

Содержание:

Введение

Организационная культура - философия организации, где прописаны принципы, обязательства перед различными собственными сотрудниками. Основные положения организационной культуры, могут быть кратко сформулированы и выражены в миссии. В любом случае организационная философия является мировоззренческим фундаментом коммуникативной и производственной деятельности любого хозяйствующего организма.

Организационная культура рассматривается в качестве главного механизма обеспечивающего практическое повышение эффективности работы организации.

Объектом исследования является ООО «Окна Плюс».

Предметом исследования является понятия, структура и содержание организационной культуры ООО «Окна Плюс» и пути её совершенствования

Целью курсовой работы является анализ организационной культуры в ООО «Окна Плюс».

В соответствии с этой целью в проекте решаются задачи:

- выявление основных характеристик организационной культуры и влияющих на нее факторов;
- анализ организационной культуры и ее влияние на эффективное функционирование организации;
- выработка и обоснование основных рекомендаций по формированию и совершенствованию организационной культуры для повышения эффективности производства.

Теоретической и методологической основой исследования явились труды зарубежных и российских специалистов в области менеджмента по изучаемой проблеме, анализ современной практики формирования организационной культуры. В ходе анализа использовались, диалектический метод, системный подход, методы сравнений, обобщений и аналогий.

Глава 1. Теоретические и методические основы совершенствования организационной культуры

1.1 Понятие, уровни и основные типы организационной культуры

Культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений, бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива. Организационная культура проявляется в отношениях между людьми и подразделениями в организации. Поэтому разные люди или разные части в организации, склонны описывать ее культуру в схожих терминах [12, С.27].

Несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты, которые связаны с окружающей индивида средой (группы, организации, общества, мира) и регулирующие ее переменные (природа, пространство, время, работа, отношения и т.д.).

Организационная культура - это набор наиболее важных предложений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидом через «символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения» [24, С. 35].

Организационная культура имеет определенную структуру, являясь набором предложений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами.

При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей.

Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему

собственному поведению.

Важно, живет ли предприятие в целом по одним и тем же правилам и принципам принятия решения или же на предприятии разные группы живут по разным правилам и исповедуют разные принципы (табл. 1).

Таблица 1. Соотношение нормативного и ценностного аспектов организационной культуры

Характеристика системы ценностей (степень их выраженности)		Характеристика нормативной системы предприятия	
Адаптивность	Консерватизм	Нормы один для всех	Много норм для различных групп
Сильная	Сильный	Политический конфликт	Сильная и адаптированная организационная культура
Умеренная	Умеренный	Организационная культура, пригодная для одной стратегии	Стратегический конфликт
Слабая	Слабый	Организация на грани распада	Организация существует как набор автономных групп
Сильная	Слабый	Организационный конфликт	Адаптивная организационная культура

Слабая	Сильный	Сильная организационная культура	Конфликт “вакуума власти
--------	---------	--	-----------------------------

Бюрократическая организационная культура

При доминировании бюрократической организационной культуры менеджер по персоналу в своей деятельности склонен руководствоваться следующими стереотипами:

- 1) работники — прирожденные лентяи, пассивны и нуждаются в манипулировании и контроле со стороны организации, поэтому менеджер, несущий ответственность за функционирование персонала организации, должен уделять особое внимание стимулированию работы подчиненных;
- 2) для работников побудительным мотивом в первую очередь является экономический интерес, поэтому следует делать все для того, чтобы обеспечить им максимальный доход;
- 3) организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы контролировать желания работников и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия их непредсказуемых действий;
- 4) на руководящую работу могут выдвигаться те немногие работники, которые способны к самоконтролю и имеют высокую мотивацию, целеустремлены и честлюбивы.

Органическая организационная культура

При доминировании органической организационной культуры менеджер по персоналу в своей деятельности, как правило, руководствуется следующими стереотипами:

- 1) работники озабочены в основном социальными нуждами и обретают чувство самоидентичности только во взаимоотношениях с другими людьми;
- 2) рационализация производства и узкая специализация приводят к тому, что смысл своей производственной деятельности работники видят не в самой работе, а в социальных отношениях, которые складываются в процессе труда;

- 3) работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы начальства;
- 4) высокий уровень сплоченности делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов трудового коллектива;
- 5) работники готовы положительно реагировать на инициативы начальства, когда оно учитывает социальные потребности своих подчиненных и, в первую очередь, потребность в общественном признании.

Предпринимательская организационная культура

В случае преобладания предпринимательской организационной культуры менеджер по персоналу руководствуется такими стереотипами:

- 1) работники интересуются только своими личными целями. Они равнодушны к специфическим задачам организации. Поэтому с ними лучше не обсуждать эти задачи, дабы не вызвать излишнего сопротивления при их реализации;
- 2) лучший способ заставить организацию работать — нанять настойчивых, агрессивно настроенных людей и постараться сохранить контроль над ними в условиях постоянно меняющейся внешней среды;
- 3) наиболее эффективный способ мотивации работников — вызов, который открывает хорошую возможность для их самореализации. При этом вызов должен быть соразмерен потенциалу работников, а менеджеру следует предусмотреть в случае успеха достойное вознаграждение;
- 4) властные полномочия редко кому-нибудь делегируются из-за опасений возможной ошибки. Работники свободны в своих действиях, пока делают «правильные» вещи;
- 5) ответственность не предписывается работникам, но она принимается на себя теми, кто готов при любых обстоятельствах выполнить свои обязательства;

Партиципативная (праксиологическая) организационная культура

При партиципативной организационной культуре менеджер по персоналу в своей деятельности исходит из того, что

- 1) подавляющее большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов;

2) каждый индивидуум уникален, поэтому стандартные управленческие подходы не срабатывают, а должны быть сформулированы применительно к конкретному человеку и данной ситуации;

3) индивидуумы достаточно гибки для того, чтобы органично сочетать свои личные цели с целями команды, если сама команда ясно представляет себе, к чему она стремится;

4) для координации усилий многих людей необходимы наличие осмысленной коммуникации между членами группы, незаурядные цели должны формулироваться таким образом, чтобы энергия команды могла быть конструктивно направлена на их достижение, требуются новый тип руководства и освоение новых умений и навыков всеми членами команды;

5) процесс командообразования предполагает активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив, планировании совместных действий, оценке полученных результатов и вкладов в общую работу.

Описание основных типов организационной культуры отражено в таблице 2.

Таблица 2. Описание основных типов организационной культуры

Признак

организационной Тип организационной культуры культуры

	Органическая	Предпринимательская	Бюрократическая	Практическая
Тип совместной деятельности	Совместно взаимодействующий	Совместно индустриальный	Совместно-последовательный	Совместно творческий
Тип личности	Послушный	Пассионарный	Технологически-дисциплинированный	Профессиональный

Ценности	Коллективные	Индивидуальные	Диктуются технологией и специализацией	Профроста
Форма собственности	Коллективная	Частная	Государственная	Коопе
Механизм распределения	Очередь	Аукцион	Рационирование	По вк
Впервые появившаяся управленческая роль	Руководитель	Администратор	Организатор	Управ
Механизм управления	Сценирование	Планирование	Оргпроектирование	Прогр
Оценка результатов	Ритуал, традиции	Прибыль	Мнение руководителя	Дости

В зарубежной литературе приводится множество описаний различных типов организационной и корпоративной культуры [21, С. 135]. Одной из первых в данной области была типология Т. Дила и А. Кеннеди. В основе этой типологии лежит выделение двух критериев, оказывающих на организационную и корпоративную культуру сильное влияние.

Типология культуры представлена в Таблице 3.

Таблица 3. Типология организационной и корпоративной культур

Типология

Организационная культура

Высокая скорость реальной отдачи от принятых решений	Культура перспектив (инвестиционная)	Культура мгновенных побед (спекулятивная)
Низкая скорость реальной отдачи от принятых решений	Административная культура (госслужба)	Культура мелких успехов (торговли)
Степень риска принятых решений	Медленная	Быстрая
	Корпоративная культура	
Риск	Культура выгодных сделок	
Инвестиционная культура		
Административная культура	Культура торговли	

Обратная связь

В таблице 3 используются два фактора, оказывающих на организационную культуру сильное опосредованное влияние: риск (на сколько объективно и субъективно содержит в себе риск те или иные решения и конкретные действия) и обратная связь (как скоро выяснится, правильным ли было принятое решение).

Элементы организационной культуры.

В понятие «культура» входят субъективные и объективные элементы.

Субъективная культура является ядром управленческой культуры, которая определяется стилем руководства, способами решения управленческим аппаратом возникающих проблем и их отношением к окружающим.

Субъективная организационная культура включает в себя:

- определение ценностей и норм поведения сотрудников, осознание каждым членом трудового коллектива себя и своего места в организации;
- создание системы коммуникаций внутри предприятия;
- создание системы питания (место, условия и традиции);
- создание и поддержание доброжелательных рабочих отношений между сотрудниками;
- создание непрерывного процесса развития членов трудового коллектива;
- развитие этики, системы мотивации и создание соответствующих условий на рабочих местах.

Объективную организационную культуру обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства, комнаты приема, стоянка два автомобилей и сами автомобили. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается данная организация.

Объективная организационная культура обусловлена физическим и материальным окружением, создаваемым в организации. К ней относятся здания, их дизайн, внутренний интерьер, стоянки для автомобилей, сами автомобили и т. п. К объективной культуре относится знаковая символика в виде стиля одежды, знаков отличия статуса, фирменных наград и отличий.

1.2 Влияние организационной культуры на социально-экономическую эффективность деятельности организации

Культура действительно превосходной компании должна иметь ряд особенностей:

1. Культура должна быть ценна. Это должно позволить фирме делать дела и вести себя таким образом, чтобы добавлять ценность фирме в виде высоких продаж, низких затрат и т.п. Соответственно культура, должна иметь положительные экономические следствия.

2. Культура должна быть редка, она должна иметь признаки и характеристики, которые не являются общими с культурами большинства других фирм.

3. Культура должна быть неподражаемой.

Вышеуказанные положения очень важны. Но весьма неразумно при проведении одного исследования или даже ста, давать общие рекомендации по проектированию и развитию эффективной организационной культуры, так как в каждом конкретном случае будет необходим подход, соответствующий условиям, в которых функционирует организация.

Имидж фирмы поддерживался в отношениях с партнерами и клиентами и другими средствами, которые можно отнести к той же категории символической власти.

Набор переменных, выбираемых руководством для анализа организации, может быть связан непосредственно с уровнем организационного взаимодействия: организация - внешняя среда; группа - группа; индивид - организация. Каждая из указанных групп переменных может рассматриваться во временном аспекте, т.е. быть преимущественно ориентированной на краткосрочную или долгосрочную перспективу, однако такая «теоретизированная» трехмерная модель определения влияния культуры на организацию сложна для применения на практике и в основном используется в исследовательской работе.

1.3 Принципы формирования и совершенствования организационной культуры

Профессиональная мораль возникает с общественным разделением труда, положившим начало профессиональному обособлению социальных групп. С образованием профессиональных групп возникает социальная потребность в регулировании отношений людей внутри данных групп.

В зависимости от конкретных исторических условий на первый план выдвигается та или иная сторона профессиональной деятельности.

Внутри каждой профессиональной группы складываются определенные специфические связи и отношения людей. В зависимости от объекта труда, орудий труда, используемых приемов и решаемых задач возникает неповторимое своеобразие ситуаций, трудностей и даже опасностей, которые требуют от

человека определенного типа действий, методов, психологических реакций.

В каждой профессии рождаются свои моральные «искушения», моральные «доблести» и «потери», возникают определенные противоречия, вырабатываются своеобразные способы их разрешения.

Таким образом, как только профессиональные отношения приобрели качественную устойчивость, это привело к формированию особых нравственных установок, соответствующих характеру труда, т. е. к возникновению профессиональной морали с ее исходной клеточкой — нормой, отражающей практическую целесообразность определенных форм взаимоотношений как между членами профессиональной группы, так и самой группой с обществом.

Следующие правила этического поведения в качестве ориентиров — общие указания, которые должны использоваться в качестве принуждения работать согласно своим моральным принципам. Они не абсолютные и похожи на приблизительную систему мер, где единственно точный вариант невозможен.

Они часто противоречат друг другу на практике и иногда один вариант имеет гораздо больше преимуществ при стечении определенных обстоятельств. Но с этими принципами необходимо считаться.

Принципы сгруппированы в три категории: персональная, профессиональная и всемирная этика

Принципы персональной этики могут быть названы моралью, поскольку они отразили общие ожидания каждого человека в любом обществе. Принципы персональной этики включают:

- беспокойство за благополучие других;
- надежность, честность и добровольное подчинение закону (за исключением гражданского неподчинения);
- справедливость и отказ несправедливого преимущества над другими;
- благотворительность, возможность приносить пользу;
- предупреждение вредных последствий.

Принципы профессиональной этики

Профессиональные ассоциации имеют своды этических правил, которые задают необходимое поведение в пределах контекста профессиональной практики, как, например, медицина, право, учет или проектирование.

Это является и принципами профессиональной этики, а именно:

- беспристрастность, объективность, прямота, полное разоблачение;
- конфиденциальность;
- точное исполнение профессиональных обязанностей;
- избежание потенциальных или явных конфликтов.

Принципы всемирной этики

Каждый из нас влияет на мир уже только тем, что просто существует.

Дополнительная мера ответственности устанавливается на мировых влиятельных предприятиях, как, например, правительства и транснациональные корпорации.

Принципы всемирной этики включают:

- соблюдение мирового законодательства и социальную ответственность;
- управление окружающей средой;
- уважительное отношение к жилью.

Принципы персональной этики являются первой контрольной точкой в любой ситуации, включая уровни профессиональной всемирной ответственности.

Например, когда мы судим о том, была ли корпорация социально ответственной на международном уровне, нам все же необходимо учитывать принципы личной ответственности как необходимое условие.

Организационная культура формируется как реакция на новые ситуации. Это позволяет организации адаптироваться к изменившимся условиям и достигать своих целей. Каждый раз организация, в лице ее сотрудников, определяет что хорошо, а что плохо в данной ситуации и выбирает приемлемый для себя способ поведения.

Организационная культура в организации может формироваться четырьмя путями:

- долговременной практической деятельностью.
- деятельностью руководителя или собственника (своя организационная культура).
- искусственным формированием организационной культуры специалистами консультационных фирм.
- естественным отбором наилучших норм, правил и стандартов, привнесенных руководителем и коллективом.

Формирование организационной культуры, как правило, идет от формальных лидеров (руководства компании) или неформальных. Поэтому менеджер, желающий сформировать организационную культуру, сформулировал для себя основные ценности своей организации или своего подразделения.

Одним из важных элементов организационной культуры является отношение к новичкам, адаптация новичков к самой корпоративной культуре. Внедрение в нее - процесс часто сложный и болезненный. Адаптация к организационной культуре - один из самых сложных моментов после прихода на новое место. В некоторых компаниях специально проводятся адаптационные тренинги и иные мероприятия, направленные на адаптацию новичков.

Формирование организационной культуры - длительный и сложный процесс. Основные шаги этого процесса должны быть: определение миссии организации; определение основных базовых ценностей. И уже исходя из базовых ценностей, формулируются стандарты поведения членов организации, традиции и символика. Таким образом, формирование организационной культуры распадается на следующие четыре этапа: определение миссии организации, базовых ценностей; формулирование стандартов поведения членов организации; формирование традиций организации; разработка символики. Все ли шаги и их результаты очень целесообразно описать в таком документе, как корпоративное руководство. Этот документ особенно полезен в ситуациях приема на работу и адаптации новых сотрудников и дает возможность практически сразу понять, насколько потенциальный сотрудник разделяет ценности организации.

Примеры традиций, внешних признаков, по которым можно судить об организационной культуре фирмы:

- все сотрудники ходят на работу в одежде офисного стиля;
- у всех одинаковые и дорогие ручки известной фирмы;
- «работаешь на здоровый образ жизни - не кури»;
- день образования компании - бурный праздник с выездом за город;
- если сотрудники задерживаются сверхурочно - за счет фирмы их угощают кофе или чаем с печеньем;
- за каждый проработанный год, ежемесячно выплачивается определенная премия;

- все общаются на ты и по имени (это установка); никаких приемов -дверь Президента открыта, можно зайти и задать свой вопрос;
- обязательно пользоваться (по крайней мере, на людях) той продукцией (косметика, фото, аксессуары), которую продает твоя фирма.

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

- осознание себя и своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид, одежда и презентация себя на работе
- осознание времени, отношение к нему и его использование;
- взаимоотношения между людьми, ценности и нормы;
- процесс развития работника и научение;
- трудовая этика и мотивирование.

Существуют методы поддержания и совершенствования организационной культуры, которые не сводятся только к найму нужных и увольнению ненужных людей [9, С.135]. Основными группами методов являются следующие:

- Развитие синергетического механизма. Установление и усиление взаимосвязей и взаимодействия элементов социально-экономической системы.
- Реинжиниринг бизнес процессов:
 - формирование нового мышления и перепроектирование;
 - новый подход к организации процессов;
 - переосмысление и установление новых связей и отношений;
 - формирование новой идеологии управления организацией.
 - Развитие самообучающейся системы:

- ориентация на внутреннюю среду, на близкое будущее;
- сочетание коллективизма и индивидуализма;
- системное мышление восприятие человека как способного к изменениям;
- решение проблем с опережающим характером;
- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- перепроектирование ролей в программах обучения;
- смена акцентов в кадровой политике;
- смена организационной символики и обрядности.

Поэтому самое важное, что должен сделать менеджер, желающий сформировать и совершенствовать организационной культуру - это сформулировать для себя основные ценности организации.

1.4 Методика анализа и оценки организационной культуры фирмы

Организационная культура может анализироваться различными методами и в нескольких уровнях, соответствовать той или иной степени очередности культурных явлений для наблюдателя. Множественность существующих определений отчасти объясняется тем, что различные уровни ее проявления обычно не выделяются. Эти уровни охватывают вполне связанные внешние проявления, доступные органам чувств, так и глубинные подсознательные базовые представления которых называют сущностью культуры. Между двумя этими полюсами находятся разного рода нормы и правила поведения, используемые носителями данной культуры для представления ее как самим себе, так и другим (см. Таблицу 4).

Таблица 4 - Характеристика уровней анализа организационной культуры

Артефакты	Видимые организационные структуры и процессы (дешифровка затруднительна)
Провозглашаемые ценности	Стратегии, цели, философии (провозглашаемое обоснование)
Базовые представления	Подсознательные убеждения, обоснованности восприятия, мысли и чувства

Самыми поверхностными являются артефакты, включающие все те феномены, которые можно увидеть, услышать и почувствовать при вхождении в новую группу, также как архитектура ее материального окружения, ее язык, технология и продукты деятельности, ее художественное произведение и стиль, воплощение в одежде, манере общения, эмоциональной атмосферы, мифах и историях связанных с организацией, внешние ритуалы и церемонии, и так далее. Для целей анализа культуры в этот уровень включает также видимое поведение группы и соответствующие организационные процессы.

Реакция человека на такие материальные объекты, как здания, или офисы может приводить к выявлению основных образов и базовых метафор, отражающих глубинные уровни культуры. Подобное утверждение относится, прежде всего, к случаям, когда организация, изучением которой занимается исследователь, и он сам принадлежит одной культуре. Основная проблема всегда состоит в неоднозначности символов. Понять смысл любого подобного явления можно лишь при одновременном изучении культуры на уровнях ее ценностей и базовых представлений.

Провозглашенные ценности. Весь опыт группы, в конечном счете, является отражением чьих-то оригинальных понятий относительно того чем именно то, что должно быть отличается оттого, что есть. При создании группы или при обращении ее к решению новой задачи, вопроса или проблемы первый шаг является отраженьем чьих-то индивидуальных представлений о правильном и ложном, эффективном и неэффективном. Индивиды, владеющие инициативой и способные оказать определенное влияние на принятие группой того или иного подхода к решению проблемы, в дальнейшем могут стать «менеджерами» или основоположниками, однако группа, как таковая, на этом этапе еще не обладает

коллективным опытом, поскольку еще не выбрала механизма выхода из новой для нее ситуации. По этой причине любое предложение обладает в глазах группы лишь условной ценностью, пусть даже лицо высказывающего его и уверено в его истинности.

Базовые представления подобно привычкам, теориям, не вызывают у нас возражений или сомнений, и поэтому изменение их крайне затруднительно. Для того, чтобы освоить в этой области нечто новое, необходимо воскресить, перепроверить и возможно, изменить некоторые из наиболее устойчивых элементов нашей когнитивной структуры.

Характеристика методик анализа организационной культуры.

Методика анализа Сате.

В. Сате рассматривал влияние культуры на организационную жизнь через семь процессов:

- кооперация между индивидами и частями организации;
- принятие решений, контроль и коммуникации;
- посвященность организации;
- восприятие организационной среды и оправдание своего поведения.

При этом процессы корреспондируются друг с другом. От того, как эти процессы протекают, зависит эффективность функционирования организации [3, С. 37].

Кооперацию, как образец поведения в организации, нельзя установить только с помощью формальных управленческих мер, т.к. нельзя предусмотреть все возможные случаи. Насколько действительно люди кооперируются в организации, зависти от разделяемых ими предположений в этой области. В одних организациях высшей ценностью является групповая работа, в других - внутренняя конкуренция. Все зависит от того, какая философия преобладает: индивидуалистская или коллективистская.

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

становится более эффективным.

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

Содержание культуры влияет также на содержание коммуникации. В одних организациях ценятся открытость коммуникации, а в других наоборот.

Индивид чувствует себя посвященным организации тогда, когда он отождествляет себя с последней и испытывает некоторую эмоциональную связь с ней. Сильная культура делает сильным отождествление и чувства индивида по отношению к организации. Также работники могут активизировать свои действия в стремление помочь организации.

Культура помогает людям в организации действовать осмысленно обеспечивая оправдание их поведению. В компаниях, где ценится риск, человек идет на него, зная, что в случае неудачи он не будет наказан и что из неудачи будут извлечены уроки на будущее. Поскольку люди используют культуру для оправдания поведения, то можно изменить культуру через изменения в поведении. Однако для успеха этого процесса необходимо обеспечить, чтобы люди не могли бы оправдывать свое новое поведение «старой» культурой. По методу Сате, был проведен анализ уровня организационной культуры

Метод Питерса — Уотермана

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

- вера в действия и связь с потребителем;
- поощрение автономии и предприимчивости;

- рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности;
- знание того, чем управляешь;
- простая структура и немногочисленный штат управления;
- одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации.

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

Связь с потребителем. Для успешно действующих компаний потребитель представляет фокус в их успешной работе, так как именно от него поступает главная информация для организации.

Автономия и предприимчивость. Компании, борющиеся с недостатком нововведений и бюрократий, «делятся» на более мелкие управляемые части и предоставляют им, а также отдельным индивидам определенную степень самостоятельности, необходимой для проявления творчества и риска.

Производительность от человека. Данная ценность провозглашает человека наиболее важным активом организации. При этом эффективность организации измеряется через удовлетворенность ее членов. Вера в то, что отношение к людям с уважением и достоинством ведет к успеху, лежит в основе культуры подобных организаций.

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

Простые структуры и мало управленцев. Типичным для успешно действующих компаний является наличие небольшого числа уровней управления и сравнительно небольшого штата управленческих работников, особенно в высшем эшелоне. Положение менеджера в таких компаниях определяется не количеством его подчиненных, а его влиянием на дела организации и, главное, на ее результаты. Согласно этой культурной ценности, менеджеры больше ориентируются на уровень выполнения подчиненными своей работы, а не наращивание своих штатов.

Одновременная гибкость и жесткость в организации. Парадокс этого атрибута организационной культуры успешных компаний разрешается следующим образом. Высокая организованность в них достигается за счет того, что все работники понимают и верят в ценности компании. Это их жестко связывает и интегрирует. Гибкость обеспечивается посредством сведения к минимуму «руководящих» вмешательств и минимизации числа регулирующих правил и процедур. Это поощряет новаторство стремление брать на себя риск, в итоге жесткая структура разделяемых культурных ценностей делает возможным гибкую структуру административного контроля. С методом Питерса — Уотермана, связано предложение по внедрению Бережливого производства, описанного ниже.

Метод Патерсона.

В более общем виде связь между культурой и результатами деятельности организации представлена в методе американского социолога Т. Патерсона. Методика разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха:

- адаптация и достижение целей;
- интеграция и легитивность.

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

Данная методика исходит из того, что ценности организационной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели.

Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха.

Метод Квина - Рорбаха

Данная методика включает следующие три измерения:

Интеграция - дифференциация: относится к проектированию работ в целом. Данное измерение указывает на степень, с которой в организации делается упор либо в сторону контроля (предпочитаются стабильность, порядок и предсказуемость), либо в сторону гибкости (предпочитаются нововведения, адаптация и изменения).

Внутренний фокус - внешний фокус: данное измерение отражает преобладание в организации интереса либо к устройству ее внутренних дел (скоординированность и удовлетворенность работников), либо к укреплению положения организации как целого во внешней среде.

Данная общая методика описывает ценности культуры организации в связи с каждым отдельным подходом к определению эффективности и сопоставляет перспективу одного подхода со всеми другими. Изменение конкурирующих ценностей в методе Квина - Рорбаха производится с помощью «шкалированных» вопросников. Поэтому метод может использоваться как эффективный инструмент организационной диагностики. В отличие от одновременных методов, в данном случае нельзя получить «единственно верный ответ» об эффективности организации. Метод выявляет недостатки, во всех четырех своих частях в той степени, в которой они присутствуют в деятельности организации.

Также интегральный подход в исследовании организаций был разработан голландским учёным Г. Хофштеде и французским консультантом по управлению Д. Боллинже, которые в основу диагностики положили 4 основные характеристики организационной культуры: дистанцию власти, стремление к избеганию неопределённости, индивидуализм - коллективизм и мужественность - женственность. По данной методике в следующей главе будет проведен анализ совершенствования организационной культуры ООО «Окна Плюс».

Таким образом, формирование организационной культуры - длительный и сложный процесс, включающий в себя: определение миссии организации, определение основных базовых ценностей, выбор конкретного стиля.

Существуют методы совершенствования организационной культуры, которые не сводятся только к найму нужных и увольнению ненужных людей [19, С. 135].

Основными группами методов являются:

- Развитие синергетического механизма. Установление и усиление взаимосвязей и взаимодействия элементов социально-экономической системы.

- Реинжиниринг бизнес процессов. Формирование нового мышления, перепроектирование, новый подход к организации процессов, переосмысление и установление новых связей и отношений, формирование новой идеологии управления организацией
- Развитие самообучающейся системы. Ориентация на внутреннюю среду и будущее, сочетание коллективизма и индивидуализма, решение проблем с опережающим характером, изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера, смена акцентов в кадровой политике.

При совершенствовании организационной культуры необходимо считаться с принципами:

- персональной этики (надежность и честность, справедливость и др.),
- профессиональной этики (конфиденциальность, объективность и др.),
- всемирной этики (социальная ответственность, управление окружающей средой и т.д.).

Так же в первой главе были рассмотрены некоторые методики анализа организационной культуры:

- 1) Методика анализа Сате.
- 2) Метод Питерса — Уотермана.
- 3) Метод Патерсона.
- 4) Метод Квина – Рорбаха.

Глава 2. Анализ организационной культуры в ООО «Окна Плюс»

2.1 Общая характеристика ООО «Окна Плюс»

Полное фирменное наименование организации – Общество с ограниченной ответственностью «Окна плюс». Сокращенное наименование ООО «Окна Плюс».

ООО «Окна Плюс» специализируется на: строительстве зданий и сооружений, общестроительных работах, монтаж легких ограждающих конструкций, отделочные работы.

Общество действует на основании Устава.

Общество создано с целью осуществления производственно-хозяйственной деятельности, направленной на удовлетворения общественных потребностей и извлечения прибыли.

Сегодня компания ООО «Окна Плюс» занимает одно из ведущих мест в сфере производства, установки и обслуживания изделий из ПВХ торговой марки «Rehau» и раздвижных алюминиевых конструкций по системе «Provedal», деятельность которого осуществляется с помощью системы прямых продаж, охватывающих город Тверь, Тверскую и Московскую области.

Компания занимается установкой оконных и дверных конструкции и мелко оптовой торговлей металлопластиковыми конструкциями и комплектующими.

Видами деятельности Общества являются следующие:

- торгово-закупочная деятельность (мелкооптовая и розничная торговля);
- посредническая, коммерческая деятельность;
- установка, консультирование, обслуживание, ремонт изделий, а также обшивка балконов и лоджий.
- оказание услуг по доставке автотранспортом металлопластиковых конструкций заказчику (при самостоятельном монтаже).
- выполнение строительных, монтажных, дорожных, ремонтных работ в области промышленного, гражданского, жилищного, дорожного строительства;
- оказание бытовых услуг населению;

Руководство текущей деятельностью организации осуществляется единоличным исполнительным органом общества – директором, подотчетным общему собранию участников общества. Директор избирается на неопределенный срок.

Основными клиентами Общества являются жители города и области.

Миссия организации: повышение качества предоставляемых услуг на рынках Тверской области, за счет усовершенствования технологий работы, проведения проектов и внедрения новых программ по развитию продаж и сервисного обслуживания своей продукции.

Компания несет ответственность перед обществом, партнерами и сотрудниками. Доверие и профессионализм являются основными принципами ее работы. Продукция широко доступна для потребителя.

Благодаря созданной инфраструктуре бизнес процессов и налаженным отношениям с производителями мы гарантируем своим клиентам:

- компетентных менеджеров и квалифицированных монтажников;
- качество продукции и выполняемых работ;
- выполнение работ согласно графику;
- минимальные сроки производства.

Компания борется за расширение рынка.

Стратегия ООО «Окна Плюс»: привлечение клиентуры с помощью четких стратегий ориентированных на применение современных маркетинговых технологий, динамичность, взвешенность управленческих решений и гибкую реакцию на изменение рыночной ситуации.

2.2 Организационная структура управления организации

Структура организации — совокупность связей и взаимоотношений уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации.

Структура управления ООО «Окна Плюс» сформирована согласно штатному расписанию. Специалисты имеют должностные инструкции, согласно которым распределяются их обязанности.

В компании разработана и доведена до сведения персонала структура организации, представленная на рисунке 3.

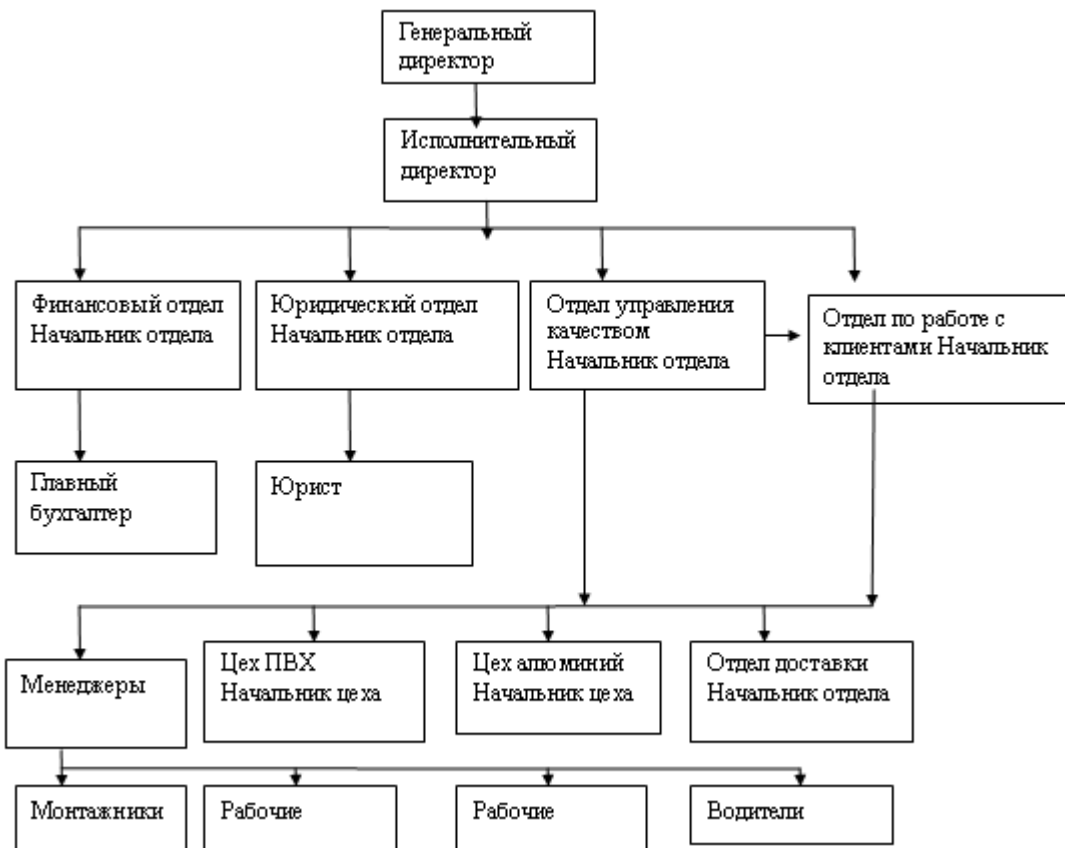


Рисунок 1- Организационная структура управления ООО «Окна Плюс»

ООО «Окна Плюс» состоит из подразделений (отделов), выделение которых основано на основных видах оказываемых услуг. Отделы централизованно подчинены генеральному директору, что позволяет легко координировать их деятельность, решать стандартные проблемы. В такой структуре действует принцип единоначалия, устраняются условия для противоречивости распоряжений, существует высокий уровень компетенции при решении конкретных задач, а также ответственность у линейных и функциональных руководителей за результаты своего труда и труда подчиненных.

По состоянию на 2014 год списочная численность работников ООО «Окна плюс» составляла 31 человека. В 2015 году произошло сокращение числа работников, но данное сокращение незначительное – 6 человек, это было обусловлено закрытием нерентабельных проектов и перераспределении части должностных полномочий. 2016 году численность персонала значительно увеличилась на 10 человек. Это увеличение связано с увеличением объема продаж. Данные по численности персонала ООО «Окна плюс» представлены в таблице 5.

Таблица 5-Численность персонала ООО «Окна плюс» (2014 - 2016 гг.).

	2014 год		2015 год		2016 год	
	Числ-ть, чел	Удельн. вес, %	Числ-ть, чел	Удельн. вес, %	Числ-ть, чел	Удельн. вес, %
Численность персонала, всего	31	100	25	100	35	100
руководители	5	16,13	4	16,00	5	14,28
Служащие	10	32,26	10	40,00	10	28,57
Рабочие	16	51,61	11	44,00	20	86,11

2.3 Анализ организационной культуры в ООО «Окна Плюс»

В ООО «Окна Плюс» сформировалась самобытная организационная культура, стиль управления руководства, безусловно, сыграл в этом процессе роль катализатора.

Неструктурированность задач, необходимость принимать решения в условиях высокой неопределенности, быстро реагировать на изменчивость рынка - все это обусловило еще одну существенную особенность работы ООО «Окна Плюс».

Так за цели организации в целом отвечал Генеральный директор . Точно так же на уровне любого подразделения систематически выполняемые функции были распределены. Все вновь возникающие проблемы решались руководством структурного подразделения. Ответственность за цель и за функции, исключала аргументацию типа «это не входило в мои обязанности».

Итак, организационным принципом построения организации - распределение сфер деятельности и ответственности за достижение поставленных целей, но не закрепление выполняемых функций за средним и высшим руководством. Этот

принцип позволяет достаточно строго планировать деятельность организации и его подразделений и использовать хорошо разработанную систему оценки деятельности и материального стимулирования, что необходимо для эффективного управления. Но при этом не сохраняется его гибкость на рынке.

Такая организация, функционально – иерархическая, не ведет к сплоченности коллективов подразделений организации, и не повышает состоятельность внутри них, не давала возможность потенциальным лидерам проявить себя.

Первоначально каждая из команд, действующая на своем сегменте, представляла собой группу равных по статусу работников с одним лидером во главе. Очень скоро в условиях максимизации выполняемых задач становится заметна неравномерность профессионального, да и личностного роста членов команд. Рост организации, дробление задач и коллективов, приводит к тому, что на новые должности руководителей назначают с сотрудниками, проявившие способность решать разнообразные задачи, брать на себя ответственность за групповую задачу, лидировать в ее выполнении. Тем самым официальной должностью закреплялся высокий неформальный статус. Но иногда на должность назначаются не проявившие себя лидеры, а «блатные» товарищи. В связи с этим, организационная структура управления растет и ширится совершенно не обоснованно.

Такая организационная структура не предъявляет особых требований к менеджерам. В 2016 году психологическое тестирование высших и средних менеджеров показало совершенно противоположные результаты у равнозначных руководителей. Не у всех менеджеров оказалась очень высокой мотивация достижения, высокой и средней склонность к риску, то есть стремление брать на себя ответственность за решения в ситуации неопределенности, низким порог активности.

Перечислим некоторые недостатки действующей организационной культуры, которые в будущем могут повлиять на нее негативно. К этим чертам относятся:

1. Невозможность «достучаться» нижним звеньям до высшего руководства, в связи со сложной организационной структурой;
2. Огромная разница в заработной плате между менеджерами среднего и высшего звена с одной стороны и рабочими и мастерами с другой;
3. Отсутствие четкого разграничения полномочий среди служб завода.

4. Не достаточная ответственность рабочих основного производства за вверенное оборудование и инструмент.

5. Не на должном уровне взаимодействие между бригадами внутри структурных подразделений.

Но можно отметить и ряд положительных черт организационной культуры ООО «Окна Плюс»:

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

2. Традицию отмечать День Рождения организации;

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

4. Проведение мероприятий по совместному отдыху в разных подразделениях, в частности: юбилеи работников, выезды на природу, ежегодный молодежный слет в лагере отдыха «Экспресс».

5. Большинство работников знают миссию, цель, стратегию и структуру своей фирмы, хотя информацию о них они получили из различных источников: от коллег, от непосредственного руководства.

Для анализа совершенствования организационной культуры на предприятии было произведено выборочное тестирование, метод интервью, анкетирование.

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

Анализируя ответы сотрудников фирмы, можно сделать следующие выводы:

Параметр "дистанция власти" включает в себя следующие факторы:

1) частоту выражения подчинёнными своего несогласия с мнением руководителя;

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

3) количество работников, считающих, что стиль их непосредственного руководителя все-таки относится к директивному (автократическому).

Параметр "дистанция власти". В данной фирме он имеет среднее значение: большинство подчинённых редко выражают несогласие с руководством (80 %), хотя и предпочли бы работать с руководителем консультативного типа (62,5%), а при ответе на вопрос: "Каков реальный тип вашего руководителя?" мнения разделились ровно пополам.

По этому параметру очень сложно оценить организационную культуру фирмы и сказать о каких-то его характерных чертах, но ориентируясь ещё на некоторые данные можно сказать, что для фирмы характерно завышенное значение данного параметра, что свидетельствует о том, что в фирме придерживаются следующих мнений:

- 1) иерархическое устройство - это природное неравенство;
- 2) только некоторые люди совершенно свободны, большинство зависит от других людей;
- 3) подчиненные рассматривают своих руководителей как "других" людей;
- 4) высшее руководство недоступно;
- 5) приказы не обсуждаются: сила предшествует праву;
- 6) организация имеет форму высокой остроконечной пирамиды;
- 7) большая дифференциация заработной платы;
- 8) низкая квалификация сотрудников низшего уровня.

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

Понятие "неопределённость" является одним из ключевых для современной теории организации и управления. В показатель "стремление к избеганию

неопределенности" включаются следующие элементы:

- желание урегулировать поведение, его предписания и обоснования;
- предполагается стабильность занятий;
- состояние переживаемого ощущения стресса и неопределенности. Параметр "тенденция к избеганию неопределённостей": большинство сотрудников считает, что кормы и инструкции нельзя нарушать (60 %); все хотят работать в этой фирме ещё очень долго (88 %); многие часто испытывают стресс на работе (45 %).

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

- у работников большая тревога за будущее;
- большая сопротивляемость изменениям;
- стремление как можно дольше оставаться на одном рабочем месте;
- низкая мотивация на достижение целей;
- боязнь неуспеха и слабая готовность к риску;
- предпочтение карьеры специалиста перед карьерой управленца;
- руководитель должен быть экспертом в сфере управления.

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

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

Анализ данного параметра показал, что 95 % сотрудников ответили, что для них чрезвычайно важно иметь время для личной и семейной жизни, 65 % посчитали важным жить в приемлемом районе, 85 % опрошенных большое значение придают приемлемым условиям труда и 90 % респондентов считают важным работать в коллективе, где люди хорошо взаимодействуют друг с другом. Таким образом

данный параметр имеет также среднее значение, но всё же ООО ближе к корпоративному типу организаций, которые характеризуется следующими чертами:

- Объединение людей через их разъединение по социальному и профессиональному критериям;
- Монополия и стандартизация в деятельности организации;
- Доминирование иерархических властных структур;
- Создание и поддержание дефицита возможностей и ресурсов с их централизованным распределением;
- Субъект интереса - группа, коллектив или вся организация;
- Организация отвечает за человека;
- Принцип большинства или старшинства в принятии решений;
- Интересы производства определяют интересы воспроизводства самого человека;
- Лояльность по отношению к организации;
- Человек для работы.

Четвертый параметр - "мужественность-женственность" - отражает мотивационную направленность персонала на достижение цели или выполнение задания.

По мнению Херцберга, "мужской менталитет" предполагает;

- наличие возможностей для продвижения по службе;
- требование хорошо оплачиваемой работы;
- наличие возможностей обучения или повышения квалификации;
- наличие возможности быть в курсе технических новостей.

Для женской же роли более важными являются следующие факторы:

- работа в дружелюбной атмосфере;

- возможность оставаться на данном рабочем месте так долго, как вам хочется;
- наличие приемлемых условий труда;
- наличие хороших отношений с руководством и хорошего взаимодействия с коллегами.

Параметр "мужественность-женственность": 85 % сотрудников придают большое значение возможности продвижения по службе, 62,5 % считают важным должность работы в данной фирме так долго, как хочешь и 88,75 % опрошенных, всегда быть в курсе достижений научно-технического прогресса. Поэтому, можно сделать вывод, что организационная культура фирмы ближе к мужскому типу, который характеризуется следующими ориентациями:

- успех - единственное, что значимо в жизни;
- надо стремиться всегда быть лучшим;
 - максимально реализовывать свои претензии;

Глава 3. Практические рекомендации по совершенствованию организационной культуры ООО «Окна Плюс»

3.1 Общие рекомендации по совершенствованию организационной культуры ООО «Окна Плюс»

Изучив особенности существующей организационной культуры объекта нашего исследования — ООО «Окна Плюс», было выявлено наличие определенного ряда проблем. Эти проблемы во многом связаны с руководством и теми методами, при помощи которых они пытаются решать стоящие перед ними проблемы в области организационной культуры.

Сложенная организационная структура на предприятии функционирует с целью получения прибыли через эффективное решение задач заказчиков с помощью новых технологий, за счет строго распределенного информационного потока внутри предприятия и стратегического исполнения заданий.

Повышение культурного и технического уровня трудящихся имеет большое значение для быстрого освоения сложной техники, роста производительности труда. В 2017 году прирост производительности труда должен составить 25%.

ООО «Окна Плюс» обладает организационной культурой мужского индивидуалистического типа, которая имеет завышенное значение параметра "дистанция власти" и высокое значение параметра "стремление к избеганию неопределенности". В целом хорошее сочетание, но и здесь можно дать несколько практических рекомендаций для совершенствования организационной культуры для руководителей и сотрудников:

1. По изменению значения первого параметра "дистанция власти":

- перераспределить власть на предприятии и уменьшить разницу в заработной плате между руководством и простыми сотрудниками;
- повысить квалификацию сотрудников низшего уровня и в последующем более внимательно относиться к процедуре найма персонала.

2. Для того чтобы изменить значение второго параметра "тенденция к избеганию неопределенности" можно использовать следующие рекомендации:

- установить различные критерии для подбора руководителей и рядовых сотрудников;
- повышать мотивацию на достижение целей и усилить конкуренцию между сотрудниками;
- не избегать конфликтных ситуаций, т.к. при этом проблема остаётся нерешённой;

3. Третий параметр "коллективизм индивидуализм". Для того чтобы развить коллективистические чувства в организации можно использовать следующие рекомендации:

- предприятие должно оказывать большее влияние на своих служащих;
- оказывать помощь сотрудникам, оказавшимся в сложной ситуации;
- работники же, в свою очередь тоже должны всячески помогать своей организации;
- взаимодействие должно основываться на чувстве долга;

- осуществлять продвижение исключительно внутри организации;

- при повышении в должности учитывать стаж работы.

4. По корректировке четвёртого параметра "мужественность-женственность" можно предложить следующие рекомендации:

- приветствовать солидарность;

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

- работать, чтобы жить, а не жить, чтобы работать

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

Делая выводы, исходя из результатов диагностики по методу Г. Хофштеде Д. Боллинже ООО «Окна Плюс» обладает организационной культурой мужского индивидуалистического типа, которая имеет завышенное значение параметра "дистанция власти" и высокое значение параметра "стремление к избеганию неопределённости". Хорошее сочетание параметров и даны несколько практических рекомендаций для улучшения организационной культуры для руководителей и сотрудников.

Таким образом данные рекомендации позволят выполнить обозначенную цель организационной культуры ООО «Окна Плюс» - создание в организации здорового психологического климата, для сплочения работников в единый коллектив. Организационную культуру необходимо постоянно поддерживать и внедрять новые методы ее развития в организации, для достижения более высокого уровня развития организации.

Далее рассмотрены методы, при помощи которых можно внедрить данные рекомендации.

3.2 Управление культурой и осуществление изменений в ООО «Окна Плюс»

Предприятие ООО «Окна Плюс» имеет сложившуюся организационную культуру. Перед руководством организации стоит задача сохранения и поддержания

культуры, а также задача ее изменения и совершенствования.

На предприятии ООО «Окна Плюс» для управления организационной культурой используются следующие подходы:

- через публичные заявления, личный пример высшего руководства;
- через манипулирование символами и вещами материального мира организации.

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

Применение второго принципа начинается с другого конца организации, с её нижних уровней. В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни в организации. Менеджеры отслеживают процессы, происходящие в организации, стараясь при этом шаг за шагом управлять культурой организации.

Первый подход реализуется через публичные заявления, выступления и личный пример, свидетельствующие о последовательном интересе к вводимым ценностям. Руководители компании выступают в печати, по радио и по телевидению с проповедованием устанавливаемых ценностей.

Действенные средства второго подхода – манипулирование символами и вещами материального мира организации, создание и выработка образцов поведения, введение шаг за шагом условий взаимодействия. Действия менеджеров в организации находятся в соответствии с заявляемыми ими ценностями, что, безусловно, способствует развитию культуры и её усилению.

Для изменения культуры необходима особая стратегия управления культурой в организации. Она предполагает:

- анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;
- разработку специальных предложений и мер.

Культура организации может оказаться приемлемой для определенного периода времени и условий. Изменение условий внешней конкуренции, государственного регулирования, стремительные экономические перемены и новые технологии требуют изменений культуры организации, сдерживающей повышение ее эффективности.

Для создания новой культуры организации требуется много времени, поскольку старая организационная культура укореняется в сознании людей, сохраняющих приверженность ей. Эта работа включает в себя формирование новой миссии, целей организации и ее идеологии, модели эффективного руководства, использование опыта предыдущей деятельности, укоренившихся традиций и процедур, оценку эффективности организации, ее формальной структуры, проектировку помещений и зданий и т. д.

На возможность изменения культуры влияют следующие факторы: организационный кризис, смена руководства, стадии жизненного цикла организации, ее возраст, размер, уровень культуры, наличие субкультур.

На данном этапе развития сложившаяся в ООО «Окна Плюс» организационная культура более или менее отвечает миссии и целям компании. Но, учитывая темпы развития предприятия, менеджменту компании необходимо проводить диагностику основных параметров культуры организации и вносить изменения в ее структуру.

Можно отметить, что при проведении любых изменений в культуре менеджмент компании столкнется с рядом трудностей. Так как менять культуру легче в молодой организации с еще не устоявшимися ценностями. Также руководству «Окна Плюс» не следует ожидать быстрой адаптации в организации новых культурных ценностей. Процесс изменения культуры в организации займет длительное время.

3.3 Предложения по совершенствованию организационной культуры

Компания не может функционировать, если ее работники не владеют, помимо набора необходимых умений и навыков, сводом писанных и неписанных правил, законов жизни данного предприятия, не выбирают определённого отношения к своей работе, к своей организации, коллегам и клиентам. Именно вместе эти

навыки, умения, взгляды, нормы поведения и правила создают организационную культуру организации. К ведущим факторам, определяющим организационную культуру ООО «Окна Плюс», относятся ценности, указываемые высшим руководством. Имеется в виду отношение к клиентам, государственным учреждениям, стремление к мировым стандартам и расширению своих услуг, системам обучения, нормам поведения и ряду других ценностей.

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

Предлагаются некоторые конкретные мероприятия по совершенствованию организационной культуры:

- организация конкурсов профессионального мастерства среди работников компании, установление особого ритуала поощрения лучших по профессии, возможно определение “человека года” компании. Главное здесь - система публичного поощрения, лучше с приглашением членов семьи;
- установление льгот и поощрений для сотрудников, проработавших в компании определённое число лет;
- расширение ассортимента услуг, оказываемых службами организации (юридической, информационной, технической, транспортной и др.) своим сотрудникам;
- расширение выпуска рекламных материалов и сувенирных изделий для сотрудников компании (часы, галстуки, записные книжки и пр.);
- установление Дня рождения компании со статусом выходного дня для сотрудников (по возможности);
- поддержка сотрудников в формировании их страховых и пенсионных фондов;
- создание системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников предприятия (порядок, сроки, соответствующие распоряжения).

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

Этапы реализации проекта.

Проект рассчитан на 1 год и содержит 3 этапа.

На первом этапе будут решаться вопросы:

- по проведению с сотрудниками лекций и семинаров, повышающих организационную культуру - теоретическая основа;
- по организации семинара для разработки предложений по совершенствованию организационной культуры, разработанным в рамках данного проекта.

На втором этапе будут решаться следующие задачи:

- организация семинара с работниками предприятия по изучению предложенного проекта;
- обеспечение реализации проекта.

На третьем этапе будет решаться вопрос по проведению мониторинга эффективности проекта.

Ожидаемыми результатами проекта должно стать достижение таких показателей, как:

- формирование внутренней среды работников предприятия, основывающейся на отношении взаимопомощи, поддержки, и добросовестном отношении к работе;
- оценка гражданами деятельности ООО «Окна Плюс» по улучшению продукции выпускаемой предприятием. Предполагается, что в результате проведения данных мероприятий проекта степень удовлетворенности граждан качеством и доступностью товаров и услуг повысится к 2017 г. до 50% и к 2018 г. - не менее чем на 70%. Основным инструментом исследования качества и доступности продукции признано проведение социологических опросов. В настоящее время существуют социологические методы определения

удовлетворенности граждан, которые в значительной мере формируют отношение населения к деятельности предприятия;

- повышение эффективности работы сотрудников предприятия посредством информационного обеспечения. Информация, должна быть доступной для коллектива и для каждого работника в отдельности. Также особую роль играет система внутренних связей и коммуникации.

Налаженная коммуникация в ООО «Окна Плюс» приведет к следующим результатам:

-если со стороны руководства будет постоянно оказываться внимание к работнику, то у работника появляется чувство причастности к делам организации;

-полное информирование работников уничтожает слухи и домыслы, которые могут обострить отношения между членами организации;

-хорошие коммуникационные связи приводят к повышению трудовой мотивации, снижают текучесть рабочей силы, сплачивают коллектив.

Заключение

Культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений, бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива. Организационная культура проявляется в отношениях между людьми и подразделениями в организации. Поэтому разные люди или разные части в организации, склонны описывать ее культуру в схожих терминах.

В ООО «Окна Плюс» сформировалась самобытная организационная культура, стиль управления руководства, безусловно, сыграл в этом процессе роль катализатора.

Неструктурированность задач, необходимость принимать решения в условиях высокой неопределенности, быстро реагировать на изменчивость рынка - все это обусловило еще одну существенную особенность работы ООО «Окна Плюс».

Так за цели организации в целом отвечал Генеральный директор . Точно так же на уровне любого подразделения систематически выполняемые функции были распределены. Все вновь возникающие проблемы решались руководством структурного подразделения. Ответственность за цель и за функции, исключала

аргументацию типа «это не входило в мои обязанности».

Перечислим некоторые недостатки действующей организационной культуры, которые в будущем могут повлиять на нее негативно. К этим чертам относятся:

1. Невозможность «достучаться» нижним звеньям до высшего руководства, в связи со сложной организационной структурой;
2. Огромная разница в заработной плате между менеджерами среднего и высшего звена с одной стороны и рабочими и мастерами с другой;
3. Отсутствие четкого разграничения полномочий среди служб завода.
4. Недостаточная ответственность рабочих основного производства за вверенное оборудование и инструмент.
5. Недостаточное взаимодействие между бригадами внутри структурных подразделений.

Но можно отметить и ряд положительных черт организационной культуры ООО «Окна Плюс»:

1. Рационально - организованную систему обучения новичков: прохождение испытательного срока, который в большинстве случаев способствует лучшей адаптации на рабочем месте, закрепление опытных наставников, которые помогают разобраться в специфике работы;
2. Традицию отмечать День Рождения организации;
3. Символику фирмы, выпуск различной продукции с этой символикой: ручек, календарей больших и малых форматов, папок, бланков и др.;
4. Проведение мероприятий по совместному отдыху в разных подразделениях, в частности: юбилеи работников, выезды на природу, ежегодный молодежный слет в лагере отдыха «Экспресс».
5. Большинство работников знают миссию, цель, стратегию и структуру своей фирмы, хотя информацию о них они получили из различных источников: от коллег, от непосредственного руководства.

Предлагаются некоторые конкретные мероприятия по совершенствованию организационной культуры:

- организация конкурсов профессионального мастерства среди работников компании, установление особого ритуала поощрения лучших по профессии, возможно определение “человека года” компании. Главное здесь - система публичного поощрения, лучше с приглашением членов семьи;
- установление льгот и поощрений для сотрудников, проработавших в компании определенное число лет;
- расширение ассортимента услуг, оказываемых службами организации (юридической, информационной, технической, транспортной и др.) своим сотрудникам;
- расширение выпуска рекламных материалов и сувенирных изделий для сотрудников компании (часы, галстуки, записные книжки и пр.);
- установление Дня рождения компании со статусом выходного дня для сотрудников (по возможности);
- поддержка сотрудников в формировании их страховых и пенсионных фондов;
- создание системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников предприятия (порядок, сроки, соответствующие распоряжения).

Ожидаемыми результатами проекта должно стать достижение таких показателей, как:

- формирование внутренней среды работников предприятия, основывающейся на отношении взаимопомощи, поддержки, и добросовестном отношении к работе;
- повышение эффективности работы сотрудников предприятия посредством информационного обеспечения. Информация, должна быть доступной для коллектива и для каждого работника в отдельности. Также особую роль играет система внутренних связей и коммуникации.

Налаженная коммуникация в ООО «Окна Плюс» приведет к следующим результатам:

-если со стороны руководства будет постоянно оказываться внимание к работнику, то у работника появляется чувство причастности к делам организации;

-полное информирование работников уничтожает слухи и домыслы, которые могут обострить отношения между членами организации;

-хорошие коммуникационные связи приводят к повышению трудовой мотивации, снижают текучесть рабочей силы, сплочают коллектив.

Список использованных источников

1. Акимова Т.А. Теория организации: Учебное пособие для вузов - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.-278с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов средних профессиональных учебных заведений -М: Мастерство,2015.-306с.
3. Бурганова Л.А. Теория управления: Учебное пособие. -М.: ИНФРА-М,2015.-365с.
4. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. / Кочеткова А.И. -М.: Дело, 2014.-278с.
5. Грошев И. З., Емельянов П.В., Юрьев З.М. Организационная культура М.ЮНИТА-ДАНА, 2014.-345с.
6. Еремина Б. Л. Управление персоналом: Учебник для вузов. Под ред.: - М.: Банки и биржи, Юнити, 2014.-388с.
7. К. Камерон, Р.Куинн. Диагностика и изменение организационной культуры. "Питер", 2015.-245с.
8. Кочеткова А.Е. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учеб. пособие.-М.:Дело,2013.-944с.
9. Культура предпринимательства: Учебник для ВУЗов. / Томилов В. В. - СПб: Питер, 2015. - 368 с.
10. Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе. - М.: Дело,2016.-344с.
11. Лютенс Ф. Организационное поведение. - М.:ИНФРА - М, 2016.-305с.
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. Инфра-М, 2014.-514с.
13. Организационное поведение, 8-е издание. / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн - СПб: Питер, 2014. - 640 с.
14. Организационное поведение. / Андреева И. - М.: Олма-Пресс, 2015.-344с.
15. Организационное поведение / Глумаков В.Н. -М.: Финстатинформ, 2015.-344с.
16. Организационное поведение. / Добраев В.Л. - М.: Экмос, 2014.-407с.
17. Пригожин А.А. Проблемы синергии организационных культур в российско-американских совместных предприятиях // Менеджмент № 1. -2015.-С. 14-20

18. Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность. - М.: Экономика, 2015.-207с.
19. Рюттингер Р. Культура предпринимательства (Перевод с нем.). - М.: ЭКОМ, 2013. - 240 с.
20. Слободской А.Л, Касьяненко О.А. Организационная культура: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПбТУЭФ, 2014.-402с.
21. Смит Д. Организационная культура и управление. - М.: Высшая школа, 2015.- 377с.
22. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации. Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2015.- 277с.
23. Спивак З. А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2013.-355с.
24. Хоскинг А. Курс предпринимательства: Практическое пособие: Пер. с англ. - М.: Междунар. отношения, 2015.- 352 с.
25. Шейн Э.,Организационная культура и лидерство. Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. - СПб: Питер, 2016. - С.336.