**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

**Тема: “ Формирование делового кредо в системе**

**организационной культуры предприятия**

**( на примере фирмы “ ALIKA LTD ” )”**

**Выполнил студент**

**группы**

**Научный руководитель**

**МОСКВА 1999**

Оглавление.

Введение. 3

Глава 1. Концепция организационной культуры в современной парадигме управления. 6

1.1 Сущность и современное представление об организационной культуры. 6

1.1.1 Понятие организационной культуры 6

1.1.2 Характеристика структурных элементов организационной культуры. 9

1.2 Моделирование процесса формирования и развития организационной культуры 27

1.2.1. Основные модели организационной культуры 27

1.2.2 Базовая модель формирования организационной культуры. 32

1.2.3 Циклическая модель развития организационной культуры ("жизненный цикл" оргкультуры). 36

1.2.4 Организационный аспект формирования и развития культуры. 48

Глава 2. Анализ формирования делового кредо в системе организационной культуры и его внедрение в практику управления ( на примере организационной культуры зарубежных компаний). 51

2.1 Деловое кредо как центральное звено в системе организационной

культуры. 51

2.2 Элементы делового кредо и способы его создания. 52

2.3 Способы внедрения делового кредо в практику управления 57

Глава 3. Технология разработки делового кредо организации (на примере фирмы "ALIKA LTD"). 65

3.1 Технологические элементы процесса разработки делового кредо. 65

3.2 Рекомендации по формированию делового кредо фирмы 75

Заключение 81

Список литературы 83

Приложения. 84

# **Введение.**

Свое дипломное исследование я посвятил актуальной для современного менеджмента теме - формированию организационной культуры, в частности ее основной части - делового кредо организации. Организация функционирует и развивается, как сложный организм. Постоянно подвергаясь влиянию со стороны внешней среды приспосабливаясь к изменениям, современная организация должна иметь способность формировать и накапливать потенциал, который может обеспечить не только своевременную и адекватную реакцию на воздействия внешней среды, но и даст возможность активно изменять окружающую действительность, эффективно управлять функционированием и развитием многочисленных элементов и подсистем организации. Этот "жизненный" потенциал деятельности организации обеспечивает организационная культура: то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними, какие принципы и методы выполнения работ используются в деятельности организации. Это обуславливает не только различие между организациями, но и определяет успех ее функционирования и выживания в конкурентной борьбе. В любой организации существует диалог между людьми, носителями организационной культуры, с одной стороны, и культуры, оказывающей влияние на поведение человека , с другой.

Менеджмент и культура организации взаимосвязаны и взаимообусловлены. При этом управление не только соответствует культуре организации, сильно зависит от нее, но и оказывает влияние на формирование и адаптацию культуры к новой стратегии. Поэтому менеджеры должны уметь управлять культурой своей организации.

Проводимое мною на протяжении нескольких лет исследование по этой проблематике показало, что в России этот вопрос крайне мало изучен. Одним из доказательств этому может служить скудный перечень литературы российских авторов, в которой уделялось бы достаточное внимание этой проблеме. На мой взгляд этому можно найти ряд объяснений. На первом месте здесь стоит тот факт, что наша экономика на протяжении нескольких лет функционирует в кризисных условиях. Предпринимателям приходится заниматься проблемами выживания своих фирм, а не их развитием. Многие из них и не подозревают, что организационная культура может стать важнейшим инструментом антикризисного управления. Умелое управление организационной культурой на определенном этапе существования организации может дать большой антикризисный эффект. Кроме того, во всем мире, и в России, как одной из его частей, в последнем десятилетии изменилась сама парадигма управления. Огромное влияние стало уделяться человеческому фактору. На лицо стало заметным не эффективность традиционных методов мотивации. На мой взгляд решению именно этих и многих других проблем призвана служить организационная культура.

В заключение вступительной части своей работы мне бы хотелось привести основные понятия, которыми должно обладать любое научное исследование. Объектом исследования в моей работе является организационная культура предприятий, фирм различных видов собственности и размеров. Предметом исследования является формирование делового кредо организации, как "ядра" организационной культуры. Результатом своего исследования я вижу систематизацию теоретических взглядов по проблеме формирования организационной культуры в организации; анализ зарубежного и российского опыта в формировании организационной культуры и делового кредо в организациях; разработку технологии построения делового кредо и по возможности, его апробации в конкретной организации.

Хочу выразить свою признательность научному руководителю моей работы доценту Асташкиной Ирине Викторовне и профессору Якимову Виталию Николаевичу за помощь в подготовке дипломной работы.

Моя дипломная работа структурирована в соответствии с требованиями, изложенными в методических рекомендациях кафедры менеджмента по написанию дипломной работы и содержит три главы и приложения со списком использованных источников и литературы. Первая глава посвящена рассмотрению теоретико-методологические положений концепции организационной культуры в рамках современной парадигмы управления. В этой главе приведено множество определений организационной культуры, рассмотрен элементный состав и структура организационный культуры, процесс моделирования и различные модели организационной культуры в рамках разнообразных теорий и подходов менеджмента. Во второй главе проанализирован опыт создания и внедрения делового кредо в структуре организационной культуры ряда зарубежных и российских фирм. В третьей главе рассмотрены вопросы разработки технологии построения делового кредо для конкретного предприятия, производственную и управленческую деятельность которого я исследую в течение четырех лет.

# **Глава 1. Концепция организационной культуры в современной парадигме управления.**

## 1.1 Сущность и современное представление об организационной культуры.

### 1.1.1 Понятие организационной культуры

В совокупности дающих представление организационная культура и культура управления - известные всем категории. Но несмотря на это снова и снова возникла путаница с толкованием слова "культура" на разных уровнях иерархии / личная, корпоративная культура в рамках общей системы менеджмента, управленческая культура как внутрисистемная категория и она же как элемент общей культуры/. Признанное толкование понятия "культура" касается неких усвоенных нами знаний, исторического опыта, материальных и духовных ценностей, уровня развития совокупного нашего интеллекта. ({13},С.46 ) Но нас интересует взгляд, связанный с внутренним качеством организации.

В этой главе своей дипломной работы мне бы хотелось привести и далее обобщить некоторые точки зрения на данную проблему, которые, на мой взгляд, наиболее полно отражают интересующую меня тему.

Существуют десятки определений "организационной культуры", приведу лишь некоторые из них:

Специалисты Санкт-Петербургского института управления и экономики считают, что организационная культура - это определенная картина более или менее однородных и согласованных друг с другом представлений, значений и обобщений, которые не всегда видны, действуют в трудовом процессе и разделяются различными категориями специалистов, ориентируя и придавая смысл их деятельности, действия, существования человека в определенной системе; ({7},С.219)

Н.С.Злобин в своих работах указывает, что организационная культура - это творческая, созидательная деятельность организации, как прошлая, воплощенная в ценностях, традициях, нормах, так и настоящая, основывающаяся на опредмечивании этих ценностей, норм и традиций ({13},С.47);

Б.Ф.Усманов, исходя из схемы факторов влияющих на культуру корпорации (Бруселиуса-Скаварда), приводит свое определение организационной культуры. Организационная культура корпорации представляет собой традиции и манеру поведения, в которых воплощаются основные ценности организации, кадрового ее состава ({13}.С.49);

Э.М.Коротков в своем учебнике "Организационное поведение" приводит целую серию определений организационной культуры зарубежных ученых. "Культура предприятия - это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали "своими"({12},C.37);

"Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей"({12},С.37);

"Культура представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп"({12},С.37);

"Корпоративная культура - это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает ее от всех других в отрасли"({12},C.37);

"Организационная культура - это не просто одна из составляющих проблемы, это сама проблема в целом. На наш взгляд, культура - это не то, что организация имеет, а то, чем она является" ({12},С.37);

"Культура представляет собой набор важных установок (часто не формируемых), разделяемых членами того или иного общества" ({12},С.37);

"Организационная культура - это комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как "правильный" образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем"({12},С.37);

"Культура" в метафорическом смысле - это один из способов осуществления организационной деятельности по средствам использования языка фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологий, которая направляет деятельность предприятий в нужное русло"({12},С.37);

Признанный авторитет в вопросах управления персоналом С.В.Шекшня в своем учебнике пишет, что организационная культура это ценности, отношения, поведенческие нормы, характерные для данной организации. Организационная культура показывает типичный для данной организации подход к решению проблем ({8},С.5);

З.П.Румянцева считает, что организационная культура, вырабатываемая организацией, совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности ({3},С.365);

В "настольной" книге любого управленца, авторами которого являются: Мескон, Альберт и Хидоури под организационной культурой понимается - преобладающие обычаи, нравы, ожидания организации ({6},С.256);

И наконец одно из самых полных , на мой взгляд, определений организационной культуры приводит Э.А.Смирнов в своей работе "Основы теории организации" - это система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития ({10},С.300);

Проанализировав данный материал, мне бы хотелось дать свое определение интересующему меня понятию "организационная культура", которое я буду использовать далее в практической и аналитической частях своей работы.

Организационная культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции , которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством сотрудников.

### 1.1.2 Характеристика структурных элементов организационной культуры.

Размышляя об обмене информацией в организации, обычно думают о людях, которые говорят в процессе личного общения, или в группах, на собраниях, разговаривают по телефону, или читают, составляют письма и отчеты. Коммуникации представляют собой все проникающий и сложный процесс. Здесь, на мой взгляд, необходимо выделить два интересующих нас момента: неформальный обмен мнениями часто оказывается более достоверным, чем формальный, и недаром его значение сегодня как бы открыто заново. Если присмотреться повнимательнее, то без труда можно заметить, что многие люди, собираясь вместе, охотнее всего говорят о делах. Во время бесед за письменным столом, контактов на праздничном мероприятии, разговоров в столовой или за кружкой пива непреднамеренно распространяется культура. Данная форма получения информации отражает официальное информирование сотрудников. Она и более надежна, поскольку тот, от которого ее получают, как правило, являются личными знакомыми. Кроме того, в личной беседе можно сообщить совершенно иные вещи, высказать предположение к слухам и т.д., то есть удовлетворяются те потребности, которые не удовлетворяются официальным путем.

Далее необходимо отметить, что устная информация и обмен мнениями, как правило, оказываются более эффективными, чем письменные объявления, предписания и т.д. При помощи брошюры об основных направлениях деятельности общаться невозможно. Как известно, информация превращается в коммуникации лишь в результате обмена между отправителем и получателем. Значение видимого менеджмента, функция примера ролей модели частично объясняются тем, что при этом происходит непосредственный речевой контакт. Информация становится сообщением.

Следующей неотъемлемой частью культуры фирмы являются лозунги. Лозунги, даже если они обладают изысканной примитивностью, часто позволяют нам составить довольно полное представление о том, какие основные ценности выдвигаются на первый план предприятием или фирмой. Значение лозунгов неизменно подчеркивается в специфической зарубежной литературе. Однако, без ответа остается вопрос: верят ли им люди. Особенно успешно этот вопрос решается на японских предприятиях. Я уже приводил в пример фирму "Сони", для которой лозунги являются неотъемлемой частью корпоративной культуры. Но, как известно, у каждой монеты есть две стороны. Следует предостеречь от таких лозунгов, которые полностью противоречат непосредственному опыту сотрудников. Так, например: один германский банк, работал под рекламным лозунгом "Банк, который заслуживает вашего доверия". Внутренний вариант этого же лозунга гласил: "Банк, который зарабатывает на вашем доверии" (1.126). Так что перед тем, как выбрать лозунг, следует внимательно изучить ту среду, в которой он будет функционировать.

Следующим важным звеном организационной культуры можно назвать легенды. Легенды отражают историю. Они имеют в своей основе изменения, происходящие на предприятии, в закодированной форме передают унаследованные ценности организации, способствуют так же развитию новых культур. Как показывают последние исследования в этой области, легенды практически никогда не связаны с профилем производства. Имеются лишь несколько центральных тем, лежащих в основе многих легенд:

- главный босс тоже человек?

- можно ли, будучи простым сотрудником, подняться до уровня высшего руководства?

В легендах такого типа прямо перечисляются критерии, дающие возможность продвижения по служебной лестнице. В зависимости от реального положения дел эти легенды передаются с восхищением, либо с ожесточением.

- Меня уволят?

Здесь речь идет не просто о том, уволят, или нет, а об обстоятельствах увольнения, что позволяет познать стиль жизни, заведенной на данной фирме.

- Как отреагирует шеф на промахи?

На первый взгляд здесь кажется все просто. Либо шеф прощает, либо нет. Однако есть и заслуживающие внимание промежуточные решения: начальник отдела при продаже товара значительно превысил запланированный бюджет, не имея на то дополнительных указаний. За данное превышение полномочий его строго наказали. Однако, поскольку в целом его действия увенчались успехом, он был одновременно назначен на должность директора (1.127).

Как видно, во всех этих легендах прослеживается отношение начальника и подчиненного. В обществе, в котором пусть очень часто, в расплывчатой форме, пропагандируется равенство, иерархическая структура предприятия ведет к очень неприятному столкновению с феноменом неравенства. Эти легенды о равенстве и неравенстве служат тому, чтобы дать возможность выразиться имеющейся напряженности и переломить последнюю в положительном свете.

Говоря о структуре организационной культуры фирмы, необходимо также отметить положительную роль ритуалов. В повседневной жизни фирмы ритуалы играют важную роль. Они укрепляют структуру фирмы. Ритуалы символизируют убеждение, играют существенную роль на фирме. Они прямо или косвенно высвечивают образ предприятия и господствующие на нем династные ориентации. Ритуалы, выражающие признание. Например: юбилеи, празднование успехов, зачисление в перспективный резерв, публичные поощрения - все эти события должны продемонстрировать, что вознаграждается и что торжественно отмечается. Ритуалы служат средством для наглядной демонстрации ценностных ориентаций фирмы. Например, если свежеиспеченному дипломированному менеджеру, окончившему элитарный университет, в первые же дни его служебной карьеры вручается веник и предлагается для начала подмести помещение, то в молодом человеке это может вызвать смятение. Вместе с тем, ему сразу дают понять, что на данном предприятии ценится не формальное образование, а личное участие в делах.

Ритуалы (обряды) и церемонии в фирменной среде являются в некотором смысле подлинным воплощением предприимчивости, красивых и наиболее значимых моментов, которые символизируют корпоративный дух и единство всего персонала, сближение всех членов трудовой общности, демонстрируют им новые и еще неизвестные страницы прошлой истории и настоящего их фирмы, приобщают всех участников ритуала к основным фирменным ценностям и традициям.

В чем же заключается внутренний смысл и сущность ритуальных форм поведения и взаимодействия индивидуумов? Иногда человека представляют и описывают как существо, преимущественно рациональное, экономическое, политическое или играющее. Но можно интерпретировать его и как существо ритуальное и проследить четкую параллель между его ритуальным и вербальным поведением. Точно так же, как язык является символической системой, построенной по определенным правилам, так и ритуал представляет собой систему символических актов, которая тоже строится на основе определенных правил.

Сложный, но явный параллелизм между ритуалом и языком как основным коммуникативным средством можно увидеть, рассматривая исторические попытки объяснения ритуального поведения. В большинстве таких объяснений именно язык выступает как важнейший фактор, связанный с сущностью ритуала.

Функции ритуала исследователями определяются в зависимости от его смысла и назначения. Здесь возможны два основных подхода: во-первых, ритуал может описываться как символическое выражение реальных социальных отношений и статуса индивида в обществе, во-вторых, как символическое выражение отношения человека к трансцендентной, духовной реальности и к предельным ценностям данного социального сообщества. В аспекте рассматриваемой нами проблемы нас будет интересовать, главным образом, первый подход. Исследователи отмечают, что ритуал обнаруживает ценности группы на самом низком уровне, так как люди выражают ритуалом то, что более всего трогает их, а так как формы выражения обусловлены и непреложны, то в итоге и обнаруживается система социальных ценностных ориентаций. С помощью изучения ритуалов можно обнаружить ключ к пониманию главного в организации той или иной социальной структуры.

Но как бы ни интерпретировать ритуал - это прежде всего символическое внерациональное поведение, ритуал никогда не целенаправлен.

Ритуальное поведение, с другой стороны, несомненно, представляет собой средство невербальной коммуникации. Кроме того, комплексное исследование ритуала должно затрагивать также его взаимосвязь с искусством, архитектурой, с ролью специфических объектов, используемых в ритуале, например особых ритуальных одеяний. Все эти компоненты по своей структуре и значению являются невербальными, непременно присутствовав в контексте ритуала.

Английский ученый Виктор Тэрнер, рассматривая ритуалы и обряды, понимает их как предписанное формальное поведение, а с другой стороны, определяет как "систему верований и действий, исполняемых особой культовой ассоциацией". В своей книге "Символ и ритуал" он пишет, что "ритуал это стереотипная последовательность действий, охватывающая жесты, слова и объекты, исполняемые на специально подготовленном месте и предназначаемые для воздействия на сверхъестественные силы или существа в интересах и целях исполнителей". Ритуалы, по Тэрнеру, могут быть в свою очередь разделены на церемонии жизненных переломов, исполняемые при рождении, совершеннолетии, браке, смерти и т.п. для обозначения перехода от одной фазы индивидуального цикла к другой; и ритуалы бедствия, которые исполняются для умиротворения либо изгнания сверхъестественных сил или избавления от неудач и несчастий. Особенно для нас важно то, что Тэрнер анализировал ритуалы как механизм приспособления нового к традиционному в культуре и в социальной жизни, облегчающий этот переход к новому.

Тэрнер рассматривал ритуал и ритуальный процесс в символическом, ценностном, целевом, ролевом, структурном и лиминальном (бесструктурном) аспектах. В первом случае ритуал предстает как собрание символов, а символ - как "мельчайшая единица ритуала, сохраняющая специфические особенности ритуального поведения". Во втором - это передача информации о важнейших ценностях и их иерархии. В третьем - ритуал рассматривается как система целей и средств, которые могут и не иметь религиозного значения. В четвертом - как взаимодействие различных социальных статусов и положений. Пятый - требует рассмотрения как собственно структуры ритуала, так и социальной структуры, в их взаимоотношении. Шестой - связан с лиминальной (переходной бесструктурной) фазой ритуалов особого типа - ритуалов перехода. Основные идеи Тэрнера, которые могут помочь нам в осмыслении собственно фирменных ритуалов и церемоний, связаны со значением ритуальных действий и сопутствующих им игровых ситуаций для осуществления преемственности между различными поколениями в той или иной организации; для поддержания фирменных традиций и передачи накопленного опыта через символы. Наконец, важные для фирмы ритуальные церемонии часто становятся праздником, своеобразным перерывом в сером потоке будней, который знакомит персонал фирмы (или открывает, приобщает) к ценностям, особенно важным для конкретной производственной или общественной организации.

Устойчивость, преемственность, долговечность, прочность, стабильность являются качествами, которые всегда внушали людям большое уважение именно в силу своей имманентной принадлежности к ритуалам и церемониям. Задача менеджмента заключается в привнесении в деловую фирменную среду некоего алгоритма, неизменяющихся культурных кодов и различных игровых посланий. Во время ритуальной церемонии прагматизм, чисто рациональные установки и конкретные цели на известное время отступают перед магическим воздействием ритуальной символики. Театрализованное действие, речи, наполненные необыкновенным содержанием, необычное поведение - приводят к идейной и эмоциональной метаморфозе всех участников ритуала. (В качестве примера такого мощного воздействия ритуала на психику можно привести описание тайной церемонии приема в масонскую ложу, описанную Л.Н. Толстым в романе "Война и мир".)Таинственный и волнующий характер ритуальной ситуации исключительно глубоко запечатлевается в душах и сердцах людей, укрепляет их мотивацию в своей профессиональной реализации в той или иной форме, учреждении, приобщают их к духу и климату данной организационной культуры. К примеру, большая устойчивость некоторых старых русских обычаев (особенно трудовых) показывает глубокое проникновение определенных ценностей в групповое и индивидуальное сознание, в родовую и личную память. Так, исследования конца прошлого и начала нынешнего века относительно специфических казачьих традиций в области земледелия на Дону показывают невероятную устойчивость и значимость старинных сельскохозяйственных обрядов и обычаев. Самое удивительное, что все эти обычаи, казалось бы полностью уничтоженные и стертые из памяти народной, тем не менее восстанавливаются и возрождаются сейчас, в конце ХХ в. при первой же благоприятной исторической ситуации, казалось бы на пустом месте. Подобное возрождение из небытия практически полностью уничтоженных народных и христианских обычаев показывает их укорененность на подсознательном уровне. Без сомнения только те организационные ритуалы могут рассчитывать на глубокое воздействие на сознание человека, которые сумели проникнуть в самую сердцевину человеческой системы верований, установок и ценностных ориентаций. Но если для сельских жителей подобную роль могут сыграть религиозные установки и верования, то для рабочих и служащих нового типа только вера способна внушить уважение, которая связана со смыслом их конкретной работы, имиджем и престижем фирмы, с передовыми методами и стилем организационного руководства.

Событийный повод является наиболее важной частью системы, структуры и конкретной конфигурации организационных ритуалов и церемоний. Именно конкретный повод, как квинтэссенция предмета и объекта ритуального действия, в максимальной степени диктует и предопределяет отдельные стороны, пространственные и временные характеристики обряда. Логично поэтому, к примеру, ритуал поступления сотрудника на работу обставлять одним убранством (интерьер, одежда, украшения, музыка, стихи, обстановка) и последовательностью действий, а также ритуал открытия нового офиса или закладки здания связывать с другой аранжировкой и поведенческим решением. А, например, ритуал вручения сотруднику какой-нибудь награды обставлять деталями, особенностями и нюансами, в корне отличными от применяющихся в первых двух ситуациях. Вот почему менеджеры и все ответственные в данной фирме или организации за проведение обрядов и церемоний, прежде чем начать искать инструкции, схемы, сценарии для проведения того или иного ритуала, должны очень глубоко вникнуть в сущность данного конкретного повода, который соберет их коллег вместе. Очень важен также и масштаб того или иного повода. Одно дело отмечать трехлетие учреждения акционерной компании или открытия бизнес-школы и совсем другое - праздновать столетний юбилей со дня открытия университета или библиотеки. Непонимание различий в масштабе того или иного события почти всегда приводит к негативным результатам, даже конфузам, и приносит большой моральный ущерб репутации фирмы и ее руководству. Например, если по ничтожному поводу устраивается грандиозный и помпезный праздник и, напротив, значимое событие отмечается убого, бедно и пренебрежительно поверхностно.

Ритуалы, строго установленные стереотипные формы и определенная техника общения и повседневной деятельности той или иной фирмы, могут совершаться автоматически. Это прежде всего относится к общепринятым и разделяемым всеми членами данной трудовой общности способам обращения друг к другу или поздравлением. Такие традиционные фразы :"Здравствуйте, как ваши дела?", "Хорошо! А вы как себя чувствуете?", "Как провели выходные?", "Добрый день!", "До свидания, желаю хорошо провести вечер!" или "Поздравляю с Новым годом!" и многие другие общепринятые обращения являются малыми ритуальными формами, обязательными в деловой жизни. Обращаясь к тому или иному человеку с подобной ритуальной фразой, отвечая на обращение, мы делаем это по инерции, почти никогда не задумываясь о сути происходящего. Известно, что ритуальный язык используется в обращении, когда мы находимся в условиях определенной социальной среды, где нас ожидают традиционные (стандартизированные) ответы. Поздравления всегда ритуальны - мы кратко отвечаем друг другу в ответ на поздравления, даже не вслушиваясь в ответы другого человека, после чего сразу переходим к волнующим нас деловым и профессиональным проблемам. Ведь ритуал - это специальная форма взаимодействия, придуманная людьми для удовлетворения потребности в признании. А потребность в признании - первая, с которой начинается взаимодействие людей, и без ее насыщения невозможно удовлетворить другие потребности. Если потребность в признании не реализуется, то начинает развиваться агрессивное поведение по отношению к "не распознающему" вас человеку. (Представьте, что вы при деловой встрече протягиваете собеседнику руку - - и она повисает в воздухе.)Ритуал и призван снять агрессию и удовлетворить эту необходимость в признании хотя бы на минимальном уровне. Ритуалам человек учится с детства и они дают ему постоянный жизненный фон для признания. Итак, любой фирменный ритуал - это набор комплиментарных межличностных взаимодействий. Участие в нем не требует от людей анализа происходящего или самовыражения в большей степени, чем это требуется по ритуалу. Каждый, кто пытается что-то изменить в ритуальном действии, подвергается осуждению всех окружающих.

В фирменных ритуалах большое внимание следует уделить одежде. Одежда как материализованная сущность различных актов повседневной жизни и праздников является необходимым компонентом ритуалов и обычаев, как торжественных, так и более простых церемоний. Например, фрак, изобретенный еще в ХУШ веке, сегодня выполняет ряд важных и существенных функций, являясь необходимым атрибутом ряда профессий, имеющих подчеркнуто коммуникативный и представительный характер, - дипломатов, дирижеров, церемониймейстеров, официантов и других, а также при участии людей в особо торжественных церемониях. Так, для того, чтобы подчеркнуть величие момент, торжественно академического духа и нравов особое уважение к знаниям и мудрости, при вручении Нобелевской премии в Стокгольмском концертном зале филармонии все лауреаты и сегодня должны быть обязательно во фраках. В этом случае ритуальная одежда помогает усилить значимость и пышность церемонии и подчеркивает преемственность в развитии науки, связь традиций и новаторства в культуре.

В обрядовых процессах одежда - знаковая система, которая имеет кодовое значение и является средством выражения смысла данного ритуала. Семиотика (т.е. комплекс научных теорий, изучающих различные свойства знакомых систем) одежды обращена (или связана) в первую очередь с внешней конкретной средой ритуала (веселый или печальный, трагический, оригинальный, специфический или традиционный, банальный). Магия материального знакового послания всегда является составной частью магии поведения (жесты, походка, мимика, танцы, поклоны и пр.)и речи (торжественное слово, надгробная речь, доклад, сообщение, поздравление, почетный адрес, и др.)как ведущих элементов того или иного обычая. Одежда через свой покрой и фасон, цветовую гамму, длину, через разнообразие и фееристичность, или, наоборот, посредством строгости и цветовой монотонности выражает эмоциональное состояние людей, совершающих обряд, подчеркивает и дополняет характер игрового компонента ритуала. Исходя из предназначения данного ритуала на одежду возлагаются многочисленные функции психологического воздействия: внушить ужас или восторг, благоговение, успокоить глаза и другие органы чувств или, напротив, ударить по нервам и обострить (возбудить)чувства. И если для любителей и дилетантов ритуальная одежда в лучшем случае может представлять интерес с точки зрения любопытства, соприкосновения с чем-то ярким, малоизвестным и необычным, то для посвященного в символику обряда и способного раскодировать знаковый шифр ритуальных одеяний и аксессуаров уже стоит вопрос о глубоком смысле и важной роли каждой отдельной детали, всякого цветового нюанса, всякого маленького рисунка, украшения или узора.

Замечательным примером ритуального вовлечения в учебный процесс с помощью перемены своей одежды может служить преподавательский эксперимент профессора Ричарда Икина. Уже много лет он удивляет весь научный мир, преподавая своим студентам биологию в Калифорнийском университете, одетым в костюм соответствующей эпохи, в которой жили Г.Мендель, Ч. Дарвин, Л.Пастер и другие знаменитые ученые. Загримировавшись и тщательно подобрав костюм (иногда в парике, иногда с густой бородой, а то и одетый в длинную рясу с капюшоном или облаченный в мундир с латунными пуговицами), профессор Икин, читая лекции студентам, как бы воссоздает материальную среду, в которой было сделано гениальное открытие того или иного выдающего ученого. Таким путем ему не только удавалось привлечь к своим лекциям повышенное внимание и полностью завладеть аудиторией, но и подчеркнуть научную и культурную ценность научного прорыва в неизвестные области духовных гигантов различных эпох. Специалисты подчеркивают , что ритуалы с большой пользой применяются во многих организациях, чтобы напомнить персоналу об огромной важности фирменных ценностей и чтобы помочь каждому сотруднику в усвоении и принятии этих ценностей. Рассматривая в самом общем плане ритуалы, применяемые в трудовой среде, их можно разделить на следующие основные типы:

- ритуалы при поступлении на работу;

- организационные ритуалы, или ритуалы открытия,

- интегрирующие ритуалы,

- ритуалы, связанные с отдыхом и восстановлением

Обряды, характерные при поступлении на работу , обязательно включают обучающий момент (знакомство новичка с историей и традициями фирмы, с основными ее ценностями, с наиболее существенными ее особенностями фирменного управления). Известная компания "Дженерал электрик" организует для своих "новобранцев" одномесячное обучение, прикрепляя к каждому новичку наставника, который знакомит его с основными фирменными ценностями.

Организационные (открывающие) ритуалы чаще всего имеют цель дополнительно подчеркнуть важность того или иного события в жизни организации и ее членов с помощью торжественных вечеров, праздничных обедов, посвященных знаменательному событию в жизни фирмы, специальных церемоний награждения какого-нибудь сотрудника или отдела за достигнутые успехи.

Интегрирующие ритуалы направлены к достижению еще большей сплоченности персонала и созданию благоприятной, дружеской морально-психологической атмосферы в фирме. С помощью таких ритуалов сотрудники лучше узнают друг друга , что способствует созданию корпоративного духа и отношениям солидарности между сотрудниками. Это особенно важно для предпринимательских организаций, которые смело встречают все новые веяния времени, ищут новые неизведанные пути. В таких фирмах качественные изменения , реформы, инновации превращаются не только в цель, но и в своеобразный культ.

Ритуалы, связанные с отдыхом и восстановлением, помогают людям полноценно отдохнуть и восстановить свои силы. Здесь стоит вопрос не только о возможностях, которыми располагает та или иная организация, - базы отдыха, санатории и спортивные лагеря, но и об эргономичных критерия[б которые прилагаются ко всякому офис-оборудованию и вообще к внутрифирменному дизайну, что способствует созданию благоприятной функциональной рабочей среды.

К сожалению, в современной российской предпринимательской практике больше негативных примеров в вопросе организации фирменных ритуалов. Как правило, такие важные моменты в жизни человека, как поступление на работу, повышение в должности, выход на пенсию, организуются самым формальным способом. Управляющий, генеральный директор или президент фирмы очень редко испытывает желание подумать, как оригинально организовать ту или иную церемонию, чтобы добиться ее торжественности и значимости для конкретного сотрудника. В условиях российского бизнеса и предпринимательства фирменные ритуалы представляют собой пеструю смесь слегла измененных официальных мероприятия, доставшихся в наследство от советских времен ( сегодня абсурдно звучат такие обряды, как "Праздник трудовой славы", "Вечер наставников" и др.), и чисто интуитивных и механических попыток создания новых моделей фирменных ритуалов путем бездумного перенесения на нашу почву обрядов и церемоний, принятых в западных и японских фирмах. Правда, сейчас происходит реставрация традиционных христианских ценностей и многие фирмы включают в ритуал открытия новых офисов и представительств, производственных зданий - "освящение" (водосвятие), производимое православным священником. В ритуал "освящения" начинают входить такие пожелания, как "хорошего бизнеса", "большой прибыли", "удачных сделок", "много покупателей" и др.

Все еще очень плохо и во многом случайно используются для организации торжественной церемонии такие удобные поводы, как "миллионный клиент", "юбилей", "представление нового товара на рынке". А ведь не так давно все газеты мира сообщили о 150-миллионном посетителе Эйфелевой башни - француженке Жаклин Мартинес. Эта счастливая женщина была удостоена соответствующего подарка - спортивной модели Ситроена", возможности купить сувениров на сумму 5000 франков и великолепного букета цветов. Ритуал торжественного вручения всех этих подарков еще раз продемонстрировал уникальные возможности привлечения к себе всеобщего внимания и приобщения людей к какому-то имени, ценности или системе. Специально т очень много можно говорить о тесной связи между ритуалом и рекламой, проявляющейся через ритуальную продажу (или раздачу) товаров на определенном месте, или церемонии официального представления новых товаров, услуг, видов деятельности.

Кроме того, практика показывает, что особенно удачными и продуктивными являются церемонии, которые связаны с чем-то глубоко личным, сентиментальным и неформальным, касающимся участников данного ритуала. Это личный момент, персональное уважение и конкретное адресное внимание при вручении подарка или награды придает дополнительную ценность всей церемонии и усиливает ее уникальность и неповторимость. Ценности, ритуалы и церемонии в жизни фирмы являются самыми представительными компонентами, формирующими ее культуру и стратегию. Без преувеличения можно сказать , что те фирмы, которые не определились со своими доминирующими ценностями и ориентирами и не имеют хорошо продуманной и отработанной системы обрядов и церемоний, переживают постоянный кризис и находятся на грани провала. Так как это подтверждается практикой , то не удивительно, что именно ценности и ритуалы являются образным выражением (метафорой) предприимчивости. Благодаря ритуалам и церемониям приобретает конкретные очертания и осмысливается всем персоналом фирмы все то ценное, что происходит в трудовой, производственной и исследовательской среде. И чем теснее доминирующие организационные ценности будут связаны с индивидуальными интересами, потребностями и установками, тем больше шансов у данной фирмы действовать на рынке эффективно, гибко и целенаправленно.

Следующими неотъемлемыми частями организационной культуры выступают язык и этика. Язык всегда позволяет сделать вывод о культуре, причем без особых усилий . Все зависит лишь от того, насколько люди внимательно слушают, или читают. Именно с помощью языка формируется и передается культура.

В современном менеджменте огромное внимание уделяется также вопросам деловой этики. Ведь от того, как мы себя ведем, как общаемся, зачастую зависит успех нашего дела.

Следующими неотъемлемыми частями организационной культуры выступают язык и этика. Язык всегда позволяет сделать вывод о культуре, причем без особых усилий. Все зависит лишь от того, насколько люди внимательно слушают, или читают. Именно с помощью языка формируется и передается культура.

В современном менеджменте огромное внимание уделяется также вопросам деловой этики. Ведь от того, как мы себя ведем, как общаемся, зачастую зависит успех нашего дела.

Следующими неотъемлемыми частями организационной культуры выступают язык и этика. Язык всегда позволяет сделать вывод о культуре, причем без особых усилий. Все зависит лишь от того, насколько люди внимательно слушают, или читают. Именно с помощью языка формируется и передается культура.

В современном менеджменте огромное внимание уделяется также вопросам деловой этики. Ведь от того, как мы себя ведем, как общаемся, зачастую зависит успех нашего дела.

Этика, как известно, - совокупность принципов, отделяющие правильное поведение от неправильного. ({6},С.699). Распространяя это определение на область предпринимательства , можно утверждать, что деловая этика представляет собой совокупность принципов поведения людей, занятых в сфере предпринимательской деятельности. В связи с этим представляется целесообразным выделить в деловой этике те моральные ценности, которые являются ее структурообразующими компонентами. Первая и самая важная ценность - честность и порядочность в деловых отношениях. Требование честности в бизнесе вытекает из его природы. Обычай не может служить основой для нормального экономического процесса. Честность и порядочность в деловых отношениях были присущи и русскому купечеству. На Руси был известен обычай "бить по рукам", что означало формальное заключение сделки.

Деловая этика базируется на такой общечеловеческой ценности, как свобода. Это значит, что бизнесмен или менеджер должен ценить не только свободу своих экономических действий, но и свободу тех, с кем он имеет дело, будь то его подчиненный, или конкурент.

Другим основополагающим принципом деловых взаимоотношений является терпимость, которая означает осознание невозможности преодолеть "с наскока" слабости и недостатки партнеров, клиентов, или подчиненных. Терпимость рождает взаимное доверие, понимание и откровенность, помогает гасить конфликтные ситуации в самом их зародыше. Деловые взаимоотношения всегда чреваты различного рода шероховатостями и конфликтами. Поэтому, такие взаимоотношения, как никакие другие, требуют тактичности и деликатности. Такт в таком общении, это не только понимание соответствующих целей и норм поведения, но и умение применять эти нормы к конкретному человеку. Быть тактичным - это значит в любой ситуации осознавать своего партнера, клиента, подчиненного как самоценную личность с учетом ее биосоциальных характеристик, пола, возраста, национальности, темперамента, привычек и т.п. Под деликатностью понимают вежливость и внимательность в общении, умение щадить самолюбие своих коллег. Деликатность - это особая, свойственная только высокопрофессиональным бизнесменам и менеджерам, форма проявления корректности и искренности при общении.

Наряду с терпимостью и деликатностью деловая этика ориентируется на такое общечеловеческое качество, как справедливость, которая предполагает объективную оценку личностно-деловых качеств людей, их деятельности, индивидуальности, открытость критики, самокритичность.

К общим нравственным качествам, характеризующим делового человека, можно отнести его профессиональную честность, т.е. требовательность, самоотдачу в работе, а также принципиальность и уважение к мнению других.

Я не случайно остановился на вопросах этики. На мой взгляд, именно на основных этических нормах должна строиться культурная политика любой, уважающей себя организации. Примером этого может служить всемирно известная компания "Дженерал Моторс", которая однажды истратила 3,5 млн. долларов на одни только почтовые расходы для того, чтобы предупредить 6,5 млн. владельцев автомобилей о дефектах в креплении двигателей. Так создается профессиональная репутация, имидж фирмы. Формула успеха западных предпринимателей проста:

Преуспевание = профессионализм + порядочность

## 1.2 Моделирование процесса формирования и развития организационной культуры

### 1.2.1. Основные модели организационной культуры

Так же, как существует большое количество определений организационной культуры, существуют и различные варианты ее моделей. О том, что это за модели и как они работают на практике, будет идти речь в следующей главе моей работы.

Модель - это объект-заместитель (вспомогательное средство, который способен в определенной ситуации заменить другой объект).({14},С.34)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. | | РЫНОК | |  | |  | | ОБЩЕСТВО | | |  | | | | |
|  |  | |  | |  | | | | |  | | | | |  |
|  | КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ | | | | | | | | | | |  | | | |
|  |  | |  | | | |  | |  | | | | |  | | |
|  | ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ЦЕННОСТЯХ | | | | | | | | | | | |  | | | |
|  |  | |  | | | |  | |  | | | |  | | | |
|  | НОРМЫ И ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ | | | | | | | | | | | |  | | | |
|  |  | |  | | | |  | |  | | | |  | | | |
|  | КОНКРЕТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ | | | | | | | | | | | |  | | | |
|  |  | |  | | | |  | |  | | | |  | | | |

( 1 стр. 59)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2. | ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА | | | | | | | | |  |
|  | |  |  | | |  | | |  | |
| Комплекс основных идей открытых или приобретенных в процессе внутреннего функционирования и адаптации к среде | | | |  | Потребности  сотрудников | |  | Формирование мыслей, чувств и действий сотрудников | | | |

( 7 стр. 219)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3. | |  | | СФОРМИРОВАВШИЕСЯ ЗАКОНОМЕРНОСТИ ПОВЕДЕНИЯ | | | | | | | | | |  | | | | | |  | |
|  | |  | | | |  | | | | |  | | | | |  | | | | | | |
| НАСТРОЕНИЕ  И КЛИМАТ | | |  | | | | |  | | | |  | | | НОРМЫ | | | | | | |
|  | |  | | | |  | | | |  | | | | | | |  | | | | |
|  | |  | | | ОРГАНИЗАЦИОННАЯ  КУЛЬТУРА | | | | | | | |  | | | | |  | | | |
|  | |  | | | |  | | | |  | | | | | |  | | | | | | |
|  | |  | | | |  | | | |  | | | | | |  | | | | | | |
|  | ФИЛОСОФИЯ  ОРГАНИЗАЦИИ | | | | | |  | | ДОМИНИРУЮЩИЕ  ЦЕННОСТИ | | | | | | | | | |  | |

( см. 4)

4.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ПОВЕДЕНИЕ | | | |  |  | |  |  |
|  | ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ НОРМЫ | | | | | |  |  |
|  |  | ОТНОШЕНИЯ | | |  | |  |  |
|  |  |  | ЦЕННОСТИ | | |  |  |  |
|  |  |  | |  |  | |  |  |
|  |  |  | |  |  | |  |  |
|  |  |  | |  |  | |  |  |

( 8 стр. 23)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 5. |  | Господствующие в обществе | | | | |  | |  | | |
|  |  | идеи и ценности | | | | |  | |  | |
|  |  |  | |  | |  |  | |  |
| Выдающиеся  деятели и  примеры для  подражания | |  | |  | |  | Внутренние  стандарты и  правила | | | | | |
|  | Идеальные  идеи | |  | |
|  |  | |
|  |  |  | |  | |  | |  |  | | |
|  |  | Неформальные  каналы связи | | | | |  | |  | | |
|  |  |  | |  | | |

( 13 стр. 49)

6.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |
| ВХОД | Коммуникации и язык общения | | | | | ВЫХОД |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **⇒** | Решение проблем | | Представление себя на  работе и дисциплина | | | **⇒** |
|  |  |
| ПОТРЕБ- |  | Распоряжения  и принципы | | |  | ПРОДУКТ |
| НОСТИ |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | , |
|  |  | Стиль Ценности  руководства и этика | | |  |  |
|  |  |  | УСЛУГИ, |
|  |  |  |  |  |  |  |
| ОЖИДА- |  |  | **МИССИЯ**  **ЦЕЛИ** |  |  | ПОДГОТО |
| НИЯ | Здание, | Поли- | Струк- | Зара- | ВЛЕННЫЕ |
|  |  |  |  |  |  |
|  | Рабочее | тика | тура | ботная | КАДРЫ |
|  |  |  |  |  | И |
|  | место, | и | и | плата, |  |
|  | Условия | про- |  | техно- | Стиму- | ИНФОР- |
|  |  |  |  |  |  | МАЦИЯ |
|  | Работы | цедуры | **СТРАТЕ-** | логии | лирова |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | ние |  |
|  |  |  | **ГИЯ** |  |  | ДЛЯ |
| ИНФОР- | Стандарты  и нормы | |  | Правила и  положения | | ОБЩЕСТ-ВЕННОС-ТИ |
| МАЦИЯ |
|  |  | Роли и отношения по работе | | |  | **⇓** |
| РЕСУРСЫ | Контроль и  Отчетность | |  | Оборудование  и инструменты | | ВЫЖИ-  ВАНИЕ, |
|  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | РОСТ И  РАЗВИТИЕ |
|  |  | Кадровая политика | | |  |  |

Концептуальная иллюстрация множественности аспектов

организационной культуры ( по О. С. Виханскому )

1. Комплекс основных идей, открытых или приобретенных в ходе поиска решений проблем в процессе внутреннего функционирования и адаптации к среде.

2. Этот комплекс соответствует потребностям людей, поэтому он не оторван от реальности.

3. На его основе может строиться воспитание, т.е. формирование мыслей, чувств и действий новых членов. (см. схема 2).

Анализируя содержание моделей. В них можно выделить несколько общих составляющих:

1.Сформировавшиеся закономерности поведения. При взаимодействии членов организации друг с другом они используют общий язык. У них уже сложилась традиционная для данной организации система взглядов на взаимоотношение между людьми и т.д.

2. Нормы. Чаще всего нормы выражены в виде девизов каждой организации "каждому по труду", название фирмы "думает дальше".

3. Доминирующие ценности. Это может быть качество продукции, высокая эффективность, преемственность поколений.

4. Философия организации по отношению к работающему персоналу и клиентам. (см. схему 4)

5. Настроение и климат. С помощью этих элементов участники организации взаимодействуют друг с другом и клиентами.

Проанализировав большое количество точек зрения на вопрос моделирования системы организационной культуры и подводя итог той части своей работы, мне бы хотелось обозначить свое видение модели интересующего меня понятия.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Культурная среда общества. |  | |  |  | |  |  |  | |  |  |  |
| Моральные нормы и  ценности | | | | | ↔ | | Сформировавшиеся  закономерности  поведения | | | |  |
|  |  |  |
|  |  | |  | | ↔ | |  | |  |  |  |
|  | ↔ | | ↔ | Организационная культура | | | | ↔ | ↔ |  |  |
|  |  |  |
|  |  | |  | | ↔ | |  | |  |  |  |
| Философия.  Миссия. | | | | |  |  | Ритуалы.  Традиции. | | | |  |
| ↔ | |  |
|  | |  |  | |  |  |  | |  |  |  |

Наше общество все яснее осознает, что проблему настоящего и будущего не могут решаться с помощью рецептов прошлого. Представления о ценностях пришли в движение. Согласно исследованию, проведенному институтом Бателля, все более исключаются общепризнанные ценности как: дисциплина, послушание, иерархия, достижение, карьера, власть, централизация. Им на смену приходят другие. Такие как: самоопределение, участие, коллектив, раскрытие личности, ориентирование на потребности, творчество, способность идти на компромиссы, децентрализация. Наглядный пример того, как на смену старым принципам приходят новые, является такая автомобильная компания как БМВ. Эта компания пропагандирует ориентированную на ценности кадровую политику. Специалистами компании были составлены следующие руководящие принципы:

- Стратегическая кадровая политика должна учитывать влияние среды, окружающей предприятие.

- Общественное развитие и изменение в человеке представляют особую важность.

- Представление о ценностях у сотрудников является фундаментальной основой их деятельности, поэтому они должны учитываться при долгосрочном планировании кадровой политики.

- В дальнейшем изменение ценностей должны распознаваться по возможности заблаговременно. Необходимо стремиться к наиболее полному соответствию идеалов общества, сотрудников и предприятия.

Такая кадровая политика помогла согласовать с одной стороны экономичность и производительность, а с другой - ориентацию на потребности и представление сотрудников о ценностях , и тем самым помогла избежать конфликтов между организацией и сотрудниками.

### 1.2.2 Базовая модель формирования организационной культуры.

Организационная культура не возникает сама по себе. Несмотря на то, что процесс ее возникновения может развиваться разными способами, обычно он включает в себе следующие этапы.

1. У конкретного человека появляется идея о создании нового предприятия.

2. "Создатель" создает костяк организации - группу, которая разделяет его взгляды. Это означает, что каждый в группе считает идею организации отличной, стоящей, чтобы из-за нее рисковать.

3. Эта группа делает шаги для создания организации, путем расширения фондов, завоевания рыночного пространства и т.д.

4. На этом этапе происходит набор сотрудников и начинает формироваться история фирмы. Как и любая другая культура она зарождается в глубине человеческого сознания, характеризующегося на первом этапе конкретным поведением.

Дальше возникновение культуры можно проследить по схеме:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **РЫНОК** | |  | |  | | **ОБЩЕСТВО** | | |  | | | | |
|  |  | |  | |  | | | | |  | | | | |  |
|  | **КУЛЬТУРА ФИРМЫ** | | | | | | | | | | |  | | | |
|  | ПРОЯ ВЛЯ ЕТСЯ | | | | | | ЧЕРЕЗ | | | | | | |  | | |
|  | **ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ЦЕННОСТЯХ** | | | | | | | | | | | |  | | | |
|  |  | | ИЗ НИХ | | | | ВЫВОДИТСЯ | | | | | |  | | | |
|  | **НОРМЫ И ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ** | | | | | | | | | | | |  | | | |
|  |  | | КОТОРАЯ | | | | ВЛИЯ ЕТ НА | | | | | |  | | | |
|  | **КОНКРЕТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ** | | | | | | | | | | | |  | | | |
|  |  | |  | | | |  | |  | | | |  | | | |

( 1 стр. 59)

Хотя в своей работе мне хотелось бы сделать особый акцент на культуре малых форм, однако нельзя отбрасывать и тот факт, что любая культура начинает формироваться в фирме с момента ее образования и потому, в качестве примера мне бы хотелось привести всемирно известную фирму "Сони".

Начало фирмы "Сони", тогда еще называвшейся "Токио телекомпьюникейшенз корпорейшен", положила основанная в 1946 году мастерская по переделке радиоприемников. В конце 50-х годов "Сони" была единственная в Японии производителем магнитофонов и одной из немногих изготовителей транзисторных приемников во всем капиталистическом мире. Начал складываться дух фирмы-новатора, которым в последствии так гордилась корпорация. Подлинным открытием "Сони корпорейшен" было управленческое открытие: постановка крупной и что не менее важно, понятной всем, вплоть до рядового рабочего, цели. Это тоже своего рода метод управления. Он сплачивал персонал фирмы в коллектив единомышленников. Курс проводился последовательно, для повышения наглядности использовались самые разнообразные средства, в том числе, почти театральные. Так, создавая карманный радиоприемник, фирма хотела, чтобы он помещался в карман мужской рубашки. Когда уложиться в такие размеры не удалось, "Сони" предпочла сшить рубашки с большими карманами. Фирма следовала принципу: каждый новый продукт "Сони" должен представлять собой нечто экстраординарное. Постепенно, из небольшой фирмы "Сони корпорейшен" переросла в корпорацию. Здесь руководители столкнулись с проблемой роста бюрократического аппарата. Но и здесь выход был найден. Лекарством от внутрифирменного бюрократизма стал патриотизм - воспитание у занятых на фирме людей чувства, что они члены одной семьи.({4},C.29) С управленческой точки зрения патриотизм полезен в первую очередь тем, что облегчает контакты (коммуникации) между разными этапами иерархической пирамиды современной корпорации. Примером этого может служить пожизненный наем, или проектирование униформы "Сони" модельером мирового класса. Чувствуя заботу о себе, рядовой сотрудник не ведет себя отчужденно по отношению к фирме. К тому же он много общается с руководством фирмы в неофициальной обстановке (Сони-клаб) и может выразить недовольство своим начальством не вступая с ним в конфликт. В итоге вопросы внутри фирмы решаются легко и просто на базе человеческих отношений. Конечно, понятие корпоративной культуры намного шире сказанного выше. Оно будет включать в себе все, начиная с девиза фирмы и кончая привычками, ритуалами и многим другим. Одна из основных задач корпоративной культуры состоит в том, чтобы установить нормальные отношения между работниками независимо от занимаемого ими места на иерархической лестнице, создать отношение к корпорации, как к родной семье. Пример корпоративной культуры фирмы "Сони" может быть применен и в малом бизнесе, естественно, с учетом многих нюансов , как например: этнических, географических, политических, сферы деятельности фирмы и многого другого. Бесспорно это касается и культуры предприятия. Как нет двух одинаковых людей, так нет и двух одинаковых организационных культур предприятия, или фирмы. Точно так же вообще не существует фирмы, которая бы не обладала своей культурой, даже если она выражена через обоюдное недоверие. Культура предприятия - это не монолит. Она состоит из многочисленных частиц (составляющих), часто строго дифференцированных, согласно которым отдельные группы определяют свое поведение. Носителями этих субкультур являются отдельные личности, выражающие сходные интересы. Эти субкультуры повторяют собой структуру самой фирмы: управление, отделы, администрацию. При наличии соответствующего потенциала обучения развиваются новые формы и образцы поведения, которые ранее никем не привносились в организацию, возникает новая, сильная культура. Сильная - не значит подавляющая, не чувствительная к изменениям внутренней и внешней среды фирмы. Сильные культуры, если они сразу распознаваемы, являются бесспорными, открытыми, живыми - тем, чем живут люди.

Известно, что все начинается с мелочей. В учебной мастерской "Даймлер-Бенц" должен бы на стене висеть плакат: "Лучший или никакой". Качество и сервис являются неотъемлемыми основными ценностями. Одновременно это отвечает основной человеческой потребности, а именно, желанию выделиться в группе, оторваться от толпы. Для самосознания человека большая разница, говорит ли он о себе "Я собираю автомобили", или "Я работаю на Даймлера". ({1},C.30). Характерным признаком сильной культуры является также то, что основные представления о том, как надо относиться друг к другу, являются бесспорными.

Сегодня, пожалуй, нет крупного предприятия, где не осознали бы эту проблему. Составляются основные положения по управлению, создаются отделы развития кадров, проводятся тысячи семинаров. Постепенно необходимость этого осознают и малые фирмы.

Сильная культура любой фирмы, будь то малой, или большой, всегда открыта как изнутри, так и извне. На некоторых фирмах укоренились традиции проводить регулярно опросы мнений сотрудников по таким вопросам, как: внутренний климат, стиль управления, условия труда. Под защитой анонимности сотрудники имеют возможность выразить свое недовольство тем, что им кажется наиболее важным. Главное при этом, чтобы опрос приводил к достижению поставленной цели. Так же на многих фирмах уже давно практикуются своего рода доверительные беседы на актуальные для этих фирм темы. Такие беседы получили название "беседы у камина".

### 1.2.3 Циклическая модель развития организационной культуры ("жизненный цикл" оргкультуры).

На мой взгляд, не следует доказывать то, что организационная культура фирмы влияет на ее успех в бизнесе. Это очевидно. Примером этого может служить исследование, проведенное в США. Исследованию подверглись 1200 фирм, занимающихся самой разной деятельностью, от банка, до фирм, специализирующихся на бытовом обслуживании населения. В результате получилось четкое разделение на предприятия, которые не растут, или растут, но медленно (МРП) и быстрорастущие (БРП). Из всей полноты данных были выделены следующие основные показатели:

- Удовлетворенность фирмой, в которой работаешь.

(На БРП чаще выделялись партнерские и положительные отношения. Удовлетворенность возрастала с продолжительностью работы. На МРП были удовлетворены лишь руководители среднего звена, в то время, как специалисты, конторские служащие были явно не удовлетворены.)

- Надежность рабочего места.

- Верность предприятию.

- Требование к качеству.

- Достоверность информации и контакт с сотрудниками.

- Шансы роста.

- Приоритеты. ({1},С.21)

Результаты данного исследования были налицо, т.к. основные оценочные критерии представляли собой как бы "замеры" организационной культуры. Можно сделать вывод об огромном влиянии культуры предприятия на его рост.

Выше я рассмотрел влияние культуры на рост предприятия, но, естественно, существует и обратная связь. Сама культура возникает и формируется под влиянием множества факторов. Эти факторы можно проследить на следующей схеме:

профессиональная национальная политика

культура культура

миссия фирмы корпоративная законы

культура

идеология общества мода традиции

Если фирма растет и меняется ее структура, то одновременно меняется и организационная культура.

Существует семь стадий, которые проходит фирма за время своего существования. С изменением стадий жизненного цикла фирмы меняется и ее организационная культура.

1 2 3 4 5 6 7

( см. Приложение 3 )

1. Зарождение, или эксплерент.

На этой стадии культура только начинает зарождаться. Большое влияние на формирование культуры на этом этапе оказывает лидер. Именно он и небольшой коллектив его единомышленников являются носителями идеи. Идет бурная деятельность по ее реализации. На этом этапе для фирмы характерны простые организационные связи, высокая мобильность кадров, высочайшая взаимозаменяемость специалистов друг другом. Весь коллектив сплочен вокруг своего лидера. В коллективе царит творческая атмосфера. Культура только начинает формироваться в силу активного коммуникационного процесса. Она еще не видна.

2. Рождение, или патиент.

На этом этапе для фирмы характерно наличие группы лидеров, работающих в одном направлении и делящие все трудности одинаково. Появляются не усложненные организационные связи. В коллективе царит творческая атмосфера. На этом этапе для культуры характерно наличие некоторой идеологии. Появляются первые лозунги, ритуалы. В фирме начинается процесс становления. Именно на этом этапе, на мой взгляд, необходимо уделить большое внимание культуре, и в дальнейшем уже закрепить основные ее составляющие. Это обеспечить успешное развитие фирмы на следующем этапе ее развития.

3. Насыщение, 4. Зрелость - виолент.

На этом этапе фирма имеет уже сложившийся коллектив, хорошо социально - защищенный. Сформировалась корпоративная культура и одновременно с ней имидж фирмы.

Организационная культура очень чувствительная к малейшим изменениям, происходящим как во внешней, так и во внутренней среде. Она, как и люди, которые ее формируют, мгновенно реагирует на изменения организационной формы, или стилю менеджмента, фирмы. Поэтому, перед тем, как принимать какие-либо управленческие решения, необходимо выяснить, как это отражается на внутренней среде фирмы, ее организационной культуре.

В рыночной экономике характер фирмы может очень быстро меняться, и тогда организация определяет, что ее культуру необходимо изменить. Например, внешняя среда претерпела коренные изменения и перед организацией встает выбор либо адаптироваться к этим изменениям, либо ставить под вопрос свое выживание. Эта попытка адаптироваться может принимать различные формы. Можно использовать такие простые меры как развитие чувства принадлежности, создание чувства единства, повышение уровня взаимодействия между членами организации и другие. В попытках изменить культуру, организации должны быть очень осторожны, чтобы не подрезать свои корни и слепо копировать культуру так называемых "успешных" или "отличных" компаний. Для фундаментальных изменений организационной культуры понадобятся новые критерии для найма сотрудников, изменения в структуре поощрения, новые критерии при продвижении по службе или даже переоценка основных ценностей организации.

Этапы модификации - изменение ценностей и принципов в соответствии с требованиями среды следующие:

1. Кризис обостряет вопрос о типе лидерства и стиле руководства, когда они перестают соответствовать и требуют замены.

2. Нарастание разрыва с прежними ценностями и структурами.

3. Появление нового лидера с новой системой ценностей.

4. Открытый конфликт между прежней и новой культурой.

5. Если кризис решается, новые лидеры и элита приходят к власти и внедряют свою систему ценностей.

6. Начинают действовать новая идеология и структуры.

Стратегическое управление изменениями.

Для того, чтобы осуществить изменения, необходимо:

-знать и уметь предотвратить возможности и угрозы внешней среды, произвести синтез и анализ последствий существующей миссии, целей, стратегии и программ;

-обладать способностью оценить сильные стороны и слабости настоящей организации ( по кадрам, материальным и финансовым ресурсам ) и выявить внутренние возможности;

-знать и уметь выявить в результате анализа и синтеза то, что может быть использовано в новой стратегии;

-знать и уметь видеть плюсы и минусы любой стратегии и сделать выбор определенной стратегии.

Изменения идут лучше, если члены коллектива сами участвуют в выработке решений. Где этого нет, возникает агрессивность по отношению к руководству.

Прогрессивное изменение - это нарушение баланса в пользу благоприятных факторов. Но сопротивление неизбежно.

Его типы следующие:

1. Логические и рациональные доводы - мало времени для адаптации, требуется обучение, затраты и пр.

2. Психологические - страх перед неизвестным, нетерпимость к изменениям, недоверие к инноваторам, стремление к безопасности, тревога, страх потерять автономию.

3. Социологические и политические факторы: боязнь потери власти, групповая оппозиция нормам, желание сохранить прежние межличностные отношения, социальные льготы.

4. Структурные и конъюнктурные факторы: условия труда, функционирование предприятия, бюрократический конформизм, метод внедрения нового с участием или без участия заинтересованных людей.

Между стратегией организации и культурой существует тесная связь. Рождение стратегического управления дало второе рождение организационному развитию - трансформации организаций. Организационная культура требует таких лидеров, которые поддерживают создание новой среды для труда.

Не отрицая эффективности и важности общего видения культуры, необходимо признать, что достигаемая с их помощью реализация некоторых целей все равно может содержать некоторые проблемы.

В первую очередь, создание общей концепции видения мира занимают много времени и требует определенных усилий. Существуют моменты, когда организация находится в кризисе или сталкивается с ситуациями, при которых просто не хватает времени для того, чтобы выработать определенный стереотип поведения. Именно по этой причине все военизированные организации полагаются отнюдь не только на те правила, которые поддерживают лояльность и боевой дух, но и на иерархическую цепь командования, на традицию беспрекословного выполнения приказов. Во-вторых, существует проблема того, как в мощной культуре могут пробиться новые идеи, идущие вразрез с ней. Сильная культура фактически устанавливает организационную парадигму, которая предписывает , как смотреть на вещи, какие методы решения проблем использовать и какие проблемы считать важными. В области науки сильно развитая парадигма является предписанием, чего нужно достичь и как производить исследование, на какие вопросы при исследовании необходимо сделать наибольший упор и как учить новых студентов. Хорошо развитая парадигма или сильная культура могут быть изменены лишь с огромным трудом, даже если они опровергаются новыми данными и открытиями.

Подобным же образом организационная парадигма обеспечивает образ мышления и познание мира, который сводит к минимуму неопределенности и создает предпосылки для эффективной коллективной деятельности. Для сильной культуры не представляет труда создать методы группового мышления и обеспечить необходимое давление, чтобы привить доминирующий в группе образ мысли всем остальным.

Примером организации, которую отличают не только великие успехи вследствие мощной, но и серьезные трудности культуры, можно считать фирму "Эппл Компьютер". Она была основана молодыми талантливыми программистами и электронщиками, которые действовали под девизом: каждому человеку свой компьютер. Ай-Би-Эм поддерживала свою долю на рынке за счет тесных связей с централизованными отделами обработки данных. Ай-Би-Эм всегда была безопасным выбором, другими словами никого никогда не уволили и не оштрафовали за покупку машин этой фирмы. Компьютер Эппл II имел огромный успех, поскольку он продавался прямо конечному пользователю. Но по мере развития компьютерной технологии стратегия применения персональных компьютеров тоже стала корпоративной, компьютеры стали объединяться в сети. Важной стала проблема совместимости программного обеспечения. Многие компании планировали покупать персональные компьютеры тысячами, но лишь совместимые. Принцип "Один человек - одна машина ",скрыл от Эппл принцип совместимости.

Само по себе то рвение, которое делало работу компании Эппл чем-то похожей на грандиозный крестовый поход и обеспечивало невероятную личную активность работников фирмы, затруднило способности компании к оценке и реагированию на ситуацию на рынке персональных компьютеров.

Хороший пример организации, которая успешно произвела подобные изменения Prokter & Gamble. Многие годы культура P&G поддерживала стабильный рост производства и стабильные доходы . Но с некоторых пор компания стала ощущать сильное давление со стороны конкурентов. Например, Кимберли-Кларк вторглась на рынок одноразовых полотенец, потеснив P&G на ее самой доходной нише. В то же самое время Левер Бразерз начала посягаться на долю рынка P&G в производстве мыла и чистящих средств. Не лучше шли дела в сфере разработок новой продукции. Компания имела неутешительные результаты с картофельными чипсами и страдала от финансовых потерь из-за малого объема продаж крема для рук и молочного коктейля домашнего приготовления. Эти неудачи отразились на доходах организации, которые снизились впервые за последние тридцать лет. В это же время у компании были серьезные проблемы с профсоюзами. Ее завод в Канзас Сити проголосовал за объединение профсоюзов и компания погрязла в бесконечной борьбе с рабочими представителями.

Такое развитие событий подтолкнуло P&G к проведению изменений в ее организационной культуре. Некоторые из них включали:

1. Концепция работы в команде, по которой технические рабочие должны освоить и использовать вторую специальность, была распространена на все производственные операции.

2. Традиция пожизненного найма, которая была предметом зависти рабочих других компаний, уступила место увольнениям.

3. Корпоративный патернализм был отменен и всех рабочих и менеджеров оповестили о том, что все заводы, не соответствующие требованиям продуктивности, низких затрат и высокого качества будут закрыты.

4. Правление компаний твердо противостояло попыткам организованных групп рабочих диктовать правила ведения дел в компании.

В дополнение к вышесказанному P&G сократила численность рабочей силы на заводах на 5% и в компании в целом на 4%. Такой результат был достигнут путем сокращения найма, более раннего отправления на пенсию и, в некоторых случаях, путем увольнения. Изменение условий привело P&G к изменению организационной культуры.

Многие организации пытаются изменить свою культуру, ориентируясь на Теорию Z. Как известно Теория Z - это подход к управлению, который поддерживает:

- Совместное принятие решения;

- Более широкое участие рабочих во всех фазах процесса;

- Всестороннюю заботу о персонале.

Эта теория многое заимствовала из японского подхода к управлению. Если быть точнее, то на самом деле Теория Z является комбинацией современных американского и японского методов управления.

В настоящее время все большее число американских фирм пытаются изменить свою культуру, ориентируясь на японский подход к управлению. Они свято верят, что японцы гораздо больше понимают в проблеме интеграции персонала на его рабочее место. Но с другой стороны, важно помнить, что далеко не все фирмы верят, что японская техника управления - это путь, которого следует придерживаться. Они предпочитают американские культурные ценности, которые подчеркивают индивидуальность, быстроту обратной связи и важность поощрения. К тому же некоторые критики говорят, что в последние годы японская экономика потерпела ряд неудач, которые повели за собой изменения в организационной культуре.

Сейчас очень популярно обсуждать "мифы" о японском управлении. Например, один из них повествует о врожденном усердии к работе японцев. Но дело в том, что показатели эффективности зарубежных отделений японских фирм Sony, Honda, Matsushita не намного отличаются от показателей их отделений в самой Японии. Другой пример показывает, что некоторые известные Японские фирмы отказались от идеи пожизненного найма по отношению к новым сотрудникам. (Большинство мелких фирм никогда не гарантировали пожизненного найма). Второе изменение в организационной культуре японских фирм выражается в давлении на людей, чтобы они уходили на пенсию раньше. Это позволяет сократить затраты на выплату зарплаты и повышает конкурентоспособность фирмы. Принципы заботы о каждом работнике потихоньку уходят в прошлое. Другое значительное изменение состоит в том, что японская молодежь видя, что социальные и экономические изменения становятся повсеместными, начинает задаваться вопросом: действительно ли Японская система может должным образом функционировать? Некоторые сомнения базируются на следующем:

- Коллективное принятие решений, используемое многими фирмами, часто отбивает инициативу и поиски нестандартных решений. Можно сказать, что наблюдается эффект группового мышления, который часто возникает в ходе коллективных обсуждений, когда полное совпадение мнений оппонентов так убеждает их в правоте своей концепции, что они уже не могут перейти на другие позиции.

- Политика по отношению к персоналу, формирующая систему вознаграждения в зависимости от занимаемой должности, не предусматривает более высокое вознаграждение для высококвалифицированных специалистов, которые отлично осведомлены о своей ценности для фирмы.

Возможно самая серьезная проблема состоит в том, что многие японцы начинают сомневаться в понятии "верность одной компании" и в системе вознаграждения, базирующейся на старшинстве, а не на качестве выполнения работы. Большинство японских рабочих все еще приобретают характерные для данной компании навыки и поэтому они очень неохотно меняют место работы. Такая практика к тому же укрепляется суровыми социальными нормами, что делает практически невозможным найти работу у другого работодателя.

Сегодня многие американские менеджеры, использующие Японский подход к управлению и Теорию Z для изменения культуры организации, делают это на выборочной основе. Они выбирают те идеи, которые при их надлежащем изменении, могут привести компанию к более высокому уровню продуктивности и эффективности.

На мой взгляд, задача любого менеджера, работающего с персоналом, состоит в том, чтобы установить в коллективе нормальную культурную среду, и лишь только потом заниматься вопросами повышения производительности труда. Я уверен, что если в коллективе установился нормальный социально-психологический климат, то результат этого не заставит себя долго ждать. Организационная культура вместе с хорошо организованными функциями управления (планирование, организация, мотивация, контроль) позволит привести фирму к успеху. Как привести к общему знаменателю стратегию, цели, социально-психологические факторы, экономическую политику и организационную культуру? Вот, например, как это сделала фирма "Хьюлетт-Панкард". Нам известно, что успехи предприятия возникают в результате взаимодействия всех сотрудников на основе общих усилий. Эти общие цели должны быть реальны, пониматься каждым сотрудником и отражать основной характер предприятия. Как эти цели достигаются, можно проследить на примере фирмы "Хьюлетт-Паккард".

Создаются следующие предпосылки:

1. Во всех отделах предприятия должны работать творчески активные сотрудники. Они должны получить шанс употребить свои знания и способности с одновременным дальнейшем обучением. Результаты, хорошие для сегодняшнего дня, могут быть превзойдены завтра, поэтому каждый сотрудник должен стремиться к новым и лучшим результатам.

2. Это должно стать возможным для сотрудников всех отделов. Руководители не только сами должны быть мотивированы, но и должны изыскать возможность вдохновлять своих сотрудников на достижение целей предприятия, создать необходимый социально-психологический климат в коллективе.

3. Объединение всех отделов в работе ради общей цели.

Стиль работы "Хьюлетт-Паккард" всегда заключался в том, что перед всеми стоят всеохватывающие, ясно сформулированные, одинаковые для всех и всеми принимаемые цели. В частности речь идет о следующих целях:

1. Прибыль.

"Мы хотим получить достаточную прибыль для финансирования роста нашего предприятия".

1. Клиенты.

"Наши продукты и услуги должны полностью соответствовать высоким запросам нашего клиента по качеству и пользе. Только так мы сможем выиграть и удержать доверие клиента".

1. Рост.

"Наш рост должен ограничиваться только нашими доходами и нашими способностями разрабатывать и производить инновационные продукты, которые соответствуют потребностям клиента".

1. Наши сотрудники.

"Все сотрудники Хьюлеет-Паккарда" должны разделять успех предприятия, в который они внесли свой вклад. Их рабочее место должно обеспечиваться им на основе их вкладов. Оно должно им нравиться и не должно представлять для них угрозы. Их индивидуальные достижения должны признаваться и это должно им помочь получать от работы чувство собственной значимости и личного удовлетворения".

5. Внимание к индивидуальности каждого.

- Менеджмент занимается поиском понимания и оказания помощи сотрудникам, которые временно имеют проблемы.

- Имеется строгий план участия в прибылях всех сотрудников:

а) выдача акций

б) страхование, пенсия, пособие по болезни.

Исключено, что сотрудник потеряет свое место из-за ошибок в менеджменте.

- Сотрудники должны получать признание, в котором они нуждаются и которое они заслужили.

1. Стиль руководства.

"Мы хотим способствовать инициативе и творческим силам наших сотрудников, при этом мы представляем каждому широкое поле действий при достижении целей предприятия".

1. Общественная ответственность.

"Мы хотим выполнять наши социальные обязательства, при этом для каждой страны и общности, где мы работаем, представляем экономическую, духовную и социальную ценность"(1.71).

Эти тезисы были взяты мной из "Статуса о целях корпорации Хьюлетт-Паккард". На примере этой фирмы можно увидеть, как предпринимательская фирма, основная цель которой направлена на получение прибыли, соотносит свою деятельность с конкретными людьми. Управляющие пытаются делать все на благо клиента, не забывая при этом о своих служащих.

### Организационный аспект формирования

### и развития культуры.

Важным моментом в становлении, формировании и развитии организационной культуры является понятие "управление персоналом", которое до последнего времени отсутствовало в нашей управленческой практике.

Основными структурными подразделениями по управлению кадрами в организации являются отделы кадров. На них возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и их переподготовки. В малых фирмах такие отделы зачастую отсутствуют. Эту функцию там выполняют менеджеры. Именно на менеджера возлагаются обязанности по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие в их числе: социально-психологическая диагностика, анализ и регулирование групповых и межличностных взаимоотношений, отношений руководства, управление производственными и социальными конфликтами и стрессами, оценка и подбор кандидатов на вакантные должности, анализ кадрового потенциала и потребности в персонале, маркетинг кадров, планирование и контроль деловой карьеры, профессиональная и социально-психологическая адаптация работников, управление трудовой мотивации, правовые вопросы трудовых отношений.

В условиях рыночной экономики, если фирма хочет нормально функционировать, она должна быть заинтересована в их решении. Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляет возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед фирмой. Можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый - иерархическая структура организации, где основное средство воздействия - это отношение власти - подчинения, давление на человека сверху.

Второй - культура, т.е. вырабатываемая обществом, организацией, группой людей, совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности.

Третий - рынок - сеть равноправных отношений, основанный на купле-продаже продукции и услуг, отношение собственности, равновесие интересов продавца и покупателя.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Система управления персоналом | | | | | | | | | |
|  |  |  | | |  |  | | |
|  |  |  | | |  |  | | |
| Подсистема условий труда | | |  | Подсистема трудовых отношений | | |  | Подсистема оформления и учета кадров | | |
| Соблюдение требований психофизиологии труда | | |  | Анализ и регул. групповых и личностных взаимоотношений | | |  | Оформление и учет приема, увольнений и перемещений | | |
| Соблюдение требований тех. эстетики | | |  | Анализ и регулирование отношений руководства | | |  | Информационное обеспечение кадров. управления | | |
| Охрана труда и тех. безопасности | | |  | Социально-психологическая диагностика | | |  | Профориентация | | |
| Охрана окружающей среды | | |  | Соблюдение эстетичных норм взаимоотношений | | |  | Обеспечение занятости | | |
|  | | |  | Управление взаимодействия с профсоюзами | | |  |  | | |

(3.368)

Вопросы управления персоналом неразрывно связаны с организационной культурой. Более того, они строятся на этой культуре. По другому и не может быть, т.к. на первом месте всегда человек, а уж потом вопросы, связанные с управлением.

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется размерами организаций. При обобщении опыта отечественных и зарубежных организаций можно выявить главную цель системы управления персоналом организации: обеспечение кадрами, организацию их эффективного использования, профессионального, социального и культурного развития.

# **Глава 2. Анализ формирования делового кредо в системе организационной культуры и его внедрение в практику управления ( на примере организационной культуры зарубежных компаний).**

## 2.1 Деловое кредо как центральное звено в системе организационной культуры.

С проявлением организационной культуры члены организации сталкиваются буквально на каждом шагу, едва переступив порог предприятия, фирмы, учреждения. Она обусловливает адаптацию новичков и поведение ветеранов, находит отражение в определенной философии управленческого звена, прежде всего высших руководителей, реализуется в конкретной стратегии организации. Чтобы показать наглядно, как это происходит в действительности, я обращусь к реальным жизненным примерам.

Вот один из них. Знакомство с опытом таких экономических гигантов, как США и Япония, обнаруживает, что одним из признаков развитой организационной культуры является наличие у коллектива (если именно так позволительно будет обобщено именовать компанию, фирму и т.п.) своеобразного делового кредо - некоторой совокупности основных целей, стоящих перед ним. Фактически о организации (и в этом мы убедимся чуть ниже) есть концентрированное выражение ее философии и политики, в первую очередь провозглашаемых и реализуемых, конечно, администрацией, высшим руководством. Причем формируемое кредо не исчезает в коридорах организационной власти. Судя по литературе (см.:Коно,1987;Морита,1990; Питерс, Уотермен, 1986; Роджерс, 1990), оно находит место в специальных брошюрах, основные его положения регулярно повторяются на собраниях персонала, смотрят на работников со стен производственных и административных помещений.

Теперь, если вы , допустим работаете в какой-либо организации (типа, скажем, промышленного предприятия, НИИ, торгового учреждения и т.д.), задайтесь, пожалуйста, вопросом: каковы ее цели, для чего она создана?

С подобным вопросом я неоднократно обращался к директорам форм и их сотрудникам. Увы, их ответы не отличались разнообразием. Как правило , в качестве организационных целей назывались: выпуск необходимой людям и государству продукции, занятость людей, строительство социально-бытовых объектов для работников данного предприятия и жителей микрорайона, повышение квалификации персонала, технический прогресс. Иногда (главным образом в самое последнее время) назывались и такая цель, как получение предприятием прибыли.

Напрасно было спрашивать моих собеседников , не встречались ли им где-нибудь в стенах родного предприятия, в каких-то его кабинетах эти самые организационные цели, не слышали ли чего-нибудь о них. Ответы в самых разных аудиториях звучали на редкость похоже: нет, не встречались, не слышали, не читали.

## 2.2 Элементы делового кредо и способы его создания.

Вернемся, однако, в мир эффективного менеджмента, где, как я уже говорил, знание работником делового кредо своего предприятия - неотъемлемый элемент организационной культуры.

Деловое кредо (\*по опыту западных компаний) включает в себя три важнейших структурных элемента и уровня организационной культуры:

1. Миссия - философия организации.

2. Базовые цели - стратегия предприятия.

3. Кодекс поведения сотрудников.

Деловое кредо представляет собой ядро организационной культуры. А протоплазма включает широкий набор элементов, методов и средств воспитания сотрудников в духе уважения и верности организации:

1. Пропаганда принципов и логики функционирования предприятия, ее философия. Это и изучение книг, брошюр об организации, проведение семинаров и бесед.

2. Изучение и пропаганда исторического пути фирмы. Цель - проложить мостик от прошлого через настоящее к будущему, показать эволюцию не только производства, но и культуры. В истории отражается становление и развитие личности, включая отца-основателя, его соратников и преемников.

3. Отбор на работу, предполагающий разработку системы процедур приема на работу тех, кто сможет вписаться в культуру организации.

4. Формирование обрядов и ритуалов, придающих важность определенным событиям в жизни предприятия. Это могут быть торжественные собрания, связанные с юбилейными датами, обряды посвящения новичков и перехода на новую должность, совместные обеды руководства с сотрудниками, церемонии проводов и др.

5. Выработка и поддержание мифов об организации, в которых ключевую роль играют герои. Это обязательно отцы-основатели, обросшие легендами, а также те сотрудники, которые прославили делами свою организацию. Это хорошие образцы для подражания и укрепления традиций.

6. Создание стиля одежды, наград, значков, стильной отделки помещений.

Давайте посмотрим, как обстоит с разработкой делового кредо , например, в японских компаниях. Я обращаюсь к данным, представленным недавно Т.Коно в его работе о японских предприятиях (см.:Коно,1987).

Содержащиеся в ней материалы, с моей точки зрения, вряд ли нуждаются в сколько-нибудь пространном комментарии: они весьма убедительно говорят сами за себя. Поэтому я ограничусь здесь лишь небольшими замечаниями.

Прежде всего заслуживает внимания базовые цели организаций, в особенности такая из них, как "служение обществу", имеющая высокую частоту упоминаний в деловом кредо японских компаний и обнаруживающая отчетливый элемент патриотизма. Правда, подтекст последнего, судя по содержанию других базовых целей, носит скорее всего прагматичный характер, вполне отвечая коммерческой логике большого бизнеса. Суть ее хорошо выразил президент южнокорейской компании "Корея системз" Ли Тон Хун: "Есть одна закономерность, и она проверена нашим опытом в целом и моим в частности. Если ты действительно хочешь сделать бизнес, то должен прежде подумать об интересах своего государства, об интересах его граждан, а потом у же о личной выгоде... Это - главное качество маркетинга. Нужды общества определяются запросами потребителей. А каждый грамотный бизнесмен ориентирован только на интересы потребителей" (цит. по: Загашвили ({15},С.21).

Таблица

Цели японских организаций (частотные характеристики отдельных положений деловых кредо 269 компаний):

1 Базовая цель

1.1. Служение обществу, организации

1.1.1. Хороший продукт по разумной цене

Качество в первую очередь 131 (49%)

1.1.2. Служение нации, народу. Совмес-

тное предприятие 149 (55%)

1.1.3. Процветание корпорации 13 (5%)

1.2. Справедливая прибыль 9 (3%)

1.3 Неуклонный прогресс, завоевание доверия 39 (15%)

1.4. Благосостояние работников, уважение

к работнику 34 (13%)

2. Общая политика

2.1. Прогрессивность, активность,

созидательность 119 (45%)

2.2. Аналитический, научный подход 44(17%)

2.3.Высокая производительность 32(12%)

2.4. Прогресс технологии корпорации 78 (39%)

3. Кодекс поведения

3.1 Отношение к компании

3.1.1. Преданность 81(31%)

3.1.2. Благодарность 22 (8%)

3.2. Отношение к работе

3.2.1. Усердие 33(15%)

3.2.2. Ответственность, исполнение долга 56 (21%)

3.2.3. Бережливость, аккуратность, терпимость 50 (19%)

3.2.4. Чувство гордости за свою работу 13 (5%)

3.3. Отношение к старшим, коллегам и подчиненным

3.3.1. Сотрудничество 145 (55%)

3.3.2. Приязнь и учтивость 55 (21%)

3.4. Отношение к себе

3.4.1. Здоровье 28 (11%)

3.4.2. Прилежание 15(6%)

3.4.3. Бодрость 26 (10%)

3.4.4. Моральная устойчивость 47 (18%)

------------------------------------------------------- ({9},С.150)

Примечание. Число указывает частоту упоминания цели, проценты получены путем деления частоты на число компаний.

Другая существенная особенность представленных целей - их выраженная инновационная направленность. Об этом свидетельствуют формулировки как отдельных базовых целей (например, "неуклонный прогресс, завоевание доверия"), так и всего блока целей "общей политики".

И наконец, важная составляющая делового кредо японских компаний - поведенческий кодекс, ориентирующий человека в организации на вполне определенное отношение к ней, к работе и персоналу, к самому себе. Причем, замечу внимание к "человеческому фактору" отражено и в одной из базовых целей - "благосостоянии работников, уважении к работнику".

Разумеется, деловое кредо любой из 269 обследованных компаний включает гораздо меньше целей, чем их содержится в таблице. Тем не менее и того количества целей, которые ставит перед собой та или иная отдельная компания, вполне достаточно (при условии, конечно, их реализации) для успешного ведения дел. В качестве примера сошлюсь на приводимую Т. Коно систему целей "Мацусита электрик компани".

Деловое кредо этой компании включает: декларирование миссии, т.е. роли, которую компания хочет играть в обществе, базовые цели и кодекс поведения сотрудников. Вот как содержательно выглядят названные выше составляющие делового кредо.

Миссия компании: a) быть членом промышленного сообщества; б) стремиться улучшить социальную жизнь людей; в)изготавливать дешевые, "как вода", электробытовые приборы в изобилии.

Базовые цели: a) рост благодаря взаимной выгоде для компании и производителей; б) получение прибыли путем служения обществу; в) честная конкуренция на рынке; г) взаимная выгода для компании и поставщиков, посредников и акционеров; д) участие в управлении всех работающих в компании.

Кодекс поведения сотрудников (так называемые "Семь духов" компании "Мацусита"): а) вклад "Мацусита" в промышленность; б) честность и преданность; в) гармония и сотрудничество; г) борьба за улучшение ; д ) учтивость и скромность; е ) адаптация и восприимчивость; ж) признательность ({16},С.81-82).

Примеры делового кредо (см. приложение 1,2)

## 2.3 Способы внедрения делового кредо в практику управления

Однако формулирование делового кредо - лишь часть "культурной политики" компании. Далее его необходимо, что называется, довести "до ума" каждого члена организации, включить в систему его личной мотивации, и это, поверьте, не менее трудная задача. Вспомним хотя бы собственный опыт. Ведь в стенах отечественных предприятий и учреждений в минувшие десятилетия под видом всевозможных лозунгов тоже провозглашалось немало красивых (и, добавлю полезных) целей, но что сталось с их реализацией? Престиж продукции наших предприятий на мировом рынке, пожалуй, красноречивее всего отвечает на этот вопрос.

Ну, а как решается обсуждаемая проблема в стенах все той же "Мацусита электрик"? Давайте посмотрим, что пишет по этому поводу Т.Коно, пространную выдержку из работы которого я считаю вполне уместным привести здесь почти полностью.

"Интересный пример дает "Мацусита электрик "... Ее кредо повторяется повсеместно. Оно излагается и подробно объясняется в брошюре, которая знакомит нового работника с компанией, ее историей, продукцией, организационной структурой и политикой каждого подразделения. Всесторонне познакомив с компанией, от сотрудников ждут, что они станут вести себя наилучшим образом для достижения цели компании, будут выполнять свои обязанности по собственной инициативе, даже если нет подробной должностной инструкции.

На то, чтобы дать новым работникам техническую квалификацию, вдохновить их философией, целями и политикой компании, тратится около восьми месяцев.

Каждое утро проводится утреннее собрание в каждом подразделении, исполняется гимн компании и хором зачитываются "Семь духов", затем кто-то из служащих излагает перед собравшимися свое мнение о работе. Текст "Семи духов" вывешен на стене, и лозунг текущего года поднят высоко для всеобщего обозрения.

На новый год около 7 тыс. менеджеров со всех концов страны собираются вместе, и председатель совета директор вместе с президентом компании объявляет им базовую политику на предстоящий год. Разрабатывается долгосрочный план, и информация о новых направлениях стратегии компании через журнал компании сообщается всем работникам" ({16},С.97).

Таким образом, построение организационной культуры, вращивание основных элементов в психологию персонала требует от администрации, руководителей разных рангов ничуть не меньших усилий, чем, скажем, внедрение новой технологии или проведение каких-то структурных преобразований.

Пример "Мацуситы", как мне представляется, весьма демонстративен, однако не единичен. И он характерен не только для деятельности японских предприятий. Взгляд, принадлежащий Ф. Роджерсу, к практике американской корпорации "ИБМ", подтверждает только что сказанное.

"Я не знаю, - пишет Ф. Роджерс,- многие ли компании имеют собственный кодекс поведения. Для "ИБМ" он был сформулирован Томасом Дж. Уотсоном-старшим, когда он основал компанию в 1914 г. Подобно всякому честолюбивому предпринимателю он не только хотел видеть ее преуспевающей в финансовом отношении, он желал также воплотить в ней и свои личные ценности. " Эти ценности, запечатленные на бумаге, образовали фундамент его компании; и каждый, кто впоследствии работал с ним, точно знал, что представляет собой компания Тома - старшего" ({15},С.60).

Принципы Т. Уотсона - старшего, уточненные затем его сыном Т. Уотсоном-младшим, весьма просты и, как считает Ф. Роджерс, проработавший в "ИБМ" 34 года, доступны любому служащему компании - от экспедитора до администратора самого высокого ранга. Вот эти принципы. Обратите внимание, какой глубокий психологический смысл заключен в них :

1. Каждый человек заслуживает уважения.

2. Каждый покупатель имеет право на самое лучшее обслуживание , какое только возможно.

3. Добиваться совершенства во всем.

"Эти принципы, составляющие стержень всей деятельности компании, окружены столь глубоким почитанием, что оказывают самое непосредственное влияние на каждый шаг и на всю политику "ИБМ". Полагаю, что каждый, кто знаком с историей "ИБМ", согласится с тем, что своим успехом компания в большей степени обязана идеям Уотсона, нежели техническим нововведениям, искусству маркетинга или финансовым ресурсам" ({15},С.60-61).

Ну, а как эти принципы гигантской (с персоналом в 400 тыс. служащих) компании становятся личным принципом каждого сотрудника, думая вы уже догадались. Примерно так же, как и в "Мицусите". Послушаем еще раз ветерана компании : "Для того чтобы принципы смогли сыграть свою роль, они должны быть прежде всего ясно осознаны управленческим персоналом. Их необходимо довести до сведения всех сотрудников и повторять так часто, чтобы каждый проникся их важностью. Для внедрения в сознание сотрудников своих принципов "ИБМ" использует собрания, совещания, внутренние публикации, памятки, встречи сотрудников с руководством и частные беседы. Разумеется, все это не имело бы ровным счетом никакого значения, если бы само руководство "ИБМ" своими делами и поступками не демонстрировало на практике эти принципы. Это требует усердия, но оно окупается" ({15},С.61).

К тому, что мы узнали из рассказа Ф. Роджерса, я хотел бы сделать небольшое дополнение. Три упомянутых базовых принципа составляют основу политики компании и являются ориентиром в принимаемых ее членами решениях. Но ими, замечу, не исчерпывается перечень ценностей и норм организационной культуры "ИБМ". Целый ряд их, производных от базовых принципов, включен, например, в так называемые "Правила делового общения", собранные в отдельную брошюру, которую вручают каждому сотруднику "ИБМ"(кстати, выдержки из нее приводятся в упоминавшейся мной книге Ф. Роджерса). И, конечно же, важную роль в усвоении всех этих принципов и правил играет успешность их воплощения в повседневной жизни компании, облегчающая благодаря наблюдаемым поведенческим образцам вхождение новичков в организационную культуру.

Впрочем, возможны и другие пути поддержания ценностей компании. Мифология, ритуалы, традиции, особый язык - вот средства сохранения организационной культуры, ее воспроизводства в условиях смены поколений руководителей и рядовых служащих. Массу интересных примеров на этот счет приводят хорошо нам уже знакомые исследователи "образцовых компаний" Т. Питерс и Р. Уотермен.

В стенах изучавшихся организаций им рассказывали всевозможные истории, связанные с деятельностью "отцов-основателей" - выдающихся менеджеров прошлого. И хотя достоверность услышанного порой вызывала сомнения, истории эти, как убедились исследователи, передавались от одного поколения служащих к другому, приобретая характер легенд.

Они наблюдали также ритуалы делового поведения и внеслужебного общения (на юбилеях, вечеринках и т.д.), имевшие целью поддерживать и укреплять здоровые традиции организационной жизни. Они фиксировали язык, характеризующий человеческое лицо предприятия ("чувство семьи", "открытые двери", "общий сбор", "управление методом обхода рабочих мест" и т.д.), гуманизирующий статус отдельного служащего ("сотрудник", "член команды", "член группы"). И они говорят о необходимости введения в управленческий словарь новых терминов. "Временные структуры", "экстренные группы", "подвижные организации", "малое - прекрасно", "ориентация на действия", "внутренняя конкуренция", "энтузиасты изделий" - вот лишь некоторые из них.

Важнейшим элементом культуры являются ценности, принятые в организации. Это предметы, явления и процессы, которые признаются всеми членами, потому что направлены на удовлетворение их потребностей и развитие личности.

В организациях, где превалирует "технический" авторитарный подход, на первый план выдвигаются ценности дисциплины и исполнительности, личной преданности руководителям, конформизма и послушания, героического труда во имя госзаказа или прибыли.

Организации с "гуманным" подходом ценят человека и социальные гарантии становятся значимой ценностью всего коллектива.

Но есть ключевые ценности, связанные с миссией организации, ее кредо, символом веры, философией предприятия и формированием имиджа. Для социалистических предприятий таковой была философия и имидж передовиков победителей соцсоревнования, гигантов индустрии и т.п.

В рыночных условиях предприятия проходят неизбежную эволюцию, аналогичную динамике компании Дженерал Моторс. Если раньше ее ключевая ценность провозглашалась в виде лозунга "Главная цель компании - делать деньги", то в 80-е годы он сменил не только внешнюю форму, но и акцент на то, чтобы продукция и сервис давали клиентам высшее удовлетворение.

Российским предприятиям еще предстоит пройти эволюцию от "делания денег", к социально ответственному бизнесу. И на этом пути важную роль должна сыграть организационная культура, выраженная в частности в деловом кредо организации.

Сегодня многие отечественные организации активно занимаются "перестройкой" прежней или созданием новой культуры. Этот опыт нуждается в самом серьезном изучении, обобщении и пропаганде нового и интересного. Одновременно это и хороший материал для оценки содержательных аспектов организации культуры.

Посмотрим на ценности и поведение сотрудников авангардных предприятий:

-между сотрудниками складываются добрые, честные и доверительные отношения, все стремятся внести вклад в процветание организации;

-многие заинтересованы в содержании труда, т.е. работают не только ради денег, но ради общих целей, совпадающих с индивидуальными;

-каждый, зная свои задачи, может внести свой вклад в реализацию конечных целей организации;

-сложные проблемы требуют локальных решений:

организация доверяет каждому члену, наделяет ответственностью его и делегирует полномочия небольшим группам;

-руководители формируют и внедряют и внедряют в сознание сотрудников стратегию организации, формируют политику, поддерживают единство между людьми, много времени уделяют воспитательной деятельности, т.е. вовлечению сотрудников в выполнение конечных целей и принятие ценностей организации;

-кооперация в выполнении общих целей и этики честности и единства вытесняет конкуренцию;

-на всех условиях культивируются сознание и чувство ответственности, причем приоритет отдается индивидуальным действиям в пользу организации, а не методам и процедурам: степень вмешательства высших руководителей ограничена, так как груз ответственности лежи на исполнителях.

Но в этой идеальной картине есть и свои черные мазки. Организации склонны создавать о себе мифы из-за чего живут в обстановке социальной иллюзии, которая ничего общего с реальностью не имеет.

Среди мифов - представление себя в качестве "молодого, динамичного, коммуникабельного предприятия" или клише типа "хорошая, здоровая культура" или миф о "здоровой внутрифирменной обстановке и враждебном внешнем мире".

Аналогичный миф скрывается под лозунгом "человек в центре внимания фирмы". Истинное же положение дел на многих предприятиях совсем иное. В жизни система ценностей строится на других принципах - "радуйся, что у тебя вообще есть работа" или "страх - лучшая мотивация".

Отход от принципа "человек в центре внимания" часто проявляется в выражениях "оздоровить производство", "сбросить жирок", "похудеть", "скинуть балласт" и т.п. В это случае человек на деле управленца - это в первую очередь статья расходов. Вряд ли в такой организации можно внедрить концепцию управления на базе кооперации, соучастия и партнерства между рядовыми сотрудниками и руководящим персоналом.

# **Глава 3. Технология разработки делового кредо** **организации (на примере фирмы “ALIKA LTD”).**

## 3.1 Технологические элементы процесса разработки делового кредо.

В практической части своей работы мне бы хотелось на основе анализа материала попытаться создать технологию разработки делового кредо организации и тем самым ответить на следующие вопросы:

1. На какой стадии жизненного цикла организации необходимо

заниматься вопросами формирования и разработки делового кредо?

2. Кто должен обеспечить процесс создания делового кредо и принять участие в его разработке?

3. Какое ресурсное обеспечение необходимо для разработки делового кредо организации?

4. Какие сроки его разработки?

5. Какие факторы влияют на формирование делового кредо и в каких условиях необходимо проводить его корректировку?

6. Какие способы можно использовать для доведения смысла делового кредо до сотрудников?

1. Исходя из опыта западных и японских корпораций деловое кредо начинает формироваться на начальной стадии развития организации. Этому есть ряд объяснений: а). Деловое кредо должно включать в себе три важных структурных элемента организационной культуры: миссия - философия организации; базовые цели - стратегия предприятия; кодекс поведения сотрудников. А предприятие не может, на мой взгляд, начинать эффективно работать без выработки этих трех понятий. И они, соответственно, должны формироваться на начальной стадии жизненного цикла. б). Деловое кредо представляет собою в какой-то мере программу деятельности организации, которая должна способствовать благоприятному отношению к организации со стороны внешней среды, а без этого, как известно, трудно начинать работу. в). Важным элементом делового кредо является внутренняя среда организации, а именно ее социальная подсистема. Трудовой коллектив начинает формироваться на начальной стадии развития организации и именно здесь, на мой взгляд, необходимо закладывать основы организационной культуры и делового кредо, как ее ядра.

2. Одним из главных вопросов в формировании делового кредо является вопрос о его разработчиках. На мой взгляд, если организация только начинает свое существование, то ведущая роль здесь должна принадлежать ее руководителю и его команде. Причем надо отметить, что наибольшая эффективность в разработке делового кредо организации может быть достигнута только при условии, если руководитель предпочитает демократический стиль управления Это объясняется тем, что деловое кредо нельзя навязать. Деловое кредо должно быть и есть продукт коллективного разума. Это также характерно для организации, которая уже давно существует по каким-либо причинам, о которых я упомяну ниже, пытается внести корректировку в свое деловое кредо. На данной стадии жизненного цикла необходимо по моему мнению привлекать весь персонал организации к процессу разработки или внесения изменений в деловое кредо, поскольку именно персонал является его основным носителем.

3. Разработка и внедрение делового кредо представляет собой в некоторым смысле управленческое решение. А любое управленческое решение конечно же требует соответствующего ресурсного обеспечения. На мой взгляд главным ресурсом здесь может выступать информация. Это прежде всего информация о внешней и внутренней среде организации, о уже разработанных и успешно действующих деловых кредо как в нашей стране, так и за рубежом, о технологиях его разработки и т.д. Этот ресурс вполне доступен, т.к. не может являться коммерческой тайной. Культуру можно представить в виде айсберга с видимой и не видимой частями.

Составные части организационной культуры по уровням и методам сбора информации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Уровень | Методы изучения |
| Видимая часть | I. Носители культуры | Наблюдение Включенное наблюдение  Встречи с ключевыми людьми |
| Невидимая часть | II. Нормы | Диагностика норм |
|  | III. Ценности | Шкала орг. ценностей Опрос сотрудников Опросник орг. представлений |
|  | IV. Основные принципы | Встречи (интервью) с основателями, руководителями и проводниками изменений |

({7},С.230)

1) Характеристика уровней

На IV уровне речь идет о фундаментальных принципах, касающихся личности, общества, коллективной деятельности и труда. Так, если руководители смотрят на сотрудников только как на подчиненных, это значит, что они не верят в из ответственность и наоборот.

На III уровне речь идет о разделяемых ценностях в социальных отношениях, демократии, равенстве шансов на получение работы, качество продукции.

Нормы II уровня - это язык, условия работы, карьера. Здесь и негативные нормы: "не гони волну", "работа не волк...", "всех дел не переделаешь".

На I уровне культура состоит из символов, объектов или фактов, имеющих значение в жизни людей, которые ориентируют или влияют на их поведение в позитивном плане: праздники, церемонии получения призов, памятные сувениры, устройство офиса, девиз организации.

2) Методы сбора информации

На I уровне - наблюдение и встречи с ключевыми людьми.

На II уровне - диагностика норм включает в себя такие элементы:

поддержка в работе;

ответственность в труде;

повышение квалификации;

контакты между руководителями и подчиненными;

политика и процедуры;

конфронтация;

климат поддержки.

На III уровне - опросник организационных ценностей включает вопросы морали, адаптации, доходов и профессионализма. Второй опросник касается ценностей: создание нового, стремления к первенству, доходов, качества, коммуникаций, склонности к риску и философии управления.

На IV уровне предметом внимания являются проблемы адаптации к внешней среде: миссия, цели, стратегии, системы управления, социальная и финансовая оценка заслуг.

Внутренние проблемы - это язык различных социопрофессиональных категорий, границы, отделяющие людей одной организации от другой. Критерии распределение власти, качество отношений между коллегами и полами, награды и наказания, идеология и философия управления.

Другой опросник включает вопросы о власти, ролях, задачах и людях.

Другим важным ресурсом на мой взгляд может выступать человеческий фактор на нем я немного останавливался выше). И конечно не обойтись без материальных затрат, т.к. к разработке делового кредо подключается большое количество специалистов и они соответственно на некоторое время отрываются от своей непосредственной работы.

Четвертым важным ресурсом в формировании делового кредо выступает время (см. ниже).

4. Вопрос, связанный со сроками разработки делового кредо, напрямую связан со стадией жизненного цикла организации и соответствующего ресурсного обеспечения этого процесса. Если организация только зарождается, она формирует деловое кредо "предварительное", поскольку дальше, скорее всего будет необходимо его корректировать. Время здесь зависит от достаточности ресурсов. Если история организации насчитывает уже много лет,(в России 2-3 года, на Западе 10-15 лет), то на первый план здесь встает вопрос о причинах изменения или корректировки делового кредо. На этом вопросе я подробнее остановлюсь ниже. Я глубоко убежден, что процесс создания и внедрения делового кредо должен быть непрерывным, т.к. любая организация - это открытая и динамичная система, а это значит, что те изменения, которые происходят во внутренней и внешней среде организации, имеют непрерывный характер.

5. Далее необходимо рассмотреть вопрос о факторах, влияющих на формирование делового кредо. На них я уже останавливал свое внимание в теоретической части своей работы.

1). Идеология общества. Поскольку деловое кредо в первую очередь строится на миссии и целях организации, то становится понятным, что никак нельзя не учитывать вопрос, связанный с идеологией, которую исповедует то общество, членом которого является организация.

2). Национальная культура. Здесь связь прямая, поскольку деловое кредо является ядром организационной культуры, которая в свою очередь является частью национальной.

3). Политика. Этот фактор, как правило, оказывает на организационную культуру и деловое кредо корректирующий характер, поскольку могут меняться приоритеты социально-экономического развития общества в глобальном смысле и, например, система налогообложения в частности. Все это разумеется будет оказывать корректирующий эффект на организацию.

4). Законы.

5). Традиции. Традиции любой организации формируются и развиваются непосредственно под влиянием общих традиций в обществе. Не учитывать это нельзя.

6). Мода. При рассмотрении этого фактора необходимо уделить внимание двум аспектам. Первое. Мода представляет собою некоторые закономерности развития организаций и общества на определенный период времени. Безусловно она синтезирует в себе все то положительное, что было накоплено в процессе исторического развития и, если организация в развитии своей организационной культуры стремится к определенному эталону, который безусловно может являться продуктом моды, это должно только приветствоваться. Оборотная сторона "медали" заключается в том, что не всегда то, что модно, может быть полезно организации. Этот вопрос напрямую связан с формированием делового кредо. Не существует двух одинаковых организаций, а соответственно не могут существовать и два одинаковых деловых кредо. В нашей стране зачастую происходит слепое подражание зарубежным традициям и моде, без их адаптации, а это может серьезно навредить организации.

7). Профессиональная культура. Этот фактор не требует своего подтверждения, т.к. разработкой делового кредо должен заниматься только профессионалы высокого уровня. Главное здесь обеспечить связь между профессионализмом менеджерским, организаторским, с профессионализмом чисто производственного характера, связанного непосредственно с видом деятельности, которыми занимается организация.

Корректировку делового кредо необходимо проводить тогда, когда изменяются условия внешней и внутренней среды организации. Например: изменение вида деятельности, сокращение персонала, новая экономическая политика государства, изменившиеся настроения в обществе, изменения в политике конкурентов и т.д.

8). Мало разработать деловое кредо, самое главное - довести его постулаты до сознания каждого сотрудника и сформировать благоприятное отношение к организации во внешней среде. Во втором случае включаются механизмы "PR." В первом же необходимо выстраивать цепочку последовательных мероприятий. Например:

1. Создание некоторой брошюры, которая будет знакомить новичков с организацией и "старых" ее членов, с изменениями в ней.

2. Наглядная "агитация"(стенные газеты, плакаты, доски почета и т.д.).

3. Собрания и пресс-конференции. Наибольшего эффекта в доведении смысла делового кредо до сотрудников организации можно добиться, когда информация о нем идет по всем структурным подразделениям организации непрерывно. Например: в разных структурных подразделениях обычно проводятся собрания, касающиеся чисто производственного характера. В начале дня обычно проводятся так называемые "летучки". В конце недели собрание, касающееся итогов работы за этот период времени. Раз в месяц отчеты руководителей о проделанной работе. На такого рода собраниях трудового коллектива необходимо особенно уделять внимание вопросам делового кредо и это будет способствовать формированию у сотрудников образа предприятия на подсознательном уровне, что в конечном итоге является всем смыслом работы по доведению основных принципов делового кредо до персонала.

4. Не только формальная декларация миссии, целей и задач организации, но и конкретное их подтверждение.

5. Далее могут быть использованы многочисленные методы построения организационной культуры, о которых я писал в теоретической части своей работы (чаепитие клубы по интересам, разработка униформы, совместное празднование знаменательных событий и т.д.).

При рассмотрении вопроса , касающегося разработки и внедрения делового кредо важное место должна занимать проблема контроля. Другими словами, как мы можем заметить или узнать об эффективности разработанного и внедренного нами делового кредо. Для разработанной мною технологии построения и внедрения делового кредо я бы предложил следующие методы контроля

1. Наблюдение. Наблюдение должно проводиться непрерывно в процессе внедрения делового кредо. Особенно эффективно наблюдение за неформальными группами, как определенными индикаторами состояния морально-психологического климата в организации.

2. Встречи с ключевыми людьми. Постоянный мониторинг и обмен мнениями между разработчиками.

3. Опрос сотрудников (различные виды интервьюирования и анкетирования, куда включаются вопросы, связанные с пониманием у сотрудников целей, миссии организации, морально-психологического климата, оценки коммуникационных процессов, управления и власти в организации и т.д.).

4. Отчеты кадровой службы. Сюда входят вопросы о текучести кадров на предприятии, перемещение персонала внутри организации (ротации), обучение и адаптация новичков и т.д.

5. Создание на предприятии так называемого "почтового ящика", с помощью которого сотрудники могут высказывать свои требования, пожелания, мнения, просьбы по широкому спектру интересующих их вопросов. А, в свою очередь, при обработке этих материалов, мы можем получить интересующие нас сведения, касающиеся эффективности внедренного нами делового кредо.

6. Эффективность оценки работы организации (рост производительности труда, увеличение прибыли, снижение издержек, улучшение материального положения сотрудников и т.д.). Этот метод может быть применен по истечении определенного времени.

До сих пор я рассматривал методы оценки эффективности внедрения делового кредо во внутренней среде организации. Теперь рассмотрим эффективность этой работы во внешней среде и методы ее оценки.

1. Интерес со стороны СМИ, контрагентов, вузов , общественных организаций и т.д. к предприятию. Анализ количества заключенных сделок, статей в газетах, программ на телевидении, обращение руководства вузов по прохождению практики студентов и т.д.

2. Анализ спроса на вакантные должности предприятия на рынке труда.

3. Анализ посещения предприятия главами местных органов власти, их оценка эффективности работы и значимости предприятия для жизни региона.

4. Проведение опросов среди населения и работников других предприятий и т.д.

Исходя из всего вышеперечисленного, можно построить графическую схему технологии создания и внедрения делового кредо организации.



## 3.2 Рекомендации по формированию делового кредо фирмы

После разработки технологии делового кредо мне бы хотелось показать, как различные механизмы организационной культуры действуют на практике, и как можно применить разработанную мною технологию. Для этого мне бы хотелось рассмотреть некоторую организацию, которая существует в действительности “ALIKA LTD”. В первую очередь необходимо построить график, на котором будет видно развитие организации по стадиям ее жизненного цикла, а затем, проанализировав историю развития организации, уделив особое внимание вопросам организационной культуры, построить на основании разработанной мною технологии, деловое кредо, которое наиболее полно будет соответствовать целям и задачам организации на последнем этапе ее развития.



Точки на графике означают определенные вехи в развитии организации. Из всего многообразия факторов, влияющих на развитие организации, я отобрал лишь те, которые наибольшим образом влияли на развитие данной организации, а именно:

1. Факторы внутренней среды (политика, государство, контрагенты, смена вида деятельности как следствие влияния внешней среды).

2. Факторы внутренней среды (стили руководства, персонал и его профессионально - квалифицированный состав, финансовое положение, цели и миссия организации).

А. На этом этапе происходило зарождение организации, принимались первые управленческие решения: выбор организационно-правовой формы, составление штатного расписания, выбор вида деятельности, набор персонала, составление бизнес-плана, определение целей организации и т.д.

Фирма начала свою деятельность в форме общества с ограниченной ответственностью. По виду деятельности организация занималась торговлей Аудио-видео и бытовой техники южно-корейской фирмы "Samsung". Был открыт магазин в Москве и налажены контакты с поставщиками. Набор персонала проходил а атмосфере нехватки времени, т.к. необходимо было срочно открываться и его состав образовали в основном друзья и родственники учредителей фирмы. В данный момент главной целью организации был возврат в установленные сроки заемных средств, которые были необходимы для создания организации. Вопрос о формировании миссии не стоял вообще. Период АВ можно охарактеризовать, как быстрый рост и становление организации. Этому способствовал пик розничной торговли электроникой, который приходился как раз на этот период времени. Фирма быстро рассчиталась с долгами, сумела организовать достойную оплату труда сотрудникам. В коллективе царил благоприятный морально-психологический климат

В.С. Постепенно менялась конъюнктура рынка, появилось огромное число конкурентов, но фирма не проводила постоянный мониторинг внешней среды. Отсюда резкий спад объема продаж и, как следствие этого, ухудшение положения организации. В коллективе царила нервозная обстановка, люди ждали увольнений, заработанная плата фактически не выдавалась. Но выход был найден. С самого начала своего существования управление организации строилось на автократических методах управления и, на мой взгляд, на данном этапе развития именно этот фактор повлиял на благоприятный исход поиска выхода из сложившейся ситуации. За сравнительно небольшой срок своего существования организация смогла установить контакты с рядом крупных фирм, занимающихся поставкой электроники на российский рынок, а также с крупнооптовыми покупателями в России. Соответственно было принято решение изменить вид деятельности: с розничной - на оптовую торговлю.

Период С.D. охарактеризовался подъемом финансового положения организации и также впервые появились предпосылки для разработки концепции организационной культуры, определение дальнейших целей и формулировки миссии организации. Цели были выработаны следующие: дисциплина, централизация, иерархия, власть. Они, как нельзя лучше, соответствовали автокритичному стилю руководства и организационно-распорядительным методам управления. Как таковая, миссия сформулирована не была, но на основе проведенного мною исследования, она звучала бы так: "прибыль, рост, признание". Вопросам развития персонала внимание практически не уделялось. Считалось, что относительно высокая заработная плата - есть гарантия преданности, верности и послушания.

Во второй половине 1996 года на основе снижения количества заключенных сделок стал замечаться некоторый спад в жизни организации. Решение о премировании сотрудников за каждую заключенную ими сделку положительного эффекта не дало. Началась текучесть кадров. Стали уходить опытные сотрудники с уже наработанной ими своей клиентской базой. Получилось так, что в конце 1996 года сменился генеральный директор. Ему на смену пришел молодой, энергичный и демократичный управленец с достаточным опытом работы и профессиональными знаниями. Первом его шагом было то, что он, как обычно это принято, никого не уволил, а попытался вернуть часть людей, которые ушли из фирмы.

Период E.F. охарактеризовался резким уровнем повышения количества заключенных сделок и увеличением числа клиентов. Это было достигнуто на основе умелого использования механизма организационной культуры, использования демократического стиля руководства в сочетании с увеличением роли социально-психологических методов управления. Основными ценностями организации стали: коллектив, участие, творчество, раскрытие личности, децентрализация. Базовыми целями стали: "Фирма - корпоративный гражданин общества", "Клиент - цель нашей работы", "Человек- главный капитал фирмы". Миссия была сформулирована коротко: "качество- людям".

Период E.F. стал наиболее ярким временным отрезком в истории фирмы. Одновременно увеличивался не только финансовый, но и человеческий капитал организации. Костяк персонала составили грамотные и энергичные специалисты. Принятие основных управленческих решений происходило коллегиально. Установился благоприятный социально-психологический климат. Были созданы специальные фонды денежных средств, из которых осуществлялось премирование сотрудников, оплата части стоимости туристических путевок. Были заключены договора с медицинскими организациями на обслуживание сотрудников и членов их семей. Велась практика совместных празднований, знаменательных дат и т.д. Таким образом, фирма на данном отрезке своей истории была достаточно благополучной.

Середина 1998 года охарактеризовалась кризисом социально-экономического положения страны. События 17 августа не обошли стороной и рассматриваемую мной организацию. Во-первых, произошел резкий разрыв связей с поставщиками. Во-вторых, упала покупательная способность населения, произошел так же разрыв связей с региональными контрагентами в России.

Период F.G. охарактеризовался глубоким финансовым кризисом в фирме. Но руководству удалось сохранить свой основной костяк персонала. Несколько стабилизировать положение удалось благодаря кардинальному изменению вида деятельности. На данный момент рассматриваемая мною организация занимается закупкой продовольственных товаров в Московской области, других регионах России и реализации их на крупных оптовых рынках и через сеть магазинов. Фирме удалось обойтись без увольнения персонала. Было принято решение организовать переквалификацию сотрудников без отрыва от работы. Так же было принято решение внести некоторые изменения и в культурную политику фирмы: скорректировать цели организации, исходя из сложившихся условий, сократить ассигнование на социальные проекты и в дальнейшем разработать деловое кредо с учетом существующего положения. Но из-за постоянного дефицита ресурса времени пока это сделано не было..

В заключение своей работы мне бы хотелось на основании изложенного материала попытаться разработать деловое кредо для данной организации и в последствии предложить его для внедрения.

Деловое кредо.

Миссия организации:

Что хорошо для страны, то хорошо и для нас.

Базовые цели:

а) рост, благодаря взаимной выгоде фирмы и потребителей

б) потребность - важнейшая фигура в нашем деле

в) экологическая чистота продукции обязательна для нас

г) сотрудники - главный капитал организации

д) неуклонный рост за счет инновационного процесса

е) мы поддерживаем друг друга и вместе разделяем победы и поражения.

Кодекс поведения сотрудников:

а) честность и преданность

б) трудовой коллектив - наша вторая семья

в) гармония и сотрудничество

г) учтивость и скромность

д) личные и общественные интересы равны

е) фирма - это я.

Разработанное мною деловое кредо безусловно не является окончательным вариантом. Основными его достоинствами являются:

1.Оно не идет в разрез с уже созданной в организации концепции организационной культуры, а наоборот подтверждает и усиливает основные ее постулаты, о которых я писал в исследовании исторического пути развития фирмы (отрезок EF).

2. Данное деловое кредо может безболезненно для него поддаваться корректировке, если это потребуется.

3. Оно ясно подчеркивает основные приоритеты развития организации (ориентация на партнеров, трудовой коллектив и потребителя).

# **Заключение**

Роль культуры в организации в том, что она выступает средством аккумуляции, хранения и передачи человеческого опыта. Эта роль реализуется через ряд функций:

1. Образовательно-воспитательная. Индивид превращается в человека, личность по мере социализации, т.е. освоения им знаний, языка, символов, ценностей, норм, обычаев, традиций своего народа, группы, семьи и организации.

2. Интегративная. Культура объединяет людей, сплачивает, интегрирует их, обеспечивая целостность организации. Если они противопоставляются другим, то неизбежен конфликт.

3. Регулирующая. Культура выступает как система норм и запросов человека в организации. Нарушение их чревато санкциями со стороны руководства или коллектива в зависимости от того, какие нормы нарушаются: формальные или неформальные.

В функциональном отношении организационная культура помогает решать следующие задачи:

-координации, осуществляемой с помощью установленных процедур и правил поведения;

-мотивации, реализуемой путем разъяснения сотрудникам смысла выполняемой работы;

-профилирования, позволяющего обрести характерное от других предприятий;

-привлечение кадров путем пропагандирования претендентам на рабочие вакансии преимуществ своего предприятия.

В результате проведенного мною исследования, обобщая многообразные точки зрения на интересующий меня вопрос, мне бы хотелось предложить свое определение организационной культуры:

Организационная культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством ее сотрудников. На основании предложенного мною определения и рассмотренных в первой главе основных составляющих организационной культуры мною предложена своя модель организационной культуры, которая, на мой взгляд, является наиболее адаптивной к рассмотренным условиям, поскольку учитывает своеобразную культурную среду общества, в которой она действует. Систематизировав накопленный зарубежный и отечественный опыт в формировании организационной культуры и разработке делового кредо организации, мною разработана технология, следуя которой, руководители предприятия могут создать на основании определенных ими целей и миссии организации, а также имеющихся в их распоряжении ресурсов, деловое кредо и на его основе сформировать организационную культуру своей фирмы. Практическая часть дипломной работы выполнена на основании проведенного исследования в фирме “ALIKA LTD”. По согласованию с руководством исследуемой мною фирмы разрешена апробация разработанной мною технологии на практике.

# **Список литературы**

1. Рольф Рюттингер “Культура предпринимательства”. - М.

“Эком”.19992

2.Питер Э. Лэнд “Менеджмент - искусство управления” М. ИНФРА. 1995

3. “Менеджмент организации” под ред. Румянцевой З.П. М. ИНФРА

1995

4.Акио Морита “Сделано в Японии” М. изд. группа “Прогресс.универс ” 1993

5. Кузин Ф.А. “Делайте бизнес красиво” М. ИНФРА 1995

6. Мескон.Альберт. Хедоури “Основы менеджмента” М. “Дело” 1994

7. В.А. Гневко, И.П. Яковлев “Менеджмент: социально-гуманитарное измерение” Санкт-Петербург 1996

8. Шекшня С.В. “Управление персоналом в современной организации” М.1996

9. Р.Л. Кричевский “Если вы руководитель” М. “Дело”1996

10. Э.А. Смирнов “Основы теории организации” М. 1998

11. В.В. Глухов “Основы менеджмента” Санкт-Петербург 1995

12. “Организационное поведение” под ред. Э.М. Короткова Тюмень 1998

13. Б.Ф. Усманов “Стиль управления: методологические и социологические аспекты” М.1993

14. Ф.И. Перегудов, Ф.П. Тарасенко “Введение в системный анализ” М. Высшая школа, 1989

15. Роджерс Ф.Дж. ИБМ “Взгляд изнутри: Человек - фирма - маркетинг” М. 1990

16. Коно Т. “Стратегия и структура японских предприятий” М. 1987

# **Приложения**

**Приложение 1.**

Кредо компании Джонсон и Джонсон.

Прежде всего мы несем ответственность перед врачами, медсестрами и пациентами, перед матерями и отцами и вообще перед всеми, кто пользуется нашими изделиями. Все , что мы делаем для удовлетворения их нужд и запросов, мы должны делать с отличным качеством. Мы постоянно стремимся к снижению себестоимости нашей продукции, что позволяет удерживать цены на приемлемом уровне. Заказы покупателей должны выполняться быстро и аккуратно. Наши поставщики и агенты системы сбыта должны иметь возможность получать честно заработанную ими прибыль.

Мы несем ответственность перед нашими служащими, мужчинами и женщинами, которые работают на нас во всем мире. Каждый из них должен рассматриваться как личность. Мы должны уважать их достоинство и отмечать их заслуги. Следует сделать так, чтобы на своей работе они чувствовали себя уверенно. Вознаграждение за труд должно быть справедливым и соразмерным, а условия труда должны обеспечивать чистоту, порядок и безопасность. Мы должны делать все возможное, чтобы служебные обязанности наших сотрудников не вступали в конфликт с их семейными обязательствами. Служащие должны, не стесняясь, выступать с предложениями и жалобами. Все должны находиться в равном положении и в смысле получения работы, повышения квалификации и продвижения по службе для тех, кто это заслужил. Мы обязаны следить за тем, чтобы руководители были компетентными, а их решения - справедливыми и этичными.

Мы несем ответственность перед народом страны, в которой мы живем, а также перед народами всего мира. Мы обязаны быть примерными гражданами - способствовать добрым начинаниям, заниматься благотворительностью, честно платить причитающиеся налоги. Наш долг - поощрять общественную инициативу, стремиться к улучшению системы здравоохранения и просвещения. Мы должны поддерживать в образцовом в образцовом порядке нашу собственность, заботясь об охране окружающей среды и природных ресурсов.

И, наконец, мы несем ответственность перед нашими акционерами. Бизнес должен приносить соответствующую прибыль. Мы обязаны стремиться к внедрению новых идей. Следует всемерно развивать научно-исследовательскую работу, использовать нерядовую технологию, исправлять допущенные ошибки. Нужно приобретать новейшее оборудование, строить новые корпуса, выпускать новые изделия. На случай неблагоприятных обстоятельств надлежит заранее создавать резервы. Если мы будем действовать таким образом, наши акционеры будут получать ощутимую прибыль со своих капиталов.

**Приложение 2**

Интересный опыт разработки стратегии и организационной культуры в новых условиях имеет Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов (СПбГУП) - негосударственный вуз, образованный в 1991 году на базе Высшей профсоюзной школы культуры, основанной в 1926 году.

Создание нового вуза было вызвано новыми экономическими, правовыми, политическими условиями сложившимися в стране к 1991 году, которые, с одной стороны, делали невозможным функционирование вуза в рамках прежней парадигмы, с другой - открывали новые, не существовавшие прежде условия, развития высшего образования на основе многоальтернативности его моделей.

Кризис Высшей профсоюзной школы культуры усугублялся рядом специфических обстоятельств. Во многом он был связан с крахом командно-бюрократической системы управления высшими учебными заведениями со стороны профсоюзов, когда строго регламентировались все стороны деятельности вуза, набор определялся разнарядкой свыше, содержание и направления образовательного процесса строго обусловливались той концепцией профсоюзов, которая на десятилетия лишила их подлинного смысла, превратив в придаток КПСС и государства.

Ранее специальным правительственным решением школа была приравнена по всем параметрам к государственным вузам. С 1991 года вуз оказался в непривычной роли негосударственного учебного заведения, утратив одновременно все льготы. Сыграла свою роль также оторванность ВПШК от ГК по высшему образованию. Существовавшие сугубо формальные связи не подкреплялись полноценными формами делового и творческого сотрудничества.

Таким образом, если рассматривать ситуацию, сложившуюся в ВПШК в 1991 году в категориях “вызов-ответ”, то можно констатировать, что вызов среды (т.е. совокупности социально-экономических, организационных и иных условий) проявился в том, что вуз полностью лишился бюджетного финансирования, коллектив в течение нескольких месяцев не получал заработную плату, не было набора студентов, практически свернулась научная, методическая, издательская деятельность. Новому ректору с группой единомышленников необходимо было найти достойный “ответ” на указанный вызов среды.

С учетом ситуации, сложившейся в сфере образования была разработана концептуальная модель самофинансируемого высшего учебного заведения в условиях рыночной экономики, которая включает в себя следующие структурные элементы:

Генеральная цель: создание Университета нового типа, реализующего современную концепцию гуманитарного образования, выступающего в качестве не только образовательного и научного, но и духовного центра, формирующего личность специалиста нового типа и отличающегося повышенной привлекательностью для абитуриентов в силу качества образования, его нацеленности на реальные потребности рынка труда, особой духовной атмосферы, позволяющей интегрировать образовательные и воспитательные аспекты.

Цели-средства: создание новой экономической стратегии функционирования вуза, обеспечивающей его развитие в рыночных условиях, опирающейся на самофинансирование, как ведущее условие достижения автономности Университета и самостоятельности в принятии решений и одновременно как показатель успешности и эффективности его деятельности.

Разработка новой управленческой стратегии, позволяющей добиться качественно новых отношений между Университетом, с одной стороны, и учредителями (ФНПР), ГК РФ по высшему образованию, администрацией города и района, другими вузами России и зарубежных стран и т.п., с другой стороны: оптимизировать отношения между администрацией вуза и преподавателями, фирмами, предприятиями, студентами и т.д.

Формирование инновационной организационно-педагогической модели, ориентированной на дальнейшую гуманитаризацию образования, оперативное реагирование на ситуацию на рынке труда, на достижение высокой эффективности обучения за счет использования современных методик и новейших технологий.

Психологическая перестройка коллектива в связи с отказом от традиционной конкурсной системы замещения вакансий и перехода на контрактные формы построения трудовых отношений, повышенные требования к педагогической, научной, организационно-методической, воспитательной и другим сторонам деятельности.

Формирование нового образа Университета не только как образовательного и научного, но и духовного и социально-культурного центра.

Социально-культурные аспекты эффективности модели СПбГУП.

Внедрение инновационных организационно-педагогической, управленческой, экономической моделей позволили СПбГУП превратиться в вуз, продолжающий и обогащающий традиции российских университетов как центров культуры, открытых для самых различных слоев населения, осуществлять систему просветительных, социально-культурных, гуманитарных функций.

Основными направлениями этой деятельности выступают:

просветительная и театрально-зрелищная работа на базе оснащенного всем необходимым оборудованием современного театрально-зрелищного комплекса:

просветительная, образовательная, творческая деятельность с населением района и города на базе ряда кафедр СПбГУП:

социальная работа по различным направлениям с населением города.

Для реализации последнего из направлений в СПбГУП создан Центр социальной работы, осуществляющий:

социально-психологическую и социально-правовую помощь населению, проведение комплексных исследований в области социальной работы и социальной защиты граждан, разработку и внедрение целевых программ социальной работы с различными категориями населения (престарелые, инвалиды, дети-дезадаптанты, неполные и многодетные семьи, безработные и др.), просветительную деятельность и т.п.

В короткие сроки сформированы университетские традиции. Их организующей основой выступает университетский праздничный календарь, событийную основу которого составляют мероприятия различного уровня, охватывающие практически все стороны вузовской жизни и знаменующие важные этапы формирования специалиста. Все эти мероприятия, будучи системно выстроены, содействуют решению важной задачи формирования специалиста гуманитарного профиля, сочетающего в себе профессиональные качества и духовно-нравственные черты.

**Приложение 3**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стадия  жизненного  цикла | Характеристика организации | | Характеристика  организационной культуры |
| Плюсы | Минусы |
| **Эксплерент**  (Зарождение) | 1.Сплоченность коллектива вокруг лидера.  2.Минимальный управленческий аппарат.  3.Простые организационные связи.  4.Высокая готовность кадров к радикальным новациям.  5.Высочайшая взаимозаменяемость специалистов  6.Четкая специализация научной направленности.  7.Интеллектуаль-  ный продукт | 1.Ограниченность ресурсов.  2.Большая зависимость от рыночной конъюнктуры.  3.Слабые кредитные возможности.  4.Прегрузки персонала в процессе работы.  5.Условия труда, зарплата и социальное обеспечение значительно ниже, чем на более крупных предприятиях. | -Начальный этап в формировании о/к.  -Из всех составляющих о/к выделяются лишь сильные коммуникации.  -Слабое влияние вопросам о/к.  -Отсутствие четко сформулированных миссии, целей, и кодекса поведения сотрудников.  Некоторые не декларируемые лозунги:  1.Лучшая организация – отсутствие всякой организации.  2.У нас полный разгул демократии – будете делать только то и так, что и как я скажу.  3.Если честолюбивая мечта не заставляет вас страдать, значит её у вас нет. |
| **Патиент**  (Рождение) | 1.Сплоченность коллектива вокруг группы энтузиастов, работающих в одном направлении.  2.Мобильность и гибкость перехода к новациям.  3.Неусложненные организационные связи.  4.Небольшой управленческий аппарат.  5.Значительная взаимозаменяемость специалистов  6.Интеллектуальный продукт значителен. | 1.Появление значительных разногласий в коллективе.  2.Ограниченность ресурсов.  3.Имеющиеся перегрузки в работе.  4.Неподготовленность производства и условий труда.  5.Недостаточная техническая оснащенность.  6.Недостаточные производственные мощности. | -Четко сформулированы миссия и цели.  -Сформировавшийся штат сотрудников.  -Сильные коммуникации.  -Развитие других составляющих о/к (ритуалы, лозунги и т.д.).  -Начало формирования делового кредо  -Выработка общего языка.  -Начальный этап в формировании традиций.  Некоторые не декларируемые лозунги:  1.Выживает только сильнейший.  2.Хорошо то, что плохо конкуренту.  3.Человек человеку волк.  4.Работай локтями. |
|  |  |  |  |
| Стадия  жизненного  цикла | Характеристика организации | | Характеристика  организационной культуры |
| Плюсы | Минусы |
| **Виолент**  (Утверждение) | 1.Наличие коллектива, работающего над имиджем фирмы.  2.Качество кадрового состава.  3.Финансовая устойчивость.  4.Низкие удельные затраты.  5.Высокая техническая оснащенность.  6.Сформированная и стабильная номенклатура продукции.  7.Большие производственные мощности.  8.Конкурентоспособность продукции.  9.Высокая социальная обеспеченность кадров. | 1.Появление значительных разногласий в коллективе.  2.Организация в коллективе оппозиции.  3.Ограниченность ресурсов.  4.Консерватизм в принятии нововведений.  5.Сложные коммуникационные связи.  6.Большая численность управленческого персонала.  7.Слабая приспособленность к принципиально новой продукции. | -Полностью сформулированное деловое кредо.  -Наличие сотрудников, занимающихся вопросами о/к.  -Большое внимание вопросам о/к и развитию социальной сферы  -Работа над имиджем организации во внешней и внутренней среде.  -Полностью сформировавшиеся традиции в организации.  -Пик в развитии о/к.  Некоторые не декларируемые лозунги:  1.Цель – все ; движение к ней – ничто.  2.Хорошо живет тот, кто умеет хорошо жить.  3.Путешествие в тысячу миль завершается одним единственным шагом. |
| **Коммутант**  (Стабилизация) | 1.Наличие лидера, хорошо понимающего специфику национального рынка.  2.Умение удержать своего покупателя.  3.Конкурентоспособность продукции.  4.Нетребователь-  ность кадров к их социальной обеспеченности.  5.Высокая техническая оснащенность. | 1.Сужение рынка.  2.Большие недогруженные мощности.  3.Устаревшая номенклатура продукции.  4.Организация в коллективе оппозиции.  5.Высокие удельные затраты.  6.Организационная инертность.  7. Большая численность управленческого персонала.  8.Невозможность вносить значительные усовершенствования в продукцию. | -Сложный этап в развитии о/к.  -Фирма и о/к исчерпывает свой потенциал дальнейшего роста.  -Требуется корректировка делового кредо и о/к в общем.  -Сложная внутренняя структура организации.  -Сложный коммуникационный процесс.  -Необходим инновационный «скачок»  Некоторые не декларируемые лозунги:  1.Есть ещё порох в пороховницах.  2.Если бы молодость знала, если бы старость могла.  3.Технический прогресс снабдил их действенными средствами для движения назад.  4.Если вы не восходящий, значит, вы ниспадающий. |