поглащения организации | 24 |
| 1.6. Влияние лидеров на формирование организационной культуры  | 25 |
| 2. ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ  | 27 |
| 2.1. Определение “эффективной организационной культуры” | 27 |
| 2.2. Влияние культуры на эффективность организации  | 30 |
| 2.3. Подходы к организационной культуре | 31 |
| 2.3.1. Модель В.Сате | 31 |
| 2.3.2. Модель Питерса- Уотермана | 34 |
| 2.3.3. Модель Т.Парсонса | 36 |
| 2.4. Модель клинического исследования | 37 |
| 2.5. Метод диагностики организации по главным параметрам | 40 |
| 3. АНАЛИЗ КУЛЬТУР ДВУХ ОРГАНИЗАЦИЙ | 47 |
| 3.1. Оценка по трем уровням | 47 |
| 3.2. Результаты диагностики фирм по главным параметрам | 52 |
| 3.3. Построение профиля организационной культуры  | 59 |
| 3.4. Интерпретация профилей культуры | 62 |
| 3.5. Рекомендации по корректировке значений основных параметров | 65 |
| 3.6. Анализ профилей организационной культуры  | 69 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 72 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ | 74 |
| Приложение 1. Анкета для исследования параметров “стремление к избежание неопределенности” и “мужественность- женственность” | 77 |
| Приложение 2. Анкета для исследования параметров “дистанция власти” и “индивидуализм- коллективизм” | 81 |
| Приложение 3. Сводный результат обработки анкет фирмы АвтоСнаб | 83 |
| Приложение 4. Сводный результат обработки анкет фирмы Н.И.К.А.Р. | 86 |
| Приложение 5. Средство оценки организационной культуры – текущее состояние | 89 |
| Приложение 6. Средство оценки организационной культуры –предпочтительное состояние | 92 |

ВВЕДЕНИЕ

Организационная культура – это явление, заслуживающее самостоятельного изучения, форма существования организации и проявления ее поведения во внутренней среде и по отношению к субъектам внешней среды.

Организационная культура - это междисциплинарное направление исследований, ко­торое находится на стыке нескольких областей знаний, таких как менеджмент, организаци­онное поведение, социология, психология, культурология [6].

Под организационной культурой понимается совокупность ценностей и норм организацион­ного поведения, принятых на данном предприятии.

 Культура организации чаще всего ориентирована на внешнюю среду. Это культура поведения на рынке, культура под­держания внешних связей с поставщиками и заказчиками, культура обслуживания клиентов (потребителей услуг и продукции), дина­мичность, обязательность и устойчивость отношений.

 Культура предприятия проявляется главным образом в качестве и внешнем виде выпускаемой продукции, характере и содержании рекламы, а также в таких символах, как внешний вид и интерьер офиса, фир­менные значки и форма сотрудников, стандарты документов, что создает так называемый имидж предприятия [24].

Организационная культура ориентирована на внутреннюю среду и проявляется, главным образом в организационном поведении сотрудников. Сюда следует отнести устойчивость, эф­фективность и надежность внутрисистемных организационных свя­зей; дисциплину и культуру их исполнения; динамизм и адаптив­ность к нововведениям в организации; стиль управления, активные процессы позитивной самоорганизации и многое другое, что проявляется в организационном поведении работников в соответ­ствии с принятыми нормами и признанными ценностями, объе­диняющими интересы отдельных людей, групп и организации в целом [23].

Предметом исследования в данной работе является культура

организаций.

Цель научно-исследовательской работы осветить некоторые важнейшие аспекты про­блемы организационной культуры и её влияния на эффективность деятельности организа­ции, а также предпринята попытка оценить организационную культуру фирм АвтоСнаб и Н.И.К.А.Р. разными методами на основе главных её параметров.

В работе рассмотрены:

- типы организационной культуры: иерархический, рыночный, клановый и адхократический;

- влияние организационной культуры на эффективность организации;

- этапы жизненного пути организации: создание и развитие, средний возраст, зрелость, закат и роль культуры на каждом из этих этапов.

Описаны подходы и модели диагностики организационной культуры:

- интегральный подход в исследовании организаций, в ос­нову которого заложены четыре основные характеристики организационной культуры: дис­танция власти, стремление к избежанию неопределённости, индивидуализм- коллективизм и мужественность- женственность;

- модель клинического исследования, основанная на изучении уровней культуры: артефактов, провозглашаемых ценностей и базовых представлений.

 В связи с этим работа имеет научную новизну и практическую ценность, поскольку:

 **-** здесь собран и обобщен материал российских и зарубежных авторов по данной теме;

- предлагается типовая методика исследования данной проблемы, отличающиеся своей универсальностью (подходит для любой отрасли, любого региона и предприятия любой формы собственности);

- проанализированы результаты проведённого исследования;

- предлагаются практические рекомендации по использованию результатов исследова­ний.

Если руководитель не будет знать культуры, в которой он укоренен, то он не сможет ей управлять. Понимание культуры желательно для всех, и прежде всего для руководителей [30].

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1. Определение организационной культуры

Понятие культуры достаточно размыто. По мнению ряда исследователей, культура есть поведение членов организации, обусловленность которого находится в подсознании членов организации и поэтому не поддается формализации. С другой стороны, существует точка зрения на культуру как на системы ценностей и принимаемых на веру положений. Первая точка зрения, в отличие о второй, отрицает как возможность управления культурой организации, так и возможность описания ее в виде отдельного феномена [13]. Воспользуемся определением культуры, данным Шейном: “Организационная культура – это набор коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать ее ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем ” [30, с.31-32].

Согласно этому определению базисом организационной культуры являются групповые представления, выступающие как некие императивы, на которых строится философия компании, ее понимание окружающего мира. Часть групповых представлений заимствуется организацией из внешней среды, часть вырабатывается самостоятельно.

Групповые представления о природе человека, истине, времени, добре и зле в общефилосовском понимании являются основой для формирования подлинных ценностей организации, которые не следует путать с провозглашенными. По Шейну, провозглашаемые ценности – это надстройка над базисом (групповыми представлениями), в состав которых входят миссия, стратегия, цели организации, а также инструменты их достижения. В отличие от провозглашенных ценностей подлинные ценности большей частью

неосознаваемы и относятся к базису организационной культуры [10].

Особое место в организационной культуре занимают артефакты: архитектура материального окружения группы, ее язык, технология, видимое поведение и так далее.

Вообще говоря, во многих работах, посвященных организационной культуре, внимание исследователей посвящается прежде всего артефактам, как наиболее доступным и открытым для изучения явлениям. П о мнению многих, артефакты могут дать информацию о глубинных уровнях культуры. Однако Шейн полагает, что изучение артефактов крайне затруднительно и малоинформативно, по причине неодназначной трактовки стоящих за ними символов.

Несомненно, что многие артефакты являются символическими выражениями понятия организационной культуры. Но их достоверная трактовка возможна только при знании базисных представлений. С другой же стороны, артефакты (среди которых обычаи, правила, язык) являются инструментом для формирования и передачи культурной традиции новым членам группы.

Двойственность сущностей артефактов порождает неудачи при попытках на практике изменить организационную культуру, так как все усилия направляются на изменение артефактов и частично провозглашенных ценностей. На самом деле попытки изменить только корпоративный стиль, обычаии так далее приводят лишь к изменениям инструмента, в то время как все изменения должны быть нацелены на глубинные уровни организационной культуры. Артефакты в данном случае должны выступать как точки воздействия [11].

1.2. Источники организационной культуры

Давая определение организационной культуры, Шейн одновременно указывает ее источник: опыт организации, полученный в процессах адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции [30].

Совершенно очевидно, что речь идет об групповых представлениях, выработанных или откорректированных внутри организации.

Не менее важным источником идей и представлений являются представления лидера группы, а также внешняя по отношению к организационной культуре. Но эти источники неравноценны на разных этапах становления организационной культуры

В исследованияхорганизации различного возраста Шейн выделяет организации первого, второго и так далее поколений, причем возраст определяется числом поколений основателей компании [27].

На этапе становления организации и, следовательно, организационной культуры, основными источниками групповых представлений являются внешняя культура и представления лидера (основателя организации). Однако в дальнейшем, после того как базисные представления становятся достоянием группы, роль этих источников уменьшается и на первый план выдвигается опыт организации [22].

1.3. Структура организационной культуры

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и иден­тифицирующих ту или иную культуру как на макро-, так и на микроуровне.

Общение - обмен информацией и смыслом информации между двумя и более людьми. Язык - это объективная форма аккумуляции, хранения и передачи человеческого опыта. Язык - это система знаков и символов, наделённых определённым значением. Люди усваивают это значение в процессе воспитания и образования. Именно это помогает им по­нимать смысл сказанного и написанного [16].

Почти во всех ситуациях язык как средство общения играет решающую роль. Язык все­гда позволяет сделать вывод о культуре, причём без особых усилий, всё зависит лишь от того, насколько люди внимательно слушают или читают. Язык предоставляет очень широкие возможности для выводов. Вся

тайна сокрыта в языке, при помощи которого мы общаемся, в конце концов, с помощью языка передаётся и формируется куль­тура в организации.

Лозунги, даже если они обладают изысканной примитивностью, часто позволяют со­ставить довольно полное представление о том, какие основные ценности выдвигаются на первый план предприятием, либо о том, какое впечатление, иногда абсолютно независимо от реальности, оно стремиться произвести на других [26].

Развитые корпоративные культуры быстро вырабатывают довольно разнообразную ми­фо­логию. Мифология - это система словесных символов. Основу мифологии составляет лин­гвисти­ческая составляющая - язык. Содержательная же часть мифологии предприятий суще­ствует в виде

метафорических историй, анекдотов, которые постоянно циркулируют на предприятии.

Легенды отражают историю. Они имеют в своей основе изменения, происходящие на пред­приятии, в закодированной форме передают унаследованные ценностные ориентации, способст­вуют также развитию новых культур.

Синтетической формой культуры являются обряды, обычаи, традиции и ритуалы, то есть то, что называется образцами поведения. Обряды **-** это стандартные и повторяющиеся ме­роприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Сила обряда в его эмоционально-психологи­ческом воздействии на людей. В обряде проис­ходит не только рациональное усвоение тех или иных норм, ценностей и идеалов, но и сопе­реживание им участниками обрядового действия [18].

Ритуалы представляют собой систему обрядов. Даже определённые управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпрети­руют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное “культурное” значение.

В повседневной жизни предприятия ритуалы выполняют двойную

 функцию: они могут укреплять структуру предприятия, а с другой стороны, за счёт затушевывания истинного смысла совершаемых действий - ослаблять. В положительных случаях ритуалы являются сценическими постановками произведений, имеющих основополагающее значение. Ритуалы символизируют убеждения, играющие существенную роль на предприятии. В сочетании с выдающимися событиями ритуалы прямо и косвенно высвечивают образ предприятия и гос­подствующие на нём ценностные ориентации.

Ритуалы, выражающие признание, например, юбилеи, празднования успехов по службе, публичные поощрения, участие в поощрительных поездках, - все эти события должны продемонстрировать, в чём заключаются интересы предприятия, что вознагра­жда­ется и что торжественно отмечается [15].

Обычай - это неписанное правило поведения. Обычай состоит в неуклонном следовании вос­принятым из прошлого предписаниям. В роли обычая могут выступать различные обряды, праздники, производственные навыки и так далее.

Традиции - элементы социального и культурного наследия, передающиеся из поколе­ния в поколение и сохраняющиеся в определённом сообществе в течение длительного вре­мени. Традиции функционируют во всех социальных системах и являются необходимым ус­ловием их жизнедеятельности. Пренебрежительное отношение к традиции приводит к на­рушению преемственности в развитии общества и культуры, к утрате ценностных достиже­ний человече­ства. Слепое же поклонение перед традицией порождает консерватизм и за­стой в общественной жизни [28].

Каждое предприятие имеет свой образ в сознании других участников рынка, независимо от того, осознает оно это или нет. Имидж предприятия – это результат взаимодействия большого числа факторов, часть з которых предприятие может контролтровать, большинство же факторов контролю не поддается, но на них можно попытаться каким –то образом влиять [29].

Образ предприятия, его имидж – это восприятие индивидуальности данного предприятия, осознание его специфичеких черт, особенностей. Как люди выражают свою индивидуальность через одежду, которю они носят,

автомобили, на которых они ездят, работу, которую они выбирают, так и предприятия выражают свою индивидуальность через предлагаемые товары, услуги, отношение к своим работникам, через свое название и фирменные знаки, качество обслуживания [2].

1.4. Четыре главных типа культуры

1.4.1. Иерархическая культура

Самый ранний подход к трактовке организации в современную эпоху базировался на работе немецкого социолога Макса Вебера, который изучал европейские правительственные организации 1800-х годах. Главный вызов времени, перед лицом которого они оказались в начале промышленной революции, - времени, в которое творил Вебер, - состоял в необходимости продуктивно производить товары и услуги во все более усложнявшемся обществе. Для соответствия такому требованию в полной мере Вебер предложил семь характеристик, со временем признанных классическими атрибутами бюрократии (правила, специализация, система отбора по оценкам, иерархия, раздельная собственность, обезличивание, учет). Соответствие этим характеристикам гарантировало высокую эффективность. Они широко использовались организациями, главной целью которых было обеспечение рентабельного, надежного, плавно текущего и предсказуемого выпуска продукции. Вплоть до 1960-х годов принималось допущение, что иерархия, или бюрократия Вебера, есть идеальная форма организации, поскольку она приводит к стабильному, рентабельному, в высокой степени единообразному выпуску продукции и предоставлению услуг. Принимая во внимание относительную стабильность внешнего окружения, можно было интегрировать и координировать задачи и функции, поддерживать единообразие продукции и услуг, держать под контролем рабочих и выполняемые работы. Ключевыми ценностями успеха считались четкие линии распределения полномочий по принятию решений, стандартизированные правила и процедуры, механизмы

контроля и учета [9].

Совместимая с этой формой организационная культура характеризуется как формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, руководят процедуры. Эффективные лидеры – это хорошие координаторы и организаторы. Важным является поддержание плавного хода деятельности организации. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности. Организацию

 объединяют формальные правила и официальная политика.

Диапозон организаций, представляющих собой характерные примеры иерархической культуры, простирается от типичного для США ресторана быстрого питания (например, Мc Donalds) до главных конгломератов (например, Ford Motor Company) и правительственных органов (например, департамент юстиции). В основном иерархическая культура доминирует в больших организациях и правительственных органах, о чем свидетельствует громадное количество стандартизированных процедур, множество иеррхических уровней (например, Ford имеет семнадцатьуровней менеджмента) и акцент н продкреплении правилами всех сторон деятельности. Однако и в небольших организациях, таких как ресторан Мc Donalds,может преобладать культура иерархии. Например, многие наемные работники типичного ресторана Мc Donalds – это молодые люди, которые не получили предваритльного обучения или рабочей практики, а своего рода клеймом данного вида бизнеса является единообразие продукции во всех его заведениях. Ключевые ценности концентрируются вокруг поддержки рентабельности, ндежности, быстроты обслуживания, плавности производственного процесса. Новые наемные работники начинают с выполнения только одной конкретной операции (например, такой как приготовление картофеля фри). Почти полностью отсутствует сопровождение выполняемой работы какими- то полномочиями. Свод правил, которые изучает каждый наемный работник и по которым он проходит испытание, составляет более 350 страниц и охватывает все стороны жизни организации, включая выбор одежды и поведение на работе. Единственное требование, довлетворение которому заслуживает продвижения

по служебной лестнице, состоит в знании этих правил и политики компании. Продвижение в пределах ресторана имеет особую последовательность. Необходимо неоднократное повышение в самом ресторане, прежде чем наемный работник сможет достичь управленческого уровня (например, от приготовления картофеля фри до приготовления гамбургеров с филе и картофелем фри, далее до продавца за прилавком, затем до бригадира и наконец, до помощника менеджера торговой точки) [17].

1.4.2. Рыночная культура

Другая форма организации стала обретать популярность в конце 1960-х годах по мере того, как организации все более оказывались перед лицом новых вызовов конкуренции. Они опирались на иной набор основополагающих допущений, чем иерархия, и в значительной мере базировались на работе Оливера Уильямсона, Билла Оучи и их коллег. Специализируясь на изучении организаций, эти ученые установили альтернативный набор видов деятельности, который, как они утверждали, может служить фундаментом для обеспечения организационной эффективности. Самыми важными они считали операционные издержки.

Эта новая конструкция получила название рыночной формы организации. Термин “рыночная организация” определяет тип организации, функционирующей как рынок, то есть ориентированной на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела. В основном ее внимание фокусируется на операциях с внешними клиентами, включая поставщиков, потребителей, подрядчиков, лицензиатов, профессиональные союзы, органы правого регулирования. В отличие от иерархии, где внутренний контроль поддерживается правилами, специализированными задачами и централизованными решениями, рынок работает, прежде всего используя механизмы рыночной экономики, в первую очередь монетарный обмен. То есть главный фокус рынка настроен на проведение операций (обменов, продаж, контрактов) с другими клиентами с целью достижения конкурентного

преимущества. Прибыльность, итоговые езультаты, сила в рыночных нишах, растяжимые цели и безопасные потребительские базы являются глвными установками бизнеса организации [9].

Стержневыми целями, которые доминируют в организациях рыночного типа, являются конкурентоспособность и продуктивность. Они достигаются благодаря сильному акценту на внешних позициях и контроле. Например, в Filips Electronics потеря рыночной доли в Европе и первое же отрицательное годовое сальдо в 1991 г. привели к охватившему всю корпорацию стремлению улучшить конкурентное положение фирмы. Под руководством нового главного управляющего были предприняты усилия, направленные на сдвиг самодовольной и самонадеянной иерархической культуры компании к культуре, приводимой в движение настройкой фокуса на потребителя, прибыльными оборотами активов и повышением корпоративной конкурентоспособности, т.е. к рыночной культуре.

Базисные допущения рыночной культуры заключаются в следующем:

- внешнее окружение – это не милость свыше, а враждебный вызов;

- потребители разборчивы и заинтересованы в преобретении ценностей;

- организация занимается бизнесом с целью усиления своего положения в конкуренции;

- главная задача менеджмента– вести организацию к производительности, результатам и прибылям.

Предполагается, что очевидная цель и агрессивная стратегия – это путь к продуктивности и прибыльности [17].

Рыночная культура оценивается в OCAI как место для работы, ориентированной на результаты. Лидеры являются твердыми хозяевами и суровами конкурентами. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывают воедино стремление побеждать. Долгосрочная забота концентрируется на конкурентных действиях и достижении растянутых во времени целей. Успех определяется в терминах рыночной доли и проникновения на рынки. Важным считается опережение соперников по конкурентной борьбе и лидерство на рынке [9].

1.4.3. Клановая культура

Третья идеальная форма организации называется клановой, потому что напоминает организацию семейного типа. После изучения японских фирм в конце 1960-х и начале 1970-х годах ряд исследователей пришли к заключению о существовании фундаментальных различий между рыночными и иерархическими формами организационных конструкций в Америке и клановыми формами этих конструкций в Японии. Формы кланового типа проникнуты рзделяемыми всемми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как “мы”. Они больше похожи на большие семьи, чем на объекты экономической деятельности. Вместо правил и процедур иерархии или конкурирующих прибыльных центров рынка типичными характеристиками фирм кланового типа являются бригадная работа, программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними. О том, что эти характеристики действительно таковы, свидетельствовали полуавтономная работа бригад, которые получали вознаграждение на базе бригадного (не индивидуального) подряда; самостоятельные наем и увольнение бригадами своих членов, сществование кружков качества, которые поощряли рабочих высказывать предложения по улучшению собственной работы и повышению показателей деятельности компании. Не оставляла сомнения и окружающая наемных работников корпоративная среда, доверявшая им определенные властные полномочия.

Основные базисные допущения в клановой культуре состоят в том, что с внешним окружением лучше всего справиться, организуя бригадную работу и заботясь о повышении квалификации наемных работников; что потребителей лучше всего воспринимать как партнеров; что организация действует в бизнесе, создающем для рабочего гуманное внешнее окружение; и что главная задача менеджмента состоит в делегировании наемным работникам полномочий и облегчении условий их участия в бизнесе, проявления преданности делу и преданности организации [9].

Принципы гуманости отношений в бизнесе оргнизации США и Западной Европы разглядели только в конце 1970-х и в 1980-е годах они смогли понять, что клановые культуры не лишены здравого смысла с точки зрения хорошего ведения бизнеса. Было установлено,что когда бурная, быстро меняющаяся внешняя среда создает менеджерам трудности в долгосрочном планировании и когда принятие решений сопряжено с неопределенностью, эффективным способом координации организационной деятельности становится несомненная

уверенность в том, что все наемные работники разделяют одни и те же ценности, заповеди и цели. Наиболее значимыми характеристиками клановой культуры являются: минимум уровней менеджмента; неофициальность и самоуправление; собственность работников – все они имеют пожизненную гарантию занятости; рабочие бригады комплектуются на основе добровольного отбора; участие наемных работников в принятии решений; ротация участников

выполнения зданий- сотрудники регулярно переключаются с выполнения одного задания на другое [17].

Клановая культура, согласно оценке в OCAI, характеризуется как дружное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу. Она напоминает большую семью. Лидеры мыслят как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе, блгодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах здорового внутреннего климата и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе [9].

1.4.4. Адхократическая культура

По мере того, как развитой мир переходил из эры индустрии в эру информации, сформировался четвертый тип идеальной организации.

Суть состоит в том, что новаторские и опережающие время решения – это именно то, что ведет к успеху; что организация функционирует главным

образом в бизнесе разработки новой продукции, совершенствования услуг и подготовки к будущим свершениям; что главная задача менеджмента заключается в ускорении предпринимательства, поощрении творчества и деятельности на передовых рубежах. Адаптация к внешней среде и новаторство

ведут к обретению новых ресурсов и повышению прибыльности, поэтому акцент должен делаться на предвидении будущего, на некоторой организационной анархии, но с внутренним подчинением определенной дисциплине [21].

Слово “адхократия” происходит от латинского выражения ad hoc (по случаю) и определяет некую временную, специализированную, динамичную организационную единицу. Большинство людей выполняют свои обязанности в составе адхократической целевой бригады или комитета, которые распускаются, как только выполнена поставленная задача. Главная цель адхократии – ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность или перегрузка информацией [13].

Адхократическую организацию часто можно обнаружить в таких направлениях бизнеса, как аэрокосмическая индустрия, разработка программного обеспечения, высокопрофессиональные консультационные услуги и кинопроизводство. Важнейшим вызовом, перед которым оказываются организации, является необходимость производства новаторской продукции и услуг, быстрая даптация к новым возможностям. Адхократия не использует централизованную власть и авторитарные взаимоотношения. Ярковыржен акцент на индивидуальность, поощрение риска и предвидение будущего, поскольку почти каждый работник оказывается причастным к производству, общению с клиентами, исследованиям и развитию. Сразу же после выполнения программы структура расформировывается.

Адхократическая культура соответственно оценке в OCAI харектеризует динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск. Эффективное лидерство состоит в умении предвидеть, новаторстве и ориентации на риск. Важной считается готовность к

изменениям и встрече с новыми вызовами времени и внешней среды. В долгосрочной перспективе организация акцентируется на быстром росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство или представление уникальных и оригинальных продуктов или услуг [9].

1.5. Изменение культуры на разных стадиях развития организации

1.5.1. Стадия основания и раннего развития

На самых ранних стадиях своего жизненного цикла организации стремятся к доминанте - никакой формальной структуры и неприкрытый предпринимательский настрой. Они совершенно не придерживаются какой- то официальной политики, не имеют структуры и зачастую управляются одним сильным лидером – провидцем. Основной толчок к образованию культуры исходит от основателей и их представлений. Их культурная парадигма укореняется в организации, если той удается с успехом выполнить свою первичную задачу и выжить [13].

Развиваясь с течением времени, они дополняют эту ориентацию клановой культурой- чувством семьи, сильным ощущением единения с коллективом и личной причастности к организации. Члены коллектива удовлетворяют многие свои социальные и эмоциональные нужды именно в организации, их обуревает ощущение общности и личной дружбы [9].

Выводы относительно культуры на этой стадии очевидны. Культура молода, а развивающаяся организация полностью превержена ей, так как:

- главные создатели культуры еще работают в коллективе;

- культура помогает организации определять себя и находить свой путь во внешней среде;

- многие элементы культуры рассматриваются как средства защиты от тревоги, беспокойства на этапе формирования и самоутверждения организации.

Культура на данном этапе рассматривается как проявление отличительных особенностей данной организации, как основа единства ее

членов, как “психологический клей”, не дающий организации развалиться на

части. Организация делает свою культуру ясной, определенной и знакомит с ней всех новых сотрудников или изначально отбирает их по принципу совместимости с культурой.

Если организация не испытывает чрезмерного внешнего давления и если

ее основатель работает в ней долгое время, культура развивается постепенно, понемногу, усваивая всю лучшую практику прошлых лет [30].

1.5.2. Стадия роста организации

Однако по мере роста в организации зачастую зреет потенциальный кризис. В основном это связано с внешним воздействием в виде резкого падения темпов роста, потери объемов продаж или прибыли, полный провал товара на рынке или иное событие игнорировать которое невозможно. Постепенно возникает необходимость сделать акцент на структуре и стандартных процедурах, без которых невозможно контролировать расширяющиеся сферы ответственности. В противном случае возникший кризис может дискредитировать основателя и вывести на арену нового старшего менеджера. Стремление к порядку и предсказуемости вызывает смещение к иерархической культуре. Такая переориентация часто вызывает у членов коллектива ощущение, будто организация теряет дух дружеских отношений, личного сочуствия, которые были так характерны для этого места работы. В результате падает удовлетворенность людей условиями труда. Иерархическая ориентация постепенно дополняется сосредоточением внимания на рыночной культуре - конкурентоспособности, стремлении добиваться результатов и акценте на внешних взаимосвязях. Фокусировка

настроя культуры смещается с безликости и официального контроля внутри

организации к ориентации на потребителя и конкуренцию на рынке [25].

 Например, перед компанией была поставлена задача - разработать компьютер, который люди пожелали бы приобрести для домашнего

пользования. Старания бригады оказались настолько успешными, что вся

организация приняла бригадную форму культуры и обрела черты предельно сплоченного клана. Но при громадном числе появившихся на рынке серьезных конкурентов каналы распределения распространились по всему миру. Этот клан, гордившийся свободой, столкнулся с необходимостью внедрения

некоторых элементов контроля и стандартных процедур. Потребовалась корпоративная политика и правила регулирования. В культуре организации стали развиваться иерархический и рыночный типы культур [9].

На стадии роста организации культура становится все более разнообразной: в ней формируется множество субкультур. В этой связи одной из сложнейших стратегических задач лидеров становится определение нуждающихся в изменении элементов культуры, поскольку сохранить культуру в том виде, в каком она существует невозможно, так как перемены в среде нередко вызывают дисбаланс, требующий реальных изменений. Для таких организаций характерен процесс постепенного изменения посредством повышения в должности работников, чьи личные представления наилучшим образом соответствуют новым реалиям внешней среды. Например, на одном из этапов своего развития компания обнаружила, что теряет способность координировать деятельность растущего числа подразделений. Старшие менеджеры знали, что предложение назначить на ключевую должность постороннего человека не пройдет, и поэтому постепенно заполняли основные управленческие позиции менеджерами, начинавшими карьеру на производстве и в службе обслуживания, где всегда практиковались дисциплина и централизация. Эти менеджеры постепенно внесли в культуру централизацию и дисциплину, то есть усилили иерархический тип культуры [30].

1.5.3. Переход к среднему возрасту: проблемы преемственности

Особенно много опасностей культурного характера таит этап перехода на стадию среднего возраста, поскольку преемственность власти обязательно ставит культурные проблемы на повестку дня. Возможно разделение на

подгруппы, одна часть будет поддерживать идеи основателя, а другая

противиться им. Начинается борьба между “консерваторами”, которым нравится культура основателей, и “либералами” или “радикалами”, которые хотят ее изменить отчасти потому, что тем или иным способом намереваются получить более сильные позиции [13].

1.5.4. Стадии зрелости и возможного упадка организации

Длительная история успеха приводит к образованию прочно

укоренившихся в сознании всех работников представлений и, как следствие, мощной культуры. В условиях стабильных внешних и внутренних сред это является преимуществом [3].

Успешная деятельность организации неизбежно приводит к возникновению подразделений, в которых начинается процесс формирования собственных культур и появляются свои лидеры. Этот процесс объясняется тем, что с увеличением количества сотрудников, клиентов, товаров и услуг основатель постепенно утрачивает возможность осуществлять координацию всех аспектов работы своей организации. Обычно, в подобных ситуациях зрелые и высокоэффективные организации стремятся создавать структурные блоки или сегменты, в которых представлен каждый из четырех типов культур. Например, в отделах исследований и развития может оставаться адхократическим тип культуры, бухгалтерии больше подойдет иерархический тип, культура торговых представителей определяется их постоянным взаимодействием с потребителем и характеризует рыночный тип культуры, маркетинговая группа тяготеет к иерархической и адхократической типам культур, так как связана с разработкой стратегических и тактических программ рекламы и продвижения продукции. Однако в организации в целом почти всегда преобладает один тип культуры, хотя в той или иной мере проявляется и каждый из трех других [30].

Стадия зрелости иногда наступает в тот момент, когда организация не может больше расти: она насытила все свои рынки или ее продукты устарели

Зрелось не всегда связана с возрастом, размером или числом сменившихся

поколений менеджеров, а скорее отражает взаимодействия между продукцией организации и средой, точнее, ее возможностями и органичениями. В данном случае, необходимо менять культуру организации. Ситуацию можно изменить*,* поменяв состав доминирующих групп или коалиций. В организацию вводят

сторонних менеджеров или совет директоров назначает нового исполнительного директора компании. Новый директор обычно вводит в организацию своих людей и избавляется от тех, кто, по его мнению, олицетворяет старые порядки или работает слишком неэффективно. В сущности, он тем самым разрушает иерархическую субкультуру, на которой

построена вся культура компании, и начинает процесс формирования новой культуры [9].

Иногда изменение культуры вызывается тем, что менеджеры со стороны приходят на должность среднего уровня и имеют возможность постепенно реформировать мышление высшего руководства. Чаще всего такое происходит, когда сторонние менеджеры становятся во главе подгрупп, изменяют их культуру, добиваются большего успеха и тем самым представляют новый образец для всей организации [30].

1.5.5. Стадия слияния и поглощения организации

Проблемы взаимодействия культур и субкультур возникают при слиянии компаний или поглощении одной компании другой. В случае поглощения приобретаемая организация автоматически становится носительницей субкультуры в рамках культуры приобретающей ее компании [7]. Новый собственник зачастую сразу меняет на предприятии привычные структуры и процессы. Это приводит к перераспределению власти, изменению рабочих объемов, к перемещениям сотрудников или сокращению рабочих мест [30].

В конце 1994 года крупная германская фирма “Кнауф” приобрела российское предприятие по производству стройматериалов. Приход немцев на предприятие был воспринят российским персоналом как спасение. Новый

cобственник выплатил заработную плату и погасил долги. Начались

интенсивные контакты между российскими сотрудниками и немецкими

владельцами. Разница в основополагающих установках между немцами и русскими привела к первым конфликтам. Например, источником конфликтов между сторонами послужили различные представления о качестве, уровень которого для “Кнауф” был неприемлем. Яркая иллюстрация этого - полные склады некачественной готовой продукции, которая уничтожалась немецкой стороной, вызывая непонимание, раздражение и гнев российской стороны. Недостаточные дисциплина и порядок (с немецкой точки зрения), а также незначительная мотивация к труду российских сотрудников стали поводом для дальнейших конфликтов [1].

В таких случаях обычно возникает откровенное сопротивление сотрудников предприятия новому владельцу, недоверие к нему, недостаточная внутренняя готовность к труду [10].

1.6. Влияние лидеров на формирование организационной культуры

При рассмотрении процессов формирования организационной культуры обычно рассматриваются опыт членов организации. Однако не менее важным источником является культура лидеров [12].

Шейн, анализируя аспект лидерства в процессах формирования культуры, особо подчеркивает решающее значение культурной парадигмы лидера (основателя организации) на организационную культуру на этапе развития. На стадии зрелости роль и влияние лидера в процессах формирования культуры заметно уменьшается [13].

В процесе развития организации меняется и понятие “лидер”. Если на этапе становления и развития организации лидером является тот, чьи идеи оказали максимальное влияние на опыт организации, то на этапе зрелости и особенно старости, лидером становится тот, кто наиболее точно отвечает “параметрам руководителя”, заложенным в базисе организационной культуры, наиболее адекватно отражает базовые представления. Таким образом, при

 эволюции организации менеджер, породивший организацию, превращается в

менеджера, порожденного организацией.

Роль лидеров в процессах формирования организационной культуры на этапе старости организации неодназначна: догматичный характер организационной культуры накладывает очень жесткие требования на тип лидера и его “культурный” потенциал; но когда “андеграундная” культура достигает определенной степени развития и вступает в открытое противоречие с “официальной”, организация не просто допускает “варягов” в свой стан, а всячески способствует их появлению и укоренению [11].

2. ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Определение “эффективной” организационной культуры

Если говорить об эффективности организационной культуры, встает вопрос определения этой эффективности. Какая именно культура может быть названа эффективной и существуют ли вообще признаки эффективных культур? Этот вопрос можно рассмотреть с двух позиций:

- анализируя организационные превосходства, сравнивая организации в целом по организации (исследования Питерса и Уотермана);

- анализируя типы культур внутри организации (работа Камерона) [13].

Исследование Питерса и Уотермана сосредоточились на причинах организационного превосходства. Их начальные результаты выявили ряд компаний, которые, по их мнению, были безусловно превосходными. Среди них оказались такие известные компании, как: Digital Equipment, Emerson Electric, Hewlett-Packard, IBM, Procter & Gamble, Texas Instruments, Eastman Kodak, Caterpillar Tractor, Dana Corporation, Minnesota Mining & Manufacturing, Delta Airlines, Marriott, McDonald`s, Boeing.

После этого они вывели определённое количество черт, которые, по их мнению, при­вели компании к успеху и определили эти черты, как организационно эффективные. Компа­ниям, которым хотелось бы стать столь же эффективными, как эти “лучшие компании”, предлагалось скопировать “лучшие” характеристики и встроить их в свою организационную культуру [4].

Проверка исследований показала, что культура действительно превосходной компании должна иметь ряд особенностей:

- культура должна быть ценна. Это должно позволить фирме делать дела и вести себя таким образом, чтобы добавлять ценность фирме в виде высоких продаж, низких затрат и т.п. Прекрасное финансовое положение является экономической концепцией; соответст­венно культура, если она призвана

привести к хорошему финансовому положению, должна иметь положительные

экономические следствия;

- культура должна быть редка. Она должна иметь признаки и характеристики, которые не являются общими с культурами большинства других фирм;

- культура должна быть неподражаемой. Например, если одна компания, является пора­зительно успешной, то другая компания не может надеяться достичь сопоставимого успеха, делая попытки точно копировать культуру предыдущей компании. Вторая компания будет всегда оставаться на втором плане делая подобные усилия [5].

Эффективность организационной культуры можно рассмотреть и внутри организации, анализируя тип организационной культуры в отделах или структурных подразделениях.

Критериями эффективности, которые наиболее высоко ценяться в иерархической культуре, являются рентабельность, своевременность, плавное функционирование и предсказуемость. Доминирующий теоретический постулат деятельности, который определяет движение организации к успеху, состоит в том, что контроль способствует рентабельности (исключает потери и образование излишков) и, следовательно, достижению эффективности. Например, иерархические организации вроде налогового управления считаются результативными, только если они добиваются этих доминантных характеристик. Мы не хотим гибкости в налоговом управлении; мы хотим безошибочного обеспечения русла рентабельности [9].

Критерии эффективности, наиболее высоко ценимые в рыночной культуре, - это достижение целей, опережение соперников в конкурентной борьбе, увеличение рыночной доли и обретение достойных подражания уровней оборота финансов. Доминирующая рабочая теория, направляющая успех организации, состоит в том, что конкуренция создает стимулы к достижению более высоких уровней продуктивности и, следовательно, более высокого уровня эффективности. Одной из иллюстраций является массированное наступление всеми силами Большой троицы

 североамериканских автомобильных компаний – General Motors. Ford Chrysler

– на зарубежных конкурентов, особенно на Toyota. Nissan и Honda в первой половине 1990-х годах. Любая заминка в перехвате рыночной доли, росте оборотов и увеличении продуктивности воспринимается как неудача [10] .

В клановой культуре к наиболее высоко ценимым критериям эффективности относятся сплоченность организации, высокий уровень морали и удовлетворенности наемных рабочих условиями труда, развитие человеческих ресурсов и бригадная форма работы. Доминирующая в этом типе

культуры рабочая теория состоит в том, что вовлечение в бизнес и участие наемных работников в принятии решений способствуют доверительности и обязательности. Обязательные, удовлетворенные условиями труда наемные работники и обеспечивают эффективность. Например, забота корпорации Disney о включении каждого наемного работника в “состав исполнителей” – вплоть до требования знать традиции этой семьи настолько хорошо, чтобы каждый мог назвать имена семи гномов, - иллюстрируя эту базисную теорию, существо которой в том, что обязательные, преданные делу наемные работники показывают результаты мирового класса.

В адхократической культуре в качестве доминантных критериев эффективности наиболее высоко ценятся новая продукция, творческое решение проблем, идеи на передовом рубеже знаний и рост на новых рынках. Лежащая в основе этой культуры теория состоит в том, что новаторство и новые идеи создают новые рынки, новых потребителей и новые благоприятные возможности. Именно такие результаты сочетают в себе базисные индикаторы рентабельности. Когда в 1980-е годы компании IBM бросила вызов новаторская и весьма проворная Apple Computer Company, первая характеризовалась на фоне Apple как неповоротливая, громоздкая и элитарная. Однако в более близкое к нам время компания Appleпотеряла свои позиции в конкуренции. Она стала производить недостаточно новую продукцию, медленее выходить на рынок, утратила настрой на новаторство, тогда как IBMвновь обрела несколько потускневший лоск и почти вытеснила Appleиз бизнеса, вложив значительные ресурсы в создание новой продукции и новых технологий

(например, в рабочие сети и Internet). Война IBM и Appleв конце 1980-х годов,

увенчалась победой конкурента, проявившего более мощное новаторское упорство [9].

На основании данных исследований нельзя давать общие рекомендации по проектированию и развитию эффективной организационной культуры, так как в каждом конкретном случае будет необ­ходим подход, соответствующий условиям, в которых функционирует организация.

Можно лишь выделить некоторые ключевые аспекты культуры, влияющие на эффек­тивность; отметить некоторые ошибки, связанные с отсутствием управления культурой и с просчётами в программе её развития; указать возможные пути изменения неблагоприятно сложившейся культуры [3].

2.2. Влияние культуры на эффективность организации

Влияние культуры на организационную эффективность определяется прежде всего ее соответствием общей стратегии организации. Выделяется четыре основных подхода к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации:

- игнорируется культура, серьезным образом препятствующая эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии;

- система управления подстраивается под существующую в организации культуру; этот подход строится на признании имеющихся барьеров, создаваемых культурой для выполнения желаемой стратегии, и выработке альтернатив по «обходу» этих препятствий без внесения серьезных изменений в саму стратегию. Так, при переходе от механистической к органической схеме организации на многих производственных предприятиях долгое время не удается изменить организационную культуру на сборочных участках. В этом случае в решении проблемы может помочь данный подход;

- делаются попытки изменить культуру таким образом, чтобы она подходила для выбранной стратегии. Это наиболее сложный подход, занимающий много времени и требующий значительных ресурсов. Однако бывают такие ситуации, когда он может быть главным для достижения

долговременного успеха фирмы;

- изменяется стратегия с целью ее подстраивания под существующую культуру [19].

В целом можно выделить два пути влияния организационной культуры на жизнь организации.

Первый, культура и поведение взаимно влияют друг на друга. Второй, культура влияет не столько на то, что люди делают, сколько на то, как они это делают [31].

Существуют различные подходы к выделению набора переменных, посредством которых прослеживается влияние культуры на организацию. Обычно эти переменные служат основой анкет и вопросников, которые используются для описания культуры той или иной организации.

Набор переменных, выбираемых руководством для анализа организации, может быть связан непосредственно с уровнем организационного взаимодействия: организация — внешняя среда; группа — группа; индивид — организация. При этом для каждого уровня (индивид, группа, организация) могут измеряться как эффективность их функционирования с точки зрения интересов организации, так и удовлетворенность. Кроме того, каждая из указанных групп переменных может рассматриваться во временном аспекте, то есть быть преимущественно ориентированной на краткосрочную или долгосрочную перспективу [15].

2.3. Подходы к организационной культуре

2.3.1. Модель В. Сате

В. Сате выделил семь процессов, посредством которых культура влияет на организационную деятельность:

- кооперация между индивидами и частями организации;

- принятие решений;

- контроль;

- коммуникации;

- лояльность организации;

- восприятие организационной среды;

- оправдание своего поведения.

При этом первые три процесса соотносятся с первым, поверхностным уровнем ор­ганизационной культуры или образцами организационного поведения, а следующие четыре - со вторым, подповерхностным уровнем, имеющим “ценностную” основу. От того, как эти процессы протекают, зависит эффективность функционирования организации [16].

Кооперацию, как образец поведения в организации, нельзя установить только с помо­щью формальных управленческих мер, так как нельзя

 предусмотреть все возможные случаи. На­сколько действительно люди кооперируются в организации, зависит от разделяемых ими предположений в этой области. В одних организациях высшей ценностью является группо­вая работа, в других - внутренняя конкуренция. Говоря другими словами, всё зависит от того, какая философия преобладает: индивидуалистическая или коллективистская [15].

Влияние культуры на принятие решений осуществляется через разделяемые верования и ценности, формирующие у членов организации устойчивый набор базовых предположений и предпочтений. Так как организационная культура может способствовать сведению к ми­нимуму разногласий, то процесс принятия решений становится более эффективным.

Сущность процесса контроля заключается в стимулировании действий в

направлении дос­тижения поставленных целей. В природе управления

существуют три механизма кон­троля: рынок, администрирование и клановость.

Обычно в организациях присутствуют все три механизма сразу, но в разной степени.

При рыночном механизме контроля полагаются в основном на цены. Лежащее в основе этого предположение заключается в том, что меняю­щиеся цены и платежи должны стимулировать необходимые изменения в

организации [14].

Административный механизм контроля строится на формальном авторитете. Сам про­цесс состоит в изменении правил и процедур посредством издания директив. В основе дан­ного механизма лежат два предположения:

- сверху виднее, какими мерами достичь желаемого результата;

- работники подчиняются в пределах разделяемых базовых предположений.

Клановый механизм контроля всецело основан на разделяемых верованиях и ценно­стях. Именно из них исходят члены организации при осуществлении своих действий. Пред­полагается также, что работники достаточно привержены организации, знают, как действо­вать в рамках данной культуры. По мере роста и развития организации клановый механизм заменяется административным, а затем и рыночным [9].

Влияние культуры на коммуникации происходит по двум направлениям. Первое - это отсут­ствие необходимости коммуницировать в делах, по которым имеются разделяемые предположе­ния. В этом случае определённые действия совершаются как бы без слов. Второе - разделяемые предположения обеспечивают направленность и оказывают помощь в интер­претации получае­мых сообщений. Так, если в компании работник не считается придатком машины, то и известие о предстоящей автоматизации или роботизации не вызовет в нём шока [8].

Индивид чувствует себя посвящённым организации тогда, когда он отождествляет себя с последней и испытывает некоторую эмоциональную связь с ней. Сильная культура делает сильным отождествление и чувства индивида

по отношению к организации. Также работ­ники могут активизировать свои

действия в стремлении помочь организации.

Восприятие индивидом организационной реальности или того, что он видит обусловлено в значительной мере тем, что говорят об увиденном его коллеги, разделяющие с ним один и тот же опыт. Культура влияет на этот процесс, обеспечивая членов организации общей ин­терпретацией их опыта. В организациях, где высоко ценится своевременное обслуживание потребителя,

восприятие недостатка в ресурсах для работы не будет интерпретировано как

необходимость изменения выработанного расположения к клиенту. В противоположном случае - клиент может серьёзно пострадать [10].

Культура помогает людям в организации действовать осмысленно, обеспечивая оправ­дание их поведению. В компаниях, где ценится риск, человек идёт на него, зная, что в случае неудачи он не будет наказан и что из неудачи будут извлечены уроки на будущее. Оправды­ваемые таким образом действия

усиливают существующее поведение, особенно когда оно вписывается в ситуацию. Данный процесс является источником средств для изменения са­мой культуры. Однако для успеха этого процесса необходимо обеспечить, чтобы люди не могли бы оправдать своё новое поведение “старой” культурой [12].

2.3.2. Модель Питерса- Уотермана

Авторы известного бестселлера “В поисках успешного управления” Т. Питерс и Р. Уо­тер­ман обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации. Взяв за образец успешные американские фирмы и описав управленческую практику, они “вывели” ряд веро­ваний и ценностей организационной культуры, приведших эти компании к успеху:

- вера в действия;

- связь с потребителем;

- поощрение автономии и предприимчивости;

- рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности;

- знание того, чем управляешь;

- не заниматься тем, чего не знаешь;

- простая структура и немногочисленный штат управления;

- одновременное сочетание гибкости и жёсткости в организации.

Вера в действия**.** Согласно этой ценности, решения принимаются даже в условиях не­дос­татка информации. Откладывание решений равносильно их неприятию.

Связь с потребителем**.** Для успешно действующих компаний потребитель

представ­ляет фокус в их работе, так как именно от него поступает главная информация для организа­ции. Удовлетворённость потребителя составляет сердцевину их организационной культуры.

Автономия и предприимчивость. Компании, борющиеся с недостатком нововведе­ний и бюрократией, “делятся” на более мелкие, управленческие части и предоставляют им, а также отдельным индивидам определённую степень

самостоятельности, необходимой для проявления творчества и риска. Эта культурная норма поддерживается в организации через распространение легенд и историй о своих собственных “эдисонах” и “фордах” [18].

Производительность от человека. Данная ценность провозглашает человека наиболее важным активом организации. При этом эффективность организации измеряется через удовлетворённость её членов. Вера в то, что отношение к людям с уважением и достоинст­вом ведёт к успеху, лежит в основе культуры подобных организаций [12].

Знай то, чем управляешь.В соответствии с этой глубоко укоренившейся нормой ус­пеш­ных компаний ожидается, что они управляются не из-за закрытых дверей кабинетов ру­ководите­лей, а через посещения руководителями управляемых ими объектов и через непо­средственные контакты с подчинёнными на местах их работы.

Не занимайся тем, чего не знаешь.Данное положение относиться к разряду одной из важных характеристик культуры успешно действующих фирм. Эти фирмы не приемлют ди­версификации в сторону от основного бизнеса.

Простые структуры и мало управленцев**.** Типичным для успешно действующих ком­па­ний является наличие небольшого числа уровней

управления и сравнительно небольшого штата управленческих работников, особенно в высшем эшелоне. Положение менеджера в таких компаниях

пределяется не количеством его подчинённых, а его влиянием на дела ор­ганизации и, главное, на её результаты. Согласно этой культурной ценности, менеджеры больше ориентиру­ются на уровень выполнения подчинёнными

своей работы, а не на нара­щивание своих штатов.

Одновременная гибкость и жёсткость в организации**.** Парадокс этого атрибута орга­низа­ционной культуры успешных компаний разрешается следующим образом. Высокая ор­ганизован­ность в них достигается за счёт того, что все работники понимают и верят в цен­ности компании. Это их жёстко связывает и интегрирует. Гибкость обеспечивается посред­ством сведения к минимуму “руководящих” вмешательств и минимизации числа регули­рующих

правил и процедур. Это поощряет новаторство и стремление брать на себя риск. В итоге жёсткая структура разделяемых культурных ценностей делает возможной гибкую структуру административного контроля [16].

2.3.3. Модель Т. Парсонса

В более общем виде связь между культурой и результатами деятельности организации представлена в модели американского социолога Т. Парсонса. Модель разработана на ос­нове спецификации определённых функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы анг­лийских названий этих функций в аббревиатуре дали название этой модели - AGIL: adaptation (адаптация); goal –

seeking (достижение целей); integration (интеграция); legiacy (легитимность) [6].

Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организа­ция должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями.

Модель исходит из того, что ценности культуры являются наибо­лее

важными средствами или инструментами выполнения функций модели. Если разделяе­мые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь це­лей, объеди­ниться и доказать свою полезность людям и, то такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха [22].

2.4. Модель клинического исследования

Модель может анализироваться на нескольких уровнях. Уровни, на которых может анализироваться культура, представлены на рисунке 2.1. Эти уровни охватывают как вполне озязаемые внешние проявления, доступные органам чувств, так и глубинные подсознательные базовые представления, которые называют сущностью культуры. Между двумя этими полюсами

находятся разного рода коллективные ценности, нормы и правила поведения, используемые носителями данной культуры для представления ее как самим себе, так и другим [30].

Самым поверхностным уровнем является уровень артефактов - это все созданное человеком, не присущее природе. Артефакты включают все те феномены, которые можно увидеть, услышать и почувствовать при вхождении в новую группу с незнакомой культурой. Артефакты включают зримые продукты группы, такие как: архитектура ее материального окружения, ее язык, технология и продукты деятельности, ее художественные произведения и стиль, воплощаемый в одежде, манере общения, эмоциональной атмосфере, мифах и историях, связанных с организацией, описание принятых ценностей, внешние ритуалы и церемонии, и так далее. Для целей анализа культуры в этот уровень включаются также видимое поведение группы и соответствующие организационные процессы.

Характерная особенность данного уровня культуры состоит в том, что его просто наблюдать, но крайне сложно растолковать. Иными словами, наблюдатель может описать увиденное и услышанное им, однако не способен понять ни подлинного значения изучаемых внешних феноменов, ни важности связанных с ними представлений [13].

Особую опасность представляют попытки определения глубинных представлений на основе исследования одних только артефактов, поскольку такие интерпретации оказываются проекциями собственных чувств и реакций исследователя. Понять смысл культуры можно лишь при одновременном изучении культуры на уровнях ее ценностей и базовых представлений.

Весь опыт группы в конечном счете является отражением чьих –то оригинальных понятий относительно того, чем именно то, что должно быть, отличается от того, что есть.

Первый шаг при решении новой задачи или вопроса является отражением чьих- то индивидуальных представлений о правильном и ложном, эффективном и неэффективном. Индивиды, владеющие инициативой и способные оказывать определенное влияние на группу в решении проблем, в дальнейшем могут

стать “лидерами” или основоположниками. Но пока группа не предпримет совместных действий и ее участники не увидят их результатов, любое предложение со стороны “лидера” будет обладать в глазах группы лишь условной ценностью, пусть даже лицо, высказывающее его, и уверенно в его истинности [27].

Если лидер убедит группу действовать в соответствии с его предложением, а последнее оправдаетсебя и группа убедится в успехе его применения, тогда воспринятое предложение подвергнется трансформации. Сначала оно превратится в групповое понятие или убеждение, а затем танет групповым представлением (если основывающееся на нем действие по – прежнему будет успешным).

Однако, подобной трансформации подвергаются далеко не все предложения. Во- первых, решение, основывающееся на заданном предложении может оказаться не слишком надежным. Во- вторых, ценности, связанные со слабо контролируемыми элементами окружающей среды, могут вообще не поддаваться проверке.

Лишь те предложения, которые поддаются физической или социальной проверке и обеспечивают надежное решение определенных групповых проблем, могут трансформироваться в представления.

Набор провозглашаемых ценностей, который находит реальное воплощение в идеологии или организационной философии, может служить ориентиром или моделью поведения в сложных или неопределенных ситуациях.

Для того, чтобы перейти на еще более глубокий уровень осознания

организационной культуры, расшифровать систему и научиться правильно предсказывать поведение ее носителей, необходимо лучше понять категорию базовых представлений [13].

Если предложение лидера оправдывает себя раз за разом, то со временем оно становится коллективным представлением. Вследствие подобных процессов образуется система базовых представлений. Эта система начинает действовать как защитный механизм. Поэтому, то поведение, которое,

базируется на любых иных представлениях, будет казаться группе непонятным.

Видимые организационные структуры

 и процессы

Стратегии, цели, философии

Подсознательные, представляющиеся чем-то

самоочевидными убеждения, особенности восприятия

Артефакты

Провозглашаемые ценности

Базовые представления

Рисунок 2.1. Уровни культуры

Например, житель капиталистической страны никогда не сможет понять, в чем состоит смысл работы заведомо убыточной компании, и не поверит тому, что качество выпускаемой продукции может не интересовать производителя [30].

Культура как набор базовых представлений определяет, на что нужно

обратить внимание, в чем состоит смысл тех или иных предметов и явлений, какой должна быть эмоциональная реакция на происходящее, какие действия следует предпринимать в той или иной ситуации.

Изменение культуры, предполагающее изменение базовых

представлений, является чрезвычайно затруднительным и долгим делом. Это объясняется тем, что индивиды и группы стремяться к обретению устойчивости

и осмысленности. Если они обретены, то группа наверняка предпочтет изменению этих базовых представлений отвержение новых данных, не

согласующихся с ними, путем использования различных защитных механизмов, таких как отрицание, замалчивание, исключение иррациональностей. Об этом должены помнить руководители, желающие изменить культуру организации [10].

2.5. Метод диагностики организации по главным параметрам

Интегральный подход в исследовании организаций был разработан голландским учё­ным Г. Хофштеде и французским консультантом по управлению Д. Боллинже, которые в ос­нову диагностики положили 4 основные характеристики организационной культуры: дис­танцию власти, стремление к избежанию неопределённости, индивидуализм- коллективизм и мужественность- женственность.

Определение этих параметров происходит согласно ответов респондентов на вопросы анкеты. На основании ответов расчитываются индексы основных характеристик. Величина индекса может быть низкой или высокой, взависимости от результатов ответов респондентов.

Параметр “дистанция власти” включает в себя следующие факторы:

- частоту выражения подчинёнными своего несогласия с мнением

руководителя;

- количество работников, предпочитающих демократический (консультативный) стиль управления директивному (автократическому);

- количество работников, считающих, что стиль их непосредственного

руководителя все-таки относится к директивному (автократическому).

Индекс “дистанция власти” (ИДВ) рассчитывается по формуле [16]:

 ИДВ = 135 - 25 а + b – с, (2.1.)

где а - средневзвешенное значение ответов на вопрос о частоте несогласия с руково­ди­телем;

 b - средневзвешенное значение тех, кто в качестве реального типа

руководителя выбрал автократический;

 с - средневзвешенное значение тех, кто в качестве желаемого ука­зал на консультативный стиль.

Теоретически шкала разброса значений индекса “дистанция власти” находится от минуса 90 до плюса 210. Различают низкий и высокий индексы “дистанция власти” (см. табл. 2.1).

Таблица 2.1. Особенности управления в зависимости от величины индекса “дистанция власти ”

|  |  |
| --- | --- |
| Низкий индекс | Высокий индекс |
| Тенденция к децентрализации | Тенденция к централизации |
| Организация имеет форму сплюснутой пирамиды | Организация имеет форму высокой остроконечной пирамиды |
| Управляющий состав малочисленный | Большое количество управляюще-контро­лирующих сотрудников |
| Небольшая дифференциация заработной платы | Большая дифференциация заработной платы |
| Высокая квалификация сотрудников низ­шего уровня | Низкая квалификация сотрудников низ­шего уровня |
| Гармония между работниками низшего и высшего уровня | “Белые воротнички” обладают более вы­соким статусом по сравнению с “синими воротничками” |

Минус 90 - означает, что никто не опасается возражать руководителю, все хотят работать с руково­дителем демократического типа, нет руководителей авторитарного типа.

Плюс 210 - означает, что все опасаются возражать руководителю. Никто не хочет работать с руко­водителем консультативного типа.

Второй важный параметр, показывающий состояние организации и характер ее орга­низационной куль­туры, - это тенденция к избежаниюнеопределённостей. На основе этой тенденции можно зафиксировать степень комфортности поведения людей в новой, от­личающейся от повседнев­ности ситуации.

Понятие “неопределённость” является одним из ключевых для современной теории ор­ганизации и управления. В показатель “стремление к избежанию неопределенности” включаются следующие элементы:

- желание урегулировать поведение, его предписания и обоснования;

- предполагается стабильность занятий;

- состояние переживаемого ощущения стресса и неопределенности.

Каждый параметр “стремления к избежанию неопределенности” определяется по ре­зультатам ответов респондентов на вопросы в анкете.

Ответы на эти вопросы позволяют вычислить индекс “стремление к избежанию неоп­ре­деленности” (ИСИН) [16]:

 ИСИН = 300 - 30 а - в - 40 с, (2.2.)

где а – средневзвешенное значение вопроса о возможности нарушения инструкций;

 в – процентное распределение выбравших первый или второй вариант ответа на желае­мую длительность работы на предприятии;

 с – средневзвешенное значение вопроса о нарушениях во время работы.

Теоретически индекс разброса значений находится в интервале от минуса 150 до плюса 230, реально же работают интервалы от минуса 8 до плюса 112.

Г. Хофштеде и Д. Боллинже сделали вывод, что, как пра­вило, в организациях с высоким индексом “стремления к избежанию неопределённостей” руководители в большей степени заняты частными вопросами и деталями, они ориентиро­ваны на выполнение задания и более или менее постоянны в своём стиле управления, не лю­бят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность, низкая текучесть кадров рассматривается как нормальное и позитивное явление. В организациях с низким значением этого индекса руководители предпочитают заниматься стратегическими вопросами, они ориентированы на людей и придерживаются гибкого стиля управления, готовы принимать рискованные решения и брать всю полноту ответственности на себя, высокая текучесть кад­ров рассматривается как нормальное и позитивное явление.

Третий показатель - “индивидуализм-коллективизм” - оценивает степень интегра­ции индивидов в группы.

Уровень “индивидуализма-коллективизма” влияет на преобладание в организации лю­дей локального или космополитического типа. Локальный тип озабочен проблемами внутри организации, является очень влиятельным при коллективистском климате. Космополитиче­ский тип ориентирован вне организации, влияет на индивидуалистическое настроение на предприятии.

Уровень “индивидуализма-коллективизма” определяется на основе ответов на вопросы анкеты.

Индекс “индивидуализма-коллективизма” (ИИК) рассчитывается [16 ]:

 ИИК = 76а - 46b + 30c - 27d – 29, (2.3.)

где а - средневзвешенное значение ответов на вопросы о важности достаточного для личной и семейной жизни;

 b - средневзвешенное значение ответов на вопросы о необходи­мости

приемлемых условий труда;

 с - средневзвешенное значение ответов на вопросы о зна­чении работы с людьми, которые хорошо друг с другом взаимодействуют;

 d - средневзве­шенное значение ответов на вопросы о важности жизни в районе, приемле­мом для респон­дента и его семьи.

Для персонала “индивидуалистских” организаций является важным:

- иметь достаточно времени для личной и семейной жизни;

- иметь большую свободу в организации своей деятельности;

- иметь работу, от выполнения которой можно получить чувство удовлетворения.

Персонал “коллективистских” организаций ориентируется на следующие ценности:

* иметь возможность обучаться или повышать свою квалификацию;
* иметь хорошие условия труда;
* полностью использовать свои знания [24].

В организациях с доминированием коллективистской культуры отношения между ад­министрацией и служащими осуществляются, как правило, на моральной основе, на основе личных взаимоотношений. В индивидуалистской культуре эти отношения основываются преимущественно на учёте личного вклада сотрудника. Таким образом, в первом случае оценивается прежде всего сама личность, во втором - деятельность личности. Коллективист­ская культура предпочитает принятие решения по всем вопросам внутриорганизационной жизни или общения с внешней средой, клиентами и т.п. исходя из личных отношений. Ин­дивидуалистская же культура делает основной упор на формально-деловой принцип и таким образом, реализует принцип равенства в отношении всех направлений деятельности и кон­тактов.

Четвертый параметр - “мужественность-женственность” - отражает мотивационную направленность персонала на достижение цели или выполнение задания. “Мужской менталитет” предполагает:

- наличие возможностей для продвижения по службе;

- требование хорошо оплачиваемой работы;

- наличие возможностей обучения или повышения квалификации;

- наличие возможности быть в курсе технических новостей.

Для женской же роли более важными являются следующие факторы:

* работа в дружеской атмосфере;
* возможность оставаться на данном рабочем месте так долго, как вам хочется;
* наличие приемлемых условий труда;

- наличие хороших отношений с руководством и хорошего взаимодействия с колле­гами.

Индекс “мужественность-женственность” (ИМЖ) исчисляется на основе ответов на вопросы анкеты и определяется по формуле [16 ]:

 ИМЖ = 60а - 66b + 36c - 39 + 7d, (2.4.)

где а - средневзвешенное значение ответов на вопрос о значимости работы с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом;

 b - средневзвешенное значение ответов на вопрос о важности иметь хорошие возможно­сти продвижения по службе;

 с - средневзвешен­ное значение ответов на вопрос о возможности работать на данном месте так долго, как хо­чешь;

 d - средневзвешенное значение ответов на вопрос о возможности быть в курсе научно-технического прогресса.

На основе этих высказываний можно сделать вывод, что в “мужских организационных культурах” гуманизация труда рассматривается как фактор быть признанным, иметь воз­можность самореализоваться и сделать карьеру, то есть успешно и запланировано продви­гаться по службе. Напротив, в “женских организационных культурах” гуманизация труда в первую очередь означает наличие постоянного внимания к сотрудникам, хороших отноше­ний между

 членами организаций и установление приемлемого единения.

В заключении следует отметить, что все эти четыре параметра организационной куль­туры предприятий находятся в тесном взаимодействии и на основе их сочетания можно ус­тановить такие важные характеристики, как:

- стиль управления;

- возможности возникновения конфлик­тов, их протекания и способы разрешения [24].

3. АНАЛИЗ КУЛЬТУР ДВУХ ОРГАНИЗАЦИЙ

3.1. Оценка по трем уровням

Консалтинговая компания Н.И.К.А.Р. работает на рынке информационно- консультационных услуг десять лет. Местонахождение главного офиса – г. Казань. Имеет филиалы в пяти городах Татарстана, а том числе и в г. Бугульме. Средняя численность в Бугульминском филиале составляет 20 человек.

Фирма “АвтоСнаб” занимается продажей предприятиям и населению автозапчастей на автомобили ВАЗ, УАЗ, ГАЗ. Компания находится в Казани,

имеет филиалы в Лаишево, Наб. Челнах и Бугульме. Компания и филиалы существуют почти тринадцать лет.

Культуру этих организаций можно рассмотреть на трех уровнях: уровне артефактов, уровне ценностей и уровне базовых представлений. Если не расшифровать группу базовых представлений, нельзя правильно истолковать артефакты, ни дать реальную оценку принятым группой ценностям. Сущность культуры организации можно установить лишь на уровне базовых представлений, лежащих в основе ее деятельности.

В основе базовых представлений при разработке системы решения проблем и принятия решений можно выделить четыре взаимосвязанных представления:

- роль индивида;

- отношение к власти и к конфликтам;

- методы контроля;

- понятие “семьи”.

Обе компании высоко оценивают роль индивида. Однако, различие представлений о природе истины приводит к совершенно неодинаковому отношению их к власти и конфликтам.

В Бугульминском филиале фирмы Н.И.К.А.Р. руководство пользуется большим уважением, конфликтов здесь стараются избежать. Индивид становится полноправным хозяином в той области, которая определяется

руководством как зона его ответственности. Если лицо, призванное исполнять возложенные на него функции, не имеет должного образования или опыта, считается, что со временем оно сможет приобрести и то, и другое. Если лицо плохо справляется

со своей работой, то руководство через определенное время принимает решение о замене его кем- то другим.

В АвтоСнабе эффект группы усматривается в том, что истина может быть обретена только в ходе дебатов, то есть при обстоятельном ее рассмотрении

командой наиболее опытных и квалифицированных сотрудников. Таким

образом, любому действию должно предшествовать его согласование с другими сотрудниками и непосредственно с руководством фирмы. В фирме присутствует коллективизм, активное вовлечение работников в групповую работу и поиски консенсуса.

Для обеих компаний характерно одинаковое представление о “пребывании в должности”: лицо, поступившее некогда на работу в компанию, может быть уволено только при совершении им серьезных проступков.

 В АвтоСнабе к конфликтам относятся спокойно, так как здесь считается, что индивид должен проявлять инициативу и отстаивать свои идеи в любом месте, на любом уровне. В филиале фирмы Н.И.К.А.Р после принятия того или иного решения любые конфликты тут же подавляются. В АвтоСнабе считают, что при несоответствии способностей индивида организационным потребностям или при отсутствии у него должного рвения к работе его надлежит либо перевести на другую должность, либо уволить. В фирме Н.И.К.А.Р к сотрудникам относятся как к солдатам, выполняющим тот ли иной приказ; пока руководство считает, что сотрудник старается выполнять возложенные на него функции, оно сохраняет за ним его должность.

Обе компании говорят о себе как о единой семье, но они вкладывают в это понятие совершенно разный смысл. Сущность представления, свойственного для АвтоСнаб, сводилось к тому, что сотрудники компании- сколь бы ожесточенными ни были их споры – уважают друг друга и составляют

единую семью. Согласно мнению филиала фирмы Н.И.К.А.Р., семья может

успешно работать только тогда, когда младшие слушаются старших, уважительно относятся к ним и придерживаются принятых в семье правил. В этом случае старшие берут их под свою опеку.

Установив базовые представления, можно понять смысл более поверхностных проявлений данной культуры в фирмах и дать им соответствющую оценку.

Анализируя фирму АвтоСнаб на уровне артефактов, можно сделать вывод, что в компании наблюдается большое количество уровней иерархии. Здесь считают, что четкая иерархия и соподчиненность позволяют успешно руководить организацией.

Большое значение придается принятым правилам, средствам и методам контроля. Заведенный порядок действий, отражает представление о том, что централизация является основным средством построения организации.

Все предложения, замечания, просьбы записываются в специальном журнале и обсуждаются только на общем собрании фирмы.

Развита система контроля за подчиненными: ведется журнал, где фиксируется время прихода и ухода на работу и с работы. Любое отлучение с рабочего места должно фиксироваться в журнале и обязательно сообщаться по телефону старшим менеджерам главного офиса в Казани.

Ранг, статус в компании имеют большое значение. Жалованье работника определяется в соответствии с системой управленческих категорий, учитывается общий стаж работы данного индивида, время его труда в компании и другие личностные моменты, нежели реально выполняемая в данное время работа.

Анализ фирмы Н.И.К.А.Р на уровне артефактов говорит о следующих фактах. Каждый филиал фирмы имеет свой отдельный офис. Первое, что запоминается при посещении офиса Бугульминского филиала фирмы – это большое помещение, открытые кабинеты, свобода в одежде и манерах. Создается определенный стереотип поведения, вызывая ощущение, что “все сообща делают одно общее дело”. В кабитетах стоят кофеварки и

 холодильники. Это свидетельствует о том, что пища является непременным

атрибутом работы и совещаний. Мебель в вестибюле и кабинетах очень недорогая и чисто функциональная. Отсутствие какой – либо официальности в одежде сотрудников компании создает ощущение разумной экономии и равноправия.

Организационная структура компании включает функциональные единицы, однако в ней происходят постоянные реорганизации, вызываемые к жизни поиском структуры, которая “работала бы лучше”. К структурным преобразованиям в фирме относятся легко.

При взаимодействии сотрудников с руководителем характер связей носит прямой характер, то есть связи по типу “субъект - объект”. Между собой сотрудники обмениваются только информацией. При подобной организации взаимодействия (все имеют связь друг с другом) возникает большая самостоятельность сотрудников, что несомненно способствует повышению их квалификации. Руководство уделяет большое внимание структуре коммуникаций. В компании создана развитая электронная сеть, включенная во всемирную сеть. Сотрудники постоянно связываются друг с другом по телефону. Руководство всячески старается обеспечить надлежащий уровень коммуникаций.

Жалование работника определяется, исходя из реально выполненного им объема работ. Ценится умение вести переговоры и решать производственные проблемыв неодназначных ситуациях.

Одной из основных ценностей фирмы АвтоСнаб объявляется личная ответственность. Если предложение сотрудника принималось руководством, ему надлежало реализовать его или же при невозможности осуществления заявить об этом и отозвать предложение.

 Обсуждению проблемы сотрудниками одного уровня не придается особого значения, здесь считают, что вся важная информация исходит сверху, то есть от начальства. Власть пользуется уважением, особенно если она подкрепляется соответствующим образованием, опытом и должностью.

В фирме ценят личную инициативу и личный вклад работника. Однако,

сотрудник никогда не может выйти за рамки цепи, определенной ему по

инстанции, то есть сверху, и делает лишь то, что не входит в противоречие с

указаниями начальника. В организации действует правило, в соответствии с которым сотрудник не может приступить к совершению определенных действий, не согласовав их непосредственно с начальством.

Сотруднику надлежит быть коллективистом, вследствие чего разного рода собрания воспринимаются как нечто важное. Идеи, которые удается отстоять, можно было смело внедрять в жизнь, поскольку они признавались правильными. Несмотря на явную задержку при такой процедуре принятия решений, этот порядок обеспечивал большую его основательность и эффективность. Если на одном из нижних уровней иерархии у кого- то возникают сомнения в правильности принятого решения, этот человек должен был представить собственные аргументы, которые либо принимались, либо отвергались на более высоких уровнях.

Собрания проходят при высокой степени конфронтации. Подобный стиль совещания стал привычным для сотрудников. Работа в комиссиях сводится к взаимным обвинениям и упрекам. Тем не менее участники совещаний считают, что они не смогут обеспечить нормальной работы компании без этих комиссий. Споры и противостояние считаются нормальным явлением и ни в коей мере не означают того, что эти участники не уважают друг друга. Эта норма поведения на собрании, ничуть не уменьшала их взаимного уважения разрешении рабочих ситуаций.

Говоря о качестве реализуемого товара, о качестве обслуживания клиентов, о качестве оказываемых услуг клиентам, руководство требует, чтобы все было абсолютно честным. Руководство считает этическую сторону одним из главных аспектов работы компании. Это высокий моральный уровень работников, профессионализм, личная ответственность, прямота и честность. Особенно важным считается честность и правдивость по отношению к друг другу и покупателям.

Из провозглашаемых ценностей филиала фирмы Н.И.К.А.Р. руководством фирмы ценится личная инициатива и личный вклад

работника, однако Н.И.К.А.Р. предоставляет работнику куда большую

автономию для принятия и реализации решений. Работники всех уровней несут ответственность за свои действия и всегда поощряются за “правильные действия”, которые в ряде случаев нарушают субординацию.

Если начальник продолжает настаивать на своем, а сотрудник по – прежнему остается уверенным в его неправоте, то он может не выполнять приказа и поступить по собственному усмотрению. Если сотрудник был неправ, то его ждет легкий нагоняй, тем не менее при этом он заслуживает уважение как человек, не желающий поступаться собственными убеждениями. Поскольку начальство знает о существовании таких правил, вероятность отдачи необоснованных приказаний становится меньше, а возможность того, что руководство выслушает оппонентов и отменит свое распоряжение, возрастает. Сотруднику надлежит быть индивидуалистом, вследствие чего разного рода комиссии воспринимаются как пустая трата времени. Каждый работник должен очень ясно представлять себе смысл и суть производимой им работы. Обращенный к начальству вопрос сотрудника о том, что он должен делать, воспринимается как очевидный признак слабости. Функция начальника состоит в постановке общих целей, при этом, считается, что подчиненные должны проявлять собственную инициативу для нахождения оптимальных путей их достижения.

Уделяется большое внимание работе с постоянными клиентами и привлечении новых, путем качественного и профессионального консультационного обслуживания и расширения сферы оказываемых услуг. Высоко ценится честность и профессионализм.

3.2. Результаты диагностики фирм по главным параметрам

Исследовать культуру организации можно интегральным подходом, в основу диагностики которого положены четыре основные характеристики организационной культуры: дистанция власти, стремление к избежанию неопределенности, индивидуализм - коллективизм и мужественность –

женственность. Анализ по данным параметрам составлен на основе

интервью, проведенного по вопросам анкет Приложений 1,2. Респендентами были работники разных уровней квалификации компаний АвтоСнаб и Н.И.К.А.Р.

Все опрошенные компаний заявили, что считают организационную культуру чрезвычайно важной для деятельности любой организации, в частности, и в организации где работают. Но под организационной культурой они понимают лишь ее поверхностный уровень: традиции и обряды, симолику и проведение совместного отдыха с руководством.

Среди положительных черт организационной культуры обеих компаний можно выделить:

- рационально организационную систему обучения новичков: прохождение испытательного срока, который в большинстве случаев способствует лучшей адаптации на рабочем месте, закрепление опытных наставников, которые помогают разобраться в специфике работы;

- традицию отмечать День Рождения фирмы;

- символику фирмы, выпуск различной продукции с этой символикой: ручек, календарей больших и малых форматов, папок, бланков;

- проведение мероприятий по совместному отдыху;

- запись на видеофильмы основных событий в жизни компании: конференций, семинаров,торжественных мероприятий;

- выпуск рекламных и информационных бюллетеней, общественные связи со средствами массовой информаци.

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

Анализируя ответы сотрудников фирмы АвтоСнаб на основании Приложения 3, можно прийти к некоторым выводам.

Анализ параметра “дистанция власти” определяется по вопросам 1, 2, 3. В данном фирме он имеет среднее значение: большинство подчинённых

редко выражают несогласие с руково­дством (80 %), хотя и предпочли бы

работать с руководителем консультативного типа (70 %), а при ответе на

вопрос: “Каков реальный тип вашего руководителя?” мнения разделились ровно пополам. Поэтому по этому параметру очень сложно оценить организационную куль­туру компании и сказать о каких-то его характерных чертах, но ориентируясь ещё на некоторые данные можно сказать, что для фирмы АвтоСнаб характерно завышенное значение данного параметра, что свидетельствует о том, что в фирме придерживаются сле­дующих мнений:

- неравенство нормально в этом мире, где каждый имеет право на место тех, кто вверху, и те, кто внизу, защищают этот порядок;

- иерархическое устройство - это природное неравенство;

- только некоторые люди совершенно свободны, большинство зависит от других лю­дей;

- подчиненные рассматривают своих руководителей как “других” людей;

- приказы не обсуждаются: сила предшествует праву;

- тенденция к централизации;

- организация имеет форму высокой остро­конечной пирамиды;

- большое количество управляюще-контро­лирующих сотрудников;

- большая дифференциация заработной платы.

Параметр “тенденция к избежанию неопределённостей”определяетсячерез ответы на вопросы 4, 5, 6: большинство сотрудников считает, что нормы и инструкции нельзя нарушать (60 %); все хотят работать в этой фирме ещё очень долго (95 %); многие часто ис­пытывают стресс на работе (45 %).

Таким образом, этот параметр имеет явно завышенное значение, что сопрягается со следующими чертами:

- у работников большая тревога за будущее;

- большая сопротивляемость изменениям;

- стремление как можно дольше оставаться на одном рабочем месте;

- работники отдают предпочтение крупным организациям;

- низкая мотивация на достижение целей;

- боязнь неуспеха;

- слабая готовность к риску;

- предпочтение карьеры специалиста перед карьерой управленца;

- руководитель должен быть экспертом в сфере управления;

- правила иерархических структур должны быть неизменными и неукоснительно со­блюдаться;

- руководители в большей степени заняты частными вопросами и деталями, они ори­ентированы на выполнение задания и более или менее постоянны в своём стиле управления, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность;

- низкая текучесть кадров рассматривается как нормальное и позитивное явление.

Анализ показателя “индивидуализм - коллективизм”проводится на основе ответов на вопросы 7, 8, 9 и 10. Все 100 % сотрудников ответили, что для них чрезвычайно важно иметь время для личной и семейной жизни, 65 % посчитали важным жить в приемлемом районе, 85 % опрошенных большое значение придают приемлемым условиям труда и 90 % респондентов считают важным работать в коллективе, где люди хорошо взаи­модействуют друг с другом. Таким образом, параметр “индивидуализм-коллективизм” имеет среднее значение, но всё же, на мой взгляд фирма ближе к коллективистскому типу организаций, которые характеризуется следующими чертами:

- сотрудники ожидают, что фирма будет заниматься их личными делами;

- организация в большей степени способна влиять на самочувствие сотрудников;

- сотрудники ожидают, что фирма будет защищать их интересы;

- взаимодействия на предприятии основываются на чувстве долга;

- продвижение осуществляется исключительно внутри организации;

- продвижение осуществляется в соответствии со стажем работы;

- руководители придерживаются традиционных взглядов на формы

поддержания активности подчиненных сотрудников или групп;

- социальные связи внутри организации характеризуются сплоченностью, тесными групповыми контактами.

Параметр “мужественность - женственность” оценивается по результатам ответов на вопросы 11, 12, 13. 70 % сотрудников не придают большое значение возможности про­движения по службе, 55 % считают важным возможность работы в данной фирме так долго, как хочешь и 10 % опрошенных хотят всегда быть в курсе достижений научно-технического прогресса. Поэтому, можно сделать вывод, что организационная культура фирмы ближе к женскому типу, который характеризуется следующими ориентациями:

- качество жизни является важным моментом;

- приветствие солидарности;

- нацелена на оказание услуги;

- решения принимаются с опорой на интуицию;

- ориентация на равенство;

- различие между полами не влияет на занятие властных позиций;

- работать, чтобы жить;

- важным являются мужчины и окружение;

- надо сочувствовать неудачникам.

Анализируя ответы на вопросы анкет работников Бугульминского филиала Н.И.К.А.Р., на основании Приложения 4, можно прийти к некоторым выводам.

Параметр “дистанция власти” определяется по вопросам 1, 2, 3. Большинство подчинённых часто выражают несогласие с руково­дством (60 %), работать предпочли бы с руководителем консультативного типа (90 %),

большинство сотрудников фирмы так и считают, что они работают с руководителем консультационного типа (80 %). Проанализировав ответы, можно сказать, что для филиала фирмы Н.И.К.А.Р. характерно заниженное

значение данного параметра, что свидетельствует о том, что в фирме

придерживаются сле­дующих мнений:

- подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же, как они, людей;

- высшие руководители доступны;

- в организации право первенствует над силой;

- все люди обладают равным правом;

- участие людей, не обладающих властью, базируется на солидарности.

Параметр “тенденция к избежанию неопределённостей”определяетсячерез ответы на вопросы 4, 5, 6: сотрудники считают, что нормы и инструкции нельзя нельзя (55 %); все хотят работать в этой фирме ещё очень долго (95 %); большинство часто ис­пытывает стресс на работе (55 %). Таким образом, этот параметр имеет явно завышенное значение, что сопрягается со следующими чертами:

- у работников большая тревога за будущее;

- большая сопротивляемость изменениям;

- стремление как можно дольше оставаться на одном рабочем месте;

- работники отдают предпочтение крупным организациям;

- низкая мотивация на достижение целей;

- боязнь неуспеха;

- слабая готовность к риску;

- предпочтение карьеры спициалиста перед карьерой управленца;

- руководитель должен быть экспертом в сфере управления;

- конфликты в организации нежелательны;

- соревнования и конкуренция между сотрудниками не приветствуется;

- меньшая готовность к достижению компромисса с окружающими;

- неготовность к определенной работе;

- низкая текучесть кадров - нормальное и позитивное явление.

Анализ показателя “индивидуализм-коллективизм” проводится на основе ответов на вопросы 7, 8, 9 и 10. Все 100 % сотрудников ответили, что для них чрезвычайно важно иметь время для личной и семейной жизни, 55 %

посчитали важным жить в приемлемом районе, 95 % опрошенных большое значение придают приемлемым условиям труда и 90 % респондентов считают важным работать в коллективе, где люди хорошо взаи­модействуют друг с другом. Таким образом, параметр индивидуализм-коллективизм имеет также среднее значение, но всё же, на мой взгляд фирма к индивидуалистическому типу организаций, которые характеризуется следующими чертами:

- сотрудники не желают вмешательства организации в их личную жизнь;

- предприятие слабо влияет на самочувствие своих служащих;

- сотрудники считают, что могут надеяться только на себя;

- продвижение осуществляется внутри организации или во внешних формах;

- продвижение осуществляется на основе компетенции и рыночной “стоимости” ин­дивида;

- руководство находится в курсе последних идей и методов, пытается их воплотить на практике, оно стимулирует активность подчинённых сотрудников и групп;

- отношения между администрацией и служащими основываются преимущественно на учёте личного вклада сотрудника;

 - оценивается прежде всего не сам человек, а его деятельность;

- делает основной упор на формально - деловой принцип и таким образом, реализует принцип равенства в отношении всех направлений

деятельности и контактов.

Оценка параметра “мужественность - женственность” проводится по результатам ответов на вопросы 11, 12, 13. 85 % сотрудников придают большое значение возможности про­движения по службе, 80 % считают важным возможность работы в данной фирме так долго, как хочешь и 95 % опрошенных хотят всегда быть в курсе достижений научно - технического прогресса. Поэтому, можно сделать вывод, что организационная культура фирмы ближе к мужскому типу, который характеризуется следующими ориентациями:

- успех - единственное, что значимо в жизни;

- надо стремиться всегда быть лучшим;

- независимость;

- максимально реализовывать свои претензии;

- решения принимаются на основе рационального размышления (логика);

- мужчина должен доминировать в любой ситуации;

- жить ради работы;

- уважать тех, кто добился успеха;

- важным являются деньги и хорошие материальные условия.

3.3. Построение профиля организационной культуры

Инструмент оценки организационной культуры (OCAI), предназначенный для диагностики культуры организации. Он имеет форму вопросника, требующего индивидуальных ответов по шести пунктам.

Данный инструмент преследует цель результативной и тщательной диагностики именно тех важных аспектов организации, которые определяют фундамент ее культуры. Инструмент (OCAI) предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры. Выполнив оценку с помощью этого инструмента, получается картина того, каким образом работает организация и какими ценностями она характеризуется [9].

Каждый из шести вопросов, включенных в инструмент (OCAI), предполагает четыре альтернативы ответов. Нужно распределить баллы 100- бальной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует организационной

культуре данной фирмы.

Расчет оценки по OCAI требует очень несложной арифметики. Необходимо сложить баллы всех ответов А в колонке “Теперь”, а затем полученную сумму разделить на 6, то есть вычислить среднюю оценку по альтернативе А. Те же вычиления повторяются для альтернатив В, С и D. Каждая из этих оценок относится к определенному типу организационной культуры, которую можно представить графически, то есть нарисовать картину культуры организации. Этот график являет собой профиль организационной культуры, и его составление – важный начальный этап стратегии изменения культуры.

Инструмент OCAI фокусирует внимание на отражающих культуру организации стержневых признаках. Их рейтинговые оценки показывают на доминирование в фирме определенных типов культур. Чтобы построить профиль организационной культуры, нужно воспользоваться оценками, расчет которых выполнялся по форме.

При построении профиля организационной культуры выделяются следующие два этапа:

- нужно внести средние оценки для каждой альтернативы (А, В, С и D) в форму диаграммы, названной “Организационный профиль”. Оценка альтернативы А представляет клановую культуру. Отмечается соответствующее значение на диагональной линии, простирающейся вверх в верхний левый квадрант формы на рисунке 3.1. Оценка альтернативы В представляет адхократическую культуру. Отмечается соответствующее значение на диагональной линии, идущей в верх в верхний правый квадрант. Оценка альтернативы С представляет рыночную культуру. Соответствющая оценка ставится на диагонали, направленной вниз в нижний правый квадрант формы. Оценка альтернативы D определяет иерархическую культуру. Отмечается соответствующее значение на диагональной линии, идущей вниз в нижний левый квадрант;

- соединяются отмеченные в каждом квадранте формы точки так, чтобы получился четырехсторонний многоугольник, напоминающий по форме

воздушного змея. Этот профиль дает наглядное представление о наиболее

сильных и слабых аспектах культуры организации. Он комбинирует в себе все отдельные стержневые организационные атрибуты, являющимися в совокупности отражением культуры данной фирмы [9].

 Н.И.К.А.Р. АвтоСнаб

Клан Адхократия

 18 15

A B

D C

 29

Бюрократия Рынок

38

 Клан Адхократия

31 33

А В

D C

 19 17

Бюрократия Рынок

Рисунок 3.1. Профили организационной культуры

Проанализировав профиль организационной культуры фирмы АвтоСнаб, можно сделать ввод о приобладании в ней иерархической культуры, то есть бюрократии.

Для иерархической культуры характерны следующие признаки:

- очень формализованное и структурированное место работы;

- тем, что делают люди, управляют процедуры;

- лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы;

- организацию объединяют формальные правила и официальная политика;

- долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций;

- успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графикови низких затрат;

- управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и

обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Проанализировав профиль организационной культуры фирмы Н.И.К.А.Р., можно сделать вывод о приобладании адхократического типа культуры, который характеризуется следующими признаками:

- динамическое предпринимательское и творческое место работы;

- люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск;

- лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми идти на риск;

- связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству;

- в долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов;

- успех означает производство/ предоставление уникальных и новых продуктов и / или услуг;

- важно быть лидером на рынке продукции или услуг;

- организация поощряет личную инициативу и свободу.

3.4. Интерпретация профилей культуры

Имея вычерченную картину профиля общей культуры обеих фирм, а также результаты каждого из шести атрибутов культуры, можно интерпретировать их с разных точек зрения. Существует по меньшей мере шесть стандартных разрезов сравнения в организации.

Согласно диаграммы, по сегодняшнему доминирующему типу культуры общей культуры фирмы АвтоСнаб, наивысшую оценку имеет бюрократический тип культуры (38 пунктов). В фирме Н.И.К.А.Р. преобладает адхократический тип культуры (31 пункт).

Другой важный источник информации различия между нынешней культурой и тем, какой ее предпочитают видеть. Анализ площадей наибольшего различия “профилей организации” для предпочтительной будущей и нынешней культуры дает возможность наметить своего рода карту путей изменения.

В фирме АвтоСнаб существенное различие представляют уменьшение

бюрократического типа культуры (11пунктов) и увеличение рыночного типа (5 пунктов). В фирме Н.И.К.А.Р.– увеличение рыночного типа культуры (8 пунктов) и уменьшение бюрократического типа культуры (8 пунктов). Результаты анализа показаны на рисунке 3.2.

Н.И.К.А.Р. АвтоСнаб

 Клан Адхократия

21

 18

A B

D C

 27

 34

Бюрократия Рынок

 34 34

 38

Клан Адхократия

31 33

А В

D C

 11

 25

Бюрократия Рынок

Рисунок 3.2. Предполагаемый профиль

Сила культуры фирм определяется количеством пунктов оценки, отдаваемых какому – то конкретному типу культуры. Чем выше оценка, тем сильнее этот тип и тем более данная конкретная культура доминирует. Исследования показывают, что сильные культуры ассоциируются относительно более высокими показателями ее деятельности в окружающей среде, требующей организационного единства и общего видения перспектив.

Для фирмы АвтоСнаб необходимо увеличение рыночного типа культуры. Для фирмы Н.И.К.А.Р. выживаемость зависит от гибкости, новаторства, творческого подхода и предприимчивости. Более приемлемой в подобной

ситуации может оказаться адхократическая культура фирмы и увеличение рыночного типа культуры.

Для достижения успеха каждая фирма должна самостоятельно определить требуемую силу той или иной культуры, ориентируясь на окружающую внешнюю среду.

Под культурной согласованностью понимается равновесное состояние

различных аспектов культуры организации, то есть в разных частях организации делается акцент на одних и тех же типах культуры.

Согласно профилей отдельных статей по OCAI для фирмы АвтоСнаб по Приложению 7 и для фирмы Н.И.К.А.Р. по Приложению 8, можно отметить, что в фирмах наблюдается согласованность между общей диаграммой и частными. Отклонения культурных характеристик в разных элементах организации незначительные.

Выбрав диаграммы усредненной организационной культуры для каждой фирмы можно сделать соответствующие выводы.

В фирме АвтоСнаб существенное различие представляют бюрократический тип (16 пунктов) и рыночный тип (7 пунктов). В фирме Н.И.К.А.Р. существенное различие наблюдается в рыночном типе культуры (16 пунктов). Результаты сравнения профиля культуры фирм со средними профилями культуры почти тысячи организаций показаны на рисунке 3.3.

Н.И.К.А.Р. АвтоСнаб

Клан Адхократия

24 20

А В

D C

 23

 33

Бюрократия Рынок

 Клан Адхократия

22 20

А В

D С

 22

 36

Бюрократия Рынок

Рисунок 3.3. Усредненный профиль организационной культуры

Клановый тип культуры в обеих фирмах имеет средний рейтинг, хотя высшие менеджеры стремятся обладать повышенными клановыми оценками.

Адхократическая составляющая обычно получает самый низкий рейтинг. Это можно наблюдать и в фирме АвтоСнаб, а в филиале фирмы Н.И.К.А.Р.

адхократическая культура доминирует по сравнению с рыночной и клановой.

С течением времени в компаниях появляется тенденция все более отчетливо подчеркивать тяготение к иерархическому и рыночному типу культуры. Возникает ощущение, что как только в профилях их культур начинают преобладать эти два нижних квадранта, становится все труднее делать акцент на верхних двух квадрантах. Нижние квадранты обладают тенденцией оставаться доминантными особенно долго. Изменение культуры в направлении кланового или адхократического типов требует громадных усилий и неординарного лидерства.

Исследования доказывают, что все четыре типа культуры одинаково ценны и необходимы. Ни один не является лучшим или худшим по сравнению с другими. Изменения (клан) без стабильности (иерархия) – это просто хаос. Новаторство (адхократия) без продуктивности (рынок) – мечта о пирожках, падающих с неба.

Вовсе не обязательно, чтобы в организации доминировала та или другая

сторона формы профиля или чтобы был акцент на верхней либо на нижней его долях. Многие организации высокой продуктивности одновременно подчеркивают и клановую, и рыночную культуру или предпочитают иерархическую культуру вместе с адхократической. Это в равной мере может быть признаком силы и симптомом слабости.

3.5. Рекомендации по корректировке значений основных параметров

Итак, фирма АвтоСнаб обладает организационной культурой женского коллективистического типа, которая имеет завышенные значения параметров “дистанция власти” и “стремление к избежанию неопределенности”. В целом, это довольно хорошее сочетание, но и здесь можно дать несколько практических рекомендаций для руководителей и сотрудников.

По изменению значения первого параметра “дистанция власти” можно использовать следующие рекомендации:

- давать больше свободы работникам, чаще выслушивать их мнения и стараться действовать, учитывая предложения работников;

- все работники должны обладать одинаковыми правами, независимо от статуса.

Для того, чтобы изменить значение второго параметра “тенденция к избежанию неопределенности” можно использовать следующие рекомендации:

- чаще идти на риск;

- установить различные критерии для подбора руководителей и рядовых сотрудников;

- повышать мотивацию на достижение целей;

- усилить конкуренцию между сотрудниками.

Третий параметр “коллективизм - индивидуализм”. Для того, чтобы развить индивидуалистические чувства в организации можно использовать следующие рекомендации:

- иметь большую свободу в организации своей деятельности;

- продвижение сотрудника по службе осуществлять на основе его компетенции.

По корректировке четвертого параметра “мужественность - женственность” можно предложить следующие рекомендации:

- стремиться к независимости;

- максимально реализовать свои претензии;

- чаще принимать решения на основе рационального размышления.

Анализируя организационную культуру филиала фирмы Н.И.К.А.Р. по тем же параметрам, что и фирму АвтоСнаб, можно сделать следующие выводы и дать рекомендации по внесению изменений в организационную культуру фирмы.

Первый параметр “дистанция власти” имеет заниженное значение. Это неплохо для фирмы, занимающейся оказанием информационно- консультационными услугами, так как работа носит творческий характер, что подразумевает относительную свободу. Для корректировки данного параметра можно посоветовать несколько увеличить количество управляюще – контролирующих сотрудников.

 Второй параметр “тенденция к избежанию неопределенности” имеет

 явно завышенное значение. Для того, чтобы изменить значение данного параметра можно использовать следующие рекомендации:

- чаще идти на риск;

- установить различные критерии для подбора руководителей и рядовых сотрудников;

- повышать мотивацию на достижение целей;

- не избегать конфликтных ситуаций, так как при этом проблема остается нерешенной;

- усилить конкуренцию между сотрудниками.

По третьему параметру “коллективизм - индивидуализм” фирма склоняется к индивидуалистическому типу. Для того, чтобы развить коллективистические чувства в организации можно использовать следующие рекомендации:

- предприятие должно оказывать большее влияние на своих служащих;

- оказывать помощь сотрудникам, оказавшимся в сложной ситуации;

- взаимодействие на предприятии должно основываться на чувстве долга;

- при повышении в должности учитывать стаж работы.

По четвертому параметру “мужественность - женственность” компания обладает организационной культурой мужского типа. По корректировке этого параметра можно предложить следующие рекомендации:

- различие между полами не должно влиять на занятие властных позиций;

- приветствовать солидарность;

- нужно работать, чтобы жить, а не жить чтобы работать;

- главным должно стать получение морального, а не материального удовлетворения от работы.

Фирмы не смогут функционировать, если их работники не владеют, помимо набора не­обхо­димых умений и навыков, сводом писанных и неписанных правил, не выбирают определённого отношения к своей работе, к своей фирме, колле­гам и клиентам. Именно вместе эти навыки, умения,

взгляды, нормы поведения, правила ор­ганизации и создают корпоративную

культуру. К ведущим факторам, определяющим корпоративную культуру, относятся ценности, указываемые высшим ру­ководством. Имеется в виду отношение к клиентам, организациям, стремление к миро­вым стандартам и расширению своих услуг, системам обучения, нормам поведения и ряду других ценностей.

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

Предлагаются некоторые конкретные мероприятия для решения задачи формирования организационной культуры компаний:

- ритуал организации приема новых сотрудников (вручение в день приема на работу буклета о фирме, организация адаптации новичков к условиям работы в фирме, включая закрепление наставников; обучение новичков);

- планирование карьеры сотрудников (содействие в обучении, стажировке, передвижении);

- установлении льгот и поощрений для сотрудников, проработавших в банке определенное число лет, например, пять и более;

- расширения ассортимента услуг, оказываемых службами своим сотрудникам (юридической, информационной, технической, транспортной);

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

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

- установление ритуалов Дней рождения филилов,

поддержка коллективных выездов на отдых (с участием руководителей фирм);

- поддержка сотрудников в формировании их страховых и пенсионных фондов.

Понятно, что это условное перечисление, поскольку возможны и другие мероприятия. Главное, чтобы все они были направлены на формирование уважения к фирме, с которой связана жизнь каждого сотрудника, искреннего желания работать в ней долго и плодотворно [20].

3.6. Анализ профиля организационной культуры

Проанализировав профиль организационной культуры филиала фирмы Н.И.К.А.Р., можно сделать следующие выводы и дать некоторые рекомендации по корректировки профиля.

В филиале доминирует адхократический тип, который характеризуется такими признаками как: творчество в работе, новаторство, готовность к экспериментам, инициативность.

Преобладание адхократического типа культуры можно объяснить сферой деятельности компании, которая связана с оказанием информационно – консультационных услуг, требующей творческого подхода, личной инициативы, определенной доли риска, быстрого реагирования на постоянные изменения в законодательстве и нормативной документации.

Основу кланового типа культуры фирмы составляет непринужденная атмосфера в коллективе, сотрудники ощущают единение с коллективом и личную причастность к организации. Средний возраст сотрудников 35-37 лет. Отношения между ними основываются не только на профессиональном уровне, но и на личной дружбе.

Слабо развит рыночный тип культуры. Этот фактор объясняется тем,

что филиал фирмы в Бугульме открылся сравнительно недавно и первоочередными задачами руководства фирмы являлись завоевание рынка информационных услуг, доверие клиентов, подбор команды профессиональных

работников. С этой задачей руководство справилось успешно.

Фирме можно посоветовать увеличить рыночный тип культуры. Мало проникнуть и заваевать рынок, нужно удержаться на нем, опередить конкурентов качеством и разнообразием предоставляемых услуг.

Уменьшить бюрократический тип культуры. Дать больше полномочий старшему менеджеру в филиале.

Проанализировав профиль организационной культуры фирмы АвтоСнаб, можно сделать вывод о приобладании двух нижних квадрантов, то есть бюрократического и рыночного типов культур. Это характерно для таких фирм как АвтоСнаб, потому что фирма существует достаточно долго, имеет филиалы в разных городах Татарстана. Внутренние процессы и связи в фирме и между ее филиалами уже установились. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Компания занимается оптовой и розничной торговлей, руководство фирмой старается удержаться на рынке предоставляемых услуг по реализации товара.

Особенно ярко выражена бюрократия. Это является отрицательным моментов в организационной культуре фирмы. Все действия сотрудников строго контролируются. Ведутся журналы регистрации рабочего времени. Сотрудники вынуждены контролировать друг друга, что повышает конфликтность и напряженность в коллективе. Для творчества и новвоведений нет времени, так как необходимо постоянно выполнять задания руководства. В фирме задания начальства не обсуждаются, а только выполняются. Невыполнение заданий влечет за собой лишение премий.

Главный офис фирмы находится в Казани. Руководство больше следит за действиями своих сотрудников, а не за конкуренцией на рынке. Слабо изучается рынок в Бугульме, не развита маркетинговая служба. Фирм по торговле запасными частями в Бугульме становится больше и АвтоСнаб начинает терять своих клиентов, соответственно уменьшаются объемы продаж.

Филиал в Бугульме существует за счет добросовестной работы менеджеров, их преданности и исполнительности. Многие клиенты привыкли к

работе с ними.

Компании необходимо понизить бюрократический тип и по возможности

повысить остальные три типа культуры.

Больше дать возможностей для личной инициативы работников, развивать в сотрудниках творческое отношение к выполняемой работе, учиться рисковать и экспериментировать. Но повысить адхократический тип можно только в том случае, если позволяет професиональный уровень сотрудников фирмы. Иначе сотрудники могут не справиться с поставленными перед ними задачами. Нужны специалисты с высшим образованием, квалифицированные, имеющие стаж работы. Положительным в фирме является то, что руководство заботится о профессиональном уровне своих работников. Организует различные семинары, оплачивает учебу своих сотрудников и предоставляет оплачиваемые учебные отпуска.

Нужно немного повысить клановый тип культуры. Придать больше значения моральному климату в организации, исключить напряженность и конфликтность между сотрудниками. Это нужно сделать за счет уменьшения централизации, сократить количество формальностей в работе, дать больше возможностей для самосовершенствования. Положительным моментов является то, что в фирме обязательно отмечаются все праздники, Дни рождения сотрудников, День рождения фирмы, проводятся вечера отдыха за счет средств фирмы совместно с работниками всех филиалов.

Самое главное - нужно обратить внимание на повышение рыночного типа. Увеличить конкурентоспособность фирмы, повысить внимание к потребителям, разнообразить ассортимент предлагаемого товара.

#

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

 В данной работе проведен всесторонний анализ понятия "культура организации". С помощью анкет определена доминирующая культура в рассматриваемых фирмах. Также были выделены проблемы формирования организационной культуры и пути их решения. при анализе структуры организационной культуры, были изучены три ее уровня, а также другие ее компоненты и характеристики.

При изучении влияния культуры на организационную деятельность были рассмотрены различные ее модели (В. Сате, Т. Питерса — Р. Уотермана, Модель Т. Парсонса), а также основные факторы, влияющие на культуру организации.

Изучена модель Г. Хофштеде, проведена диагностика фирм по различным параметрам, выявлены методы изменения организационной культуры с помощью построения профиля организационной культуры.

Выявлены типы организационных культур двух фирм, даны практические рекомендации по корректировке основных параметров культуры и изменению профиля.

 Однако, необходимо заметить, что даже внутри одного предприятия в различных группах существует своя особая культура.

Культура - это очень широкое и многогранное понятие. К ней применимы такие понятия, как  идеи, убеждения, традиции и ценности, которые выражаются в преобладающем стиле управления.

Специфика принятой культуры определяется прежде всего лидерами и той ролью, которую они сыграли в истории организации. Каждый лидер должен полностью осознавать свои собственные представления о той культуре, которую он хочет иметь в организации.

Вопрос организационной культуры в компаниях на сегодняшний день актуален и его актуальность будет расти по мере продвидения компаний на рынке товаров и услуг.

Важно понять, что процесс изменения культуры организации требует

тщательной подготовки. Все задуманные изменения рекомендуется начать с составления плана. При этом добиться, чтобы исполнители верили в успех дела и обладали необходимыми знаниями. Изменения организационной

 структуры и методов управления всегда затрагивают условия жизни и деятельности людей. Изменения всегда порождают чувство неуверенности. От способностей менеджеров и всего коллектива, которые должны проявить гибкость и изобретательность, зависит, насколько безболезненно будут восприняты и пережиты эти изменения.

Даже самые современные структуры, великолепные организационные проекты, грамотно выполненные должностные инструкции и положения – все это останется на бумаге, если не станет образом мышления и базой профессиональной организационной деятельности работников предприятия. Требования к профессиональным знаниям, навыкам и качествам руководителей и специалистов, как и других работников, должны формироваться на основе принятой на предприятии идеологии организационного поведения. Таким образом формируется организационная культура.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агафонов Ю. Интеграция организационных культур на совместных российско – германских предприятиях // Менеджмент в России и за рубежом.- 2003. - № 5. – С.87-95.

2. Блинов А., Захаров В. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности // Менеджмент в России и за рубежом.- 2003. - № 4. – С.34-39.

3. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс.- М.: Изд. МГУ, 2001. - 416 с.

4. Гамус Ю. Внутренний консультант или внешний: плюсы и минусы // Управление компанией. – 2002. - № 1. – С. 45- 49.

5. Гончарук В.Н. Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 2000.-278 с.

6. Глухов В. А. Основы менеджмента. – СПб.: Питер, 2001.- 275 с.

7. Дугельный А. Проблемы развития промышленного предприятия // ЭКО.- 2002. - № 5. – С.16-19.

8. Заикин А. Маркетинг в розничной торговли // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. - № 1.- С.63-66.

9. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры: Пер.с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 301с.

10. Куту Д. Тревога обучения: Интервью с Э. Шейном // Искусство управления. – 2002. - № 3. – С.4-17.

11. Клейнер Г. Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики.- 2002. - № 10. – С.47-69.

12. Коротков Э. А. Концепция менеджмента. - М.: ИНФРА - М, 2000.- 301 с.

13. Левизина О. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система // Менеджмент в России и за рубежом.- 2003. - № 5. – С.47-60.

14. Маркова В., Кузнецова .С. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА - М, 2001.- 285 с.

15. Мексон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.- М.: Дело, 2002. – 702 с.

16. Мильнер Б.З. Теория организации.- М.: ИНФРА - М, 2001.- 327 с.

17. Минцберг Г. Структура в кулаке: Пер. с англ.- СПб.: Питер, 2002.- 386 с.

18. Минцберг Г. Структурирование организаций. Стратегический процесс.- СПб.: Питер, 2001.- 380 с.

19. Некипелов А. Менеджмент и эффективность деятельности компании // Вопросы экономики. – 2001. - № 12. – С.36-37.

20. Нищев С. Совершенствование организации маркетинговых проектов в консалтинговых компаниях // Маркетинг в России и за рубежом.- 2003. - № 1. – С.35-41.

21. Петров Н.А. Основы развития предприятия.- М.: Мысль, 2000.-187 с.

22. Попов Е.В., Хмелькова Н.В. Эволюционная теория предприятия. - М.: ИНФРА - М, 2002.- 258 с.

23. Резник А.Р., Чаплина Н.А., Организационное поведение. – Тюмень: Вектор Бук, 2000.- 308 с.

24. Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность // Менеджмент. – 2000. № 7. – С.67-77.

25. Румянцева З.П., Саломатина Н.А. Менеджмент организации.- М.: ИНФРА - М, 2000.- 176 с.

26. Смолкин А.А. Менеджмент: основы организации.- М.: ИНФРА - М, 2001.- 198 с.

27. Хмелькова Н., Попов Е. О жизненном цикле внутренней среды организации // Менеджмент в России и за рубежом.- 2004. - № 1. – С.118-124.

28. Чаплина А.Е., Вашко Т.В. Менеджмент: основы организации.- М.: ИНФРА - М, 2001.- 328 с.

29. Черникова Ю.Л. Менеджмент в организации. - М.: ИНФРА - М, 2000.- 98 с.

30. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ.- СПб.: Питер, 2002.- 335 с.

31. Шипельков Э. Организация маркетинга: реальная картина состояния бизнеса // Маркетинг в России .- 2000. - № 5. – С.68-71.

Приложение 1

Анкета для исследования параметров “стремление к избежанию неопределенности” и “мужественность – женственность”

1. Как Вы поступили на работу ?

а) По объявлению в газете

б) По рекомендации знакомых

в) По направлению Государственной службы занятости

г) По направлению частного агентства по трудоустройству

д) Обратившись в отдел кадров

е) Другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Проходили ли Вы испытательный срок на данном предприятии ?

а) Да б) Нет

3. Помог ли Вам испытательный срок лучше освоиться на рабочем месте?

а) Да б) Нет

4. С кем из перечисленных сотрудников Вы беседовали при поступлении на работу ?

а) Руководитель предприятия г) Руководитель подразделения

б) Начальник службы кадров д) Другое

в) Работник отдела кадров

 5. Есть ли в Вашей организации четкий ритуал приема новых сотрудников (вручение в день приема на работу буклета с необходимой информацией, пропуска, справочных телефонов; организация адаптации новичков к условиям работы, включая закрепление наставников, обучение новичков)

а) Да б) Нет

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

а) Да б) Нет в) не знаю

7. Для Вас организационная культура – это:

а) Совместный отдых с руководством г) Комплекс традиций

б) Социальная помощь в фирме в) Наличие знаков Вашей фирмы

Продолжение приложения 1

8. Есть ли в Вашей организации специфический жаргон, особый стиль общения ?

а) Да б) Нет

9. Существует ли в Вашей организации закрепленные нормы поведения ?

а) Да б) Нет в) Не знаю

10. Есть ли в Вашей организации какой- то лозунг ?

а) Да б) Нет

11. Слагаются ли какие – лбо легенды о деятельности Вашей организации, об ее основателях ?

а) Да б) Нет

12. Есть ли у Вас в организации какие – либо обряды по поводу окончания обучения, стажировки (торжественное вручение дипломов) ?

 а) Да б) Нет

13. Есть ли у Вас в организации какие – либо обряды по поводу увольнения с работы, понижения в должности (объявления на доске) ?

а) Да б) Нет

14. Есть ли у Вас традиция отмечать День рождения организации ?

а) Да б) Нет

15. Ведется ли у Вас летопись основных событий, дел ?

а) Да б) Нет

16. Организуются ли у Вас конкурсы профессионального мастерства среди работников, установлен ли особый ритуал поощрения лучших по профессии ?

а) Да б) Нет

17. Существуют ли у Вас в организации традиции отмечать Дни рождения сотрудников?

а) Да б) Нет

18. Есть ли у Вашей организации определенная символика ?

а) Да б) Нет

19. Проводятся ли мероприятия по совместному отдыху ?

Продолжение приложения 1

а) Да б) Нет в) Не знаю

20. Какого рода ?

а) Юбилей работников г) Выезды на природу

б) Экскурсии д) Другое

в) Спортивные соревнования

21. Согласны ли Вы с мнением, что совместные обеды работников разных уровней ведут к сближению и проявлению большей заинтересованности в работе ?

 а) Да б) Нет в) Не имеет отношения к работе

22. Хотелось ли бы Вам иметь свою столовую, в которой обедали бы сотрудники разных уровней ?

а) Да в) Мне все равно

б) Нет г) Не имеет значения в работе

23. Хотелось ли бы Вам иметь свою униформу, отличающую Вашу организацию?

а) Да в) Мне все равно

б) Нет г) Не имеет значения в работе

24. Имеете ли Вы представление о миссии организации?

а) Имею б) Смутно в) Не представляю

25. Имеет ли место понятие стратегии Вашей организации?

а) Да б) Нет в) Не знаю

26. Насколь ясно Вы представляете себе цели своей организации ?

а) Представляю ясно в) Смутно

б) В принципе г) Не представляю

27. Откуда Вы получили информацию о целях организации ?

а) Из беседы с руководителем г) Нет информации

б) Из документов д) Из других источников

в) Из бесед с коллегами

28. Насколь Вы ясно представляете себе структуру организации ?

а) Представляю ясно в) Смутно

Продолжение приложения 1

б) В принципе г) Не представляю

29. Учитывается ли Ваше мнение при выборе стратегии и цели фирмы ?

а) Да г) Нет

б) Иногда д) Затрудняюсь ответить

в) Чаще нет

30. Учитывается ли Ваше мнение при корректировке организационной культуры?

а) Да б) Нет в) Затрудняюсь ответить

Приложение 2

Анкета для исследования параметров “дистанция власти” и “индивидуализм- коллективизм”

1. Как часто Вы выражаете несогласие с мнением руководителя ?

а) Часто б) Редко

2. С каким типом руководителя Вы предпочитаете работать ?

а) автократический б) консультативный

3. Согласны ли Вы с мнением, что нормы и инструкции нарушались в том случае, если работник считает это в интересах организации ?

а) Да б) Нет

4. Сколько еще Вы хотите проработать на своем предприятии ?

а) долго б) Недолго

5. Как часто Вы нервничаете на работе ?

а) Часто б) Нечасто

6. Насколько важно иметь достаточное время для личной и семейной жизни ?

а) Очень важно б) Не очень важно

7. Какое значение Вы придаете приемлемым условиям труда ?

а) Большое б) Небольшое

8. Насколько для Вас важно работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом ?

9. Насколь Вам важно жить в районе, приемлемом для Вашей семьи ?

а) Очень важно б) Не очень важно

10. На сколько для Вас значима работа с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом ?

а) Очень важно б) Не очень важно

11. Насколь важно для Вас иметь хорошие возможности для продвижения по службе ?

а) Очень важно б) Не очень важно

Продолжение приложения 2

12. Какое значение Вы придаете возможности работать на данном месте так долго, как хочется ?

а) Большое б) Небольшое

13. Насколько для Вас важно быть в курсе достижения технического прогресса ?

а) Очень важно б) Не очень важно

Приложение 3

Сводный результат обработки анкет фирмы АвтоСнаб

1. Как часто Вы выражаете несогласие с мнением руководителя?

а) Часто б) Редко

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант ответа | Количество ответов | Процентное соотношение |
| Часто | 4 | 20% |
| Редко | 16 | 80% |

1. С каким типом руководителя Вы предпочитаете работать?

а) автократический б) консультативный

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант ответа | Количество ответов | Процентное соотношение |
| Автократический | 6 | 30% |
| Консультативный | 14 | 70% |

1. Каков тип Вашего реального руководителя?

а) автократический б) консультативный

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант ответа | Количество ответов | Процентное соотношение |
| Автократический | 10 | 50% |
| Консультативный | 10 | 50% |

4. Согласны ли Вы с мнением, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, когда работник считает что это в интересах организации?

а) да б) нет

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант ответа | Количество ответов | Процентное соотношение |
| Да | 8 | 40% |
| Нет | 12 | 60% |

1. Сколько еще Вы хотите проработать на своем предприятии ?

а) долго б) недолго

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант ответа | Количество ответов | Процентное соотношение |
| Долго | 19 | 95% |
| Недолго | 1 | 5% |

Продолжение приложения 3

1. Как часто Вы выражаете нервничаете на работе?

а) Часто б) Нечасто

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант ответа | Количество ответов | Процентное соотношение |
| Часто | 9 | 45% |
| Нечасто | 11 | 55% |

1. Насколько важно иметь достаточное время для личной и семейной жизни?

а) очень важно б) не очень важно

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант ответа | Количество ответов | Процентное соотношение |
| Очень важно | 20 | 100% |
| Не очень важно | 0 | 0% |

1. Какое значение Вы придаете приемлемым условиям труда?

а) большое б) небольшое

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант ответа | Количество ответов | Процентное соотношение |
| Большое | 17 | 85% |
| Небольшое | 3 | 15% |

9. Насколь для Вас важно работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом ?

а) очень важно б) не очень важно

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант ответа | Количество ответов | Процентное соотношение |
| Очень важно | 18 | 90% |
| Не очень важно | 2 | 10% |

1. Насколько Вам важно жить в районе, приемлемом для Вас лично и вашей семьи ?

а) очень важно б) не очень важно

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант ответа | Количество ответов | Процентное соотношение |
| Очень важно | 13 | 65% |
| Не очень важно | 7 | 35% |

Продолжение приложения 3

1. Насколько важно для Вас иметь хорошие возможности для продвижения по службе ?

а) очень важно б) не очень важно

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант ответа | Количество ответов | Процентное соотношение |
| Очень важно | 14 | 70% |
| Не очень важно | 6 | 30% |

12. Какое значение Вы придаете возможности работать на данном рабочем месте так долго, как хочется ?

а) большое б) не важно

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант ответа | Количество ответов | Процентное соотношение |
| Большое | 11 | 55% |
| Не важно | 9 | 45% |

13. Насколько для Вас важно быть в курсе достижений научно- технического прогресса ?

а) очень важно б) не очень важно

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант ответа | Количество ответов | Процентное соотношение |
| Очень важно | 2 | 10% |
| Не очень важно | 18 | 90% |

Приложение 4

Сводный результат обработки анкет фирмы Н.И.К.А.Р.

1. Как часто Вы выражаете несогласие с мнением руководителя?

а) Часто б) Редко

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант ответа | Количество ответов | Процентное соотношение |
| Часто | 12 | 60% |
| Редко | 8 | 40% |

1. С каким типом руководителя Вы предпочитаете работать?

а) автократический б) консультативный

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант ответа | Количество ответов | Процентное соотношение |
| Автократический | 2 | 10% |
| Консультативный | 18 | 90% |

1. Каков тип Вашего реального руководителя?

а) автократический б) консультативный

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант ответа | Количество ответов | Процентное соотношение |
| Автократический | 4 | 20% |
| Консультативный | 16 | 80% |

4. Согласны ли Вы с мнением, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, когда работник считает что это в интересах организации?

а) да б) нет

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант ответа | Количество ответов | Процентное соотношение |
| Да | 11 | 55% |
| Нет | 9 | 45% |

5. Сколько еще Вы хотите проработать на своем предприятии ?

а) долго б) недолго

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант ответа | Количество ответов | Процентное соотношение |
| Долго | 19 | 95% |
| Недолго | 1 | 5% |

Продолжение приложения 4

1. Как часто Вы выражаете нервничаете на работе?

а) Часто б) Нечасто

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант ответа | Количество ответов | Процентное соотношение |
| Часто | 11 | 55% |
| Нечасто | 9 | 45% |

1. Насколько важно иметь достаточное время для личной и семейной жизни?

а) очень важно б) не очень важно

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант ответа | Количество ответов | Процентное соотношение |
| Очень важно | 20 | 100% |
| Не очень важно | 0 | 0% |

1. Какое значение Вы придаете приемлемым условиям труда?

а) большое б) небольшое

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант ответа | Количество ответов | Процентное соотношение |
| Большое | 19 | 95% |
| Небольшое | 1 | 5% |

9. Насколь для Вас важно работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом ?

а) очень важно б) не очень важно

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант ответа | Количество ответов | Процентное соотношение |
| Очень важно | 18 | 90% |
| Не очень важно | 2 | 10% |

10. Насколько Вам важно жить в районе, приемлемом для Вас лично и вашей семьи ?

а) очень важно б) не очень важно

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант ответа | Количество ответов | Процентное соотношение |
| Очень важно | 11 | 55% |
| Не очень важно | 9 | 45% |

Продолжение приложения 4

11. Насколько важно для Вас иметь хорошие возможности для продвижения по службе ?

а) очень важно б) не очень важно

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант ответа | Количество ответов | Процентное соотношение |
| Очень важно | 17 | 85% |
| Не очень важно | 3 | 15% |

12. Какое значение Вы придаете возможности работать на данном рабочем месте так долго, как хочется ?

а) большое б) не важно

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант ответа | Количество ответов | Процентное соотношение |
| Большое | 16 | 80% |
| Не важно | 4 | 20% |

13. Насколько для Вас важно быть в курсе достижений научно- технического прогресса ?

а) очень важно б) не очень важно

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант ответа | Количество ответов | Процентное соотношение |
| Очень важно | 19 | 95% |
| Не очень важно | 1 | 5% |

Приложение 5

Средство оценки организационной культуры- текущее состояние

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. | Важнейшие характеристики | Н.И.К.А.Р. | АВТОСНАБ |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| АВСD | Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общегоОрганизация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на рискОрганизация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной целиОрганизация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами Всего | 23292325100 | 20182834100 |
| 2. | Общий стиль лидерства в организации |  |  |
| АВСD | Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научитьОбщий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к рискуОбщий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результатыОбщий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел   | 32351320 | 20152738 |

Продолжение приложения 5

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|  |  Всего | 100 | 100 |
| 3. | Управление наемными работниками |  |  |
| АВСD | Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решенийСтиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытностиСтиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достиженийСтиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях  Всего  | 29322217100 | 18162442100 |
| 4.  | Связующая сущность организации |  |  |
| АВСD | Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровнеОрганизацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежахОрганизацию связывают воедино акцент на достижение цели и выполнении задачи. Общепринятые темы- агрессивность и победаОрганизацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации  Всего  | 32361319100 | 19183033100 |

 Продолжение приложения 5

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | Управление наемными работниками |  |  |
| АВСD |  Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастиеОрганизация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностейОрганизация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынкеОрганизация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций Всего | 31351816100 | 18153037100 |
| 6. | Критерии успеха |  |  |
| АВСD |  Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людяхОрганизация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новаторОрганизация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынкеОрганизация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы- графики и низкие производственные затраты  Всего | 32331619100 | 15103342100 |

Приложение 6

Средство оценки организационной культуры- предпочтительное состояние

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. | Важнейшие характеристики | Н.И.К.А.Р. | АВТОСНАБ |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| АВСD | Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общегоОрганизация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на рискОрганизация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной целиОрганизация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами Всего | 29233117100 | 23213323100 |
| 2. | Общий стиль лидерства в организации |  |  |
| АВСD | Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научитьОбщий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к рискуОбщий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результатыОбщий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел   | 32352112 | 23183227 |

Продолжение приложения 6

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|  |  Всего | 100 | 100 |
| 3. | Управление наемными работниками |  |  |
| АВСD | Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решенийСтиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытностиСтиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достиженийСтиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях  Всего  | 2932309100 | 21182932100 |
| 4.  | Связующая сущность организации |  |  |
| АВСD | Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровнеОрганизацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежахОрганизацию связывают воедино акцент на достижение цели и выполнении задачи. Общепринятые темы- агрессивность и победаОрганизацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации  Всего  | 32362111100 | 22213522100 |

 Продолжение приложения 6

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | Управление наемными работниками |  |  |
| АВСD |  Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастиеОрганизация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностейОрганизация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынкеОрганизация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций Всего | 3135268100 | 21183526100 |
| 6. | Критерии успеха |  |  |
| АВСD |  Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людяхОрганизация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новаторОрганизация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынкеОрганизация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы- графики и низкие производственные затраты  Всего | 32332411100 | 18133831100 |