

Содержание:

Введение

В условиях современной экономики роль человеческого фактора значительно возрастает: знания, навыки, опыт работников становятся главным источником эффективности и конкурентоспособности организации. Однако рыночные условия хозяйствования существенно изменяют роль работника, который из пассивного исполнителя превращается в активного участника производства, может и желает принимать участие в управлении и принятии решений.

Таким образом, человеческий фактор становится главным фактором производства. Однако изменение форм собственности, демонополизация экономики, создание рыночной инфраструктуры еще не означает автоматического решения проблем, связанных с повышением эффективности управления персоналом, упорядочением производственной деятельности предприятий и повышением их конкурентоспособности. Сложность в решении этих проблем обусловлена тем, что на предприятии они должны рассматриваться в двух аспектах: экономическом и социальном. Причем зачастую второй аспект является определяющим, так как именно социальные отношения в конечном итоге влияют на экономический результат. В связи с этим важной составляющей системы оптимизации производственных и социально-экономических отношений на предприятии может быть формирование эффективной организационной культуры, которая сегодня может служить не только важнейшим механизмом управления персоналом, но и является значимым фактором обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Необходимо отметить, что отдельные аспекты проблемы развития организационной культуры сегодня достаточно широко освещены в зарубежной литературе. Так, например, Ф. Лютенс, проводит широкий анализ сущности и природы организационной культуры, дает подробную характеристику основных ее составляющих с учетом их взаимосвязей и влияния на эффективность деятельности организации. Дж. Ньюстром и К. Дэвис осуществляют комплексную классификацию организационной культуры с точки зрения различных критериев, дают подробную характеристику ее содержания и структуры. В работе А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда устанавливается взаимосвязь между культурой и стратегией организации, дается подробный анализ технологии приведения

организационной культуры в соответствии со стратегией. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури анализируют психологические факторы влияния на организацию, исследуют личностные теории мотивации, которые определяют ценности человека, определяют внешние проявления организационной культуры. Среди российских авторов, исследовавших проблему организационной культуры, необходимо выделить А.С. Виханского, А.И. Наумова, Ю.Д. Красовского, А.И. Кравченко и других.

Таким образом, анализ литературы по проблемам формирования и развития организационной культуры показал, что не все аспекты данной проблемы являются в полной мере разработанными. Так, если сущность, природа, виды, структура и содержание организационной культуры проанализированы в полной мере, то практически не уделено внимания технологии и методологии исследования организационной культуры, правильный выбор которых является важнейшим фактором успешного определения основных направлений ее развития. Отсюда также следует, что рассматриваемая проблема должна быть прежде всего разработана в практическом аспекте, так как конкретные направления развития организационной культуры могут быть определены только с учетом условий деятельности конкретного предприятия.

Объектом исследования данной работы является ОАО "Трансмаш".

Предметом исследования является организационная культура данного предприятия.

Цель работы состоит в исследовании Организационная культура и ее роль в современных организациях. Для достижения данной цели в работе были поставлены и решены следующие задачи:

1. Проанализировать сущность и содержание организационной культуры, провести ее классификацию;
2. Определить особенности технологии и определить состав методов формирования организационной культуры
3. Раскрыть содержание диагностики организационной культуры;
4. Провести исследование организационной культуры на примере конкретного предприятия и определить основные возможности ее развития.

Методологическую основу исследования составили методы социологического анализа, которые использовались для выявления базовых ценностей и верований сотрудников исследуемого предприятия, методы экономического анализа,

графического моделирования, методы математической статистики. Также при анализе организационной структуры управления предприятием применялись методы структурного анализа.

Эмпирическую основу исследования составили данные опроса и тестирования работников, которые были проведены в процессе выполнения работы.

Практическая значимость работы определяется тем, что выводы и рекомендации, сформулированные в работе по результатам исследования, могут быть использованы в практической деятельности предприятия

Цели и задачи работы обусловили следующую ее структуру. Работа состоит из: введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложения.

Глава 1. Понятие и содержание организационной культуры, методологические основы ее формирования и развития

1.1 Понятие и содержание организационной культуры

В настоящее время организационную культуру необходимо рассматривать как ключевую переменную организационного поведения. Данное понятие в управленческой литературе рассматривается в различных аспектах. К пониманию сущности и содержания организационной культуры существуют различные подходы. Все определения организационной культуры можно разделить на три группы.

1-я группа: определения-характеристики деятельности организации и ее членов;

2-я группа: определения, содержащие перечисление элементов организационной культуры;

3-я группа: определения, трактующие организационную культуру как целостную категорию.

Основные определения организационной культуры в соответствии с каждым из указанных выше подходов представлены в Приложении А.

Для понимания сущности организационной культуры необходимо в первую очередь проанализировать ее структуру, схема которой показана в Приложении Б. Представленная в данном приложении модель основана на взаимосвязи состава организационной культуры, ее носителей, типов внешнего проявления, а также способов восприятия и усвоения работниками организации. Из данного приложения видно, что структурными составляющими организационной культуры являются: ценности организации, знания организации, внутренние и внешние коммуникации и связи, цели организации, культура трудового, производственного и др. материальных процессов.

Центральной составляющей в большинстве трактовок организационной культуры являются ценности организации. предметов, действий, явлений для организации в целом и для ее работников. Возникновение самого понятия «ценности» правомерно только в том случае, если речь идет о сложных субъектно-объектных отношениях. В контексте организационной культуры под субъектом подразумевается работник организации, выражающий свое отношение к объекту и производящий его оценку с позиций ценности, а объект – любой материальный предмет, событие как непосредственный носитель ценности организации [11, с.482].

Ценность – это значение объекта для субъекта [11, с.482]. Исходя из приведенного выше определения ценности, следует отметить важное различие между ценностью и носителем ценности. Объект–носитель ценности может быть материальным (овеществленным) или духовным, нематериальным (например, какое-либо действие или событие). Ценность же – это значение данного объекта для человека как субъекта.

Ценности являются своеобразным ориентиром для работников и организации в целом в процессе их деятельности, при принятии решений и т.д. Например, если высокое качество является приоритетной ценностью, то при формировании стратегии, при оперативном управлении акцент будет делаться на производственных подразделениях; в области управления персоналом более пристальное внимание будет уделяться найму высококвалифицированных рабочих, специалистов-производственников. Существенное значение будет иметь техническое перевооружение фирмы и внедрение новых технологий в долгосрочной перспективе, закупка современного оборудования, работа с надежными поставщиками сырья и материалов и т.п.

Таким образом, организационную культуру можно рассматривать как идеологию управления и организации социально-экономической системы. Под идеологией управления понимается система взглядов, идей, связанных с управлением организацией, стратегией ее развития, способами и методами достижения целей, с деловой этикой организации (то есть с моральными принципами, нормами, правилами организации, связанными с поведением организации, отношениями с деловыми партнерами, потребителями, обществом, и т.п.) [5, с.37].

Идеология управления проявляется в миссии и целях организации; она оказывает существенное влияние на отношение работников к организации и организации к своему персоналу (условия труда, социальные гарантии и др.), на основные принципы деятельности (труда) работников и организации в целом, на совокупность позиций организации относительно общества, деловых партнеров, потребителей и т.п., то есть, на мировоззрение организации по отношению к внешней и внутренней среде.

Таким образом, рассматривая организационную культуру как идеологию управления организацией, необходимо отметить, что она охватывает все блоки управления организацией, составляя основу системы управления. Взаимосвязь между организационной культурой и системой управления показана на рисунке 1

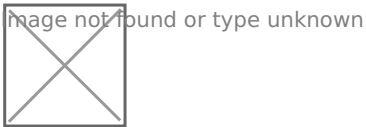


Рисунок 1 – Взаимодействие организационной культуры и системы управления организацией

Как видно из данного рисунка, организационная культура, воздействуя на каждый функциональный блок системы управления, отражает идеологию управления данной организацией. Так, система управления персоналом, одна из наиболее близких к организационной культуре, подразумевает управление трудовыми процессами и трудовыми ресурсами; система связей с общественностью – управление связями с внешней средой. Организационная культура создает фундамент процесса управления – его идеологию.

В целом, организационная культура имеет многоцелевую направленность: устанавливает и усиливает взаимосвязь, взаимодействие между работниками организации и подразделениями; формирует благоприятный психологический климат в организации; предоставляет ценностные ориентиры для деятельности

работников (например, какие поступки и действия допускаются в организации, а какие недопустимы) и др. Однако главной целью организационной культуры является обеспечение самоорганизации социально-экономической системы посредством персонала.

Достижение главной цели организационной культуры возможно через повышение трудового потенциала организации. В трудовой потенциал включаются следующие компоненты: здоровье, нравственность и умение работать в коллективе, творческий потенциал, активность, организованность, образование, профессионализм, ресурсы рабочего времени [20, с.53], а также профессиональная культура. Профессиональная культура представляет собой функцию от компетенции работника и его трудовой этики, принципов, ценностей, то есть:

Профессиональная культура = f (компетенция; трудовая этика)

Организационная культура на уровне организаций-объектов представляет собой иерархическое понятие, то есть мы можем говорить о том или ином уровне организационной культуры.

Иерархия организационной культуры – это определенные уровни, ступени, на которых последовательно формируется организационная культура. Иерархия организационной культуры определяется общепринятой иерархией организаций и показана на рисунке 2.

При формировании организационной культуры необходимо, чтобы цели нижних уровней организационной культуры работали на достижение целей верхнего уровня, и таким образом, – всей организационной культуры. Первый уровень организационной культуры обуславливается тем, что организационная культура формируется в сознании человека, индивида.

Культура организации

Культура структурных подразделений

Культура индивида-работника организации

II уровень

I уровень

III уровень

Рисунок 2 – Иерархия организационной культуры

Помимо основной в организации могут быть выделены культуры неформальных групп, что позволяет сделать вывод о существовании в организации отдельных субкультур, ценности которых могут как соответствовать, так и расходиться с ценностями организации. С точки зрения организационного поведения первый вариант для организации является более предпочтительным.

1.2 Классификация организационной культуры

Сложность и многоаспектность организационной культуры ставят вопрос о необходимости ее классификации и позволяют выделить различные ее типы. В настоящее время существует несколько подходов к типологии организационной культуры, которые в основном были разработаны западной теории менеджмента. Наиболее известные из них представлены в Приложении В.

Достаточно распространенной в практике управленческой деятельности является классификация организационной культуры, предложенная Р. Рюттингер. Основными критериями данной классификации являются степень риска и скорость обратной связи с внешней средой. На основе этих критериев Р. Рюттингер выделяет четыре типа организационной культуры:

1) культура торговли. Эта культура относится преимущественно к торговым фирмам, в которых от работников требуется максимизация количества деловых контактов с клиентами, настойчивость в поиске выгодных сделок. Поэтому в рамках данной культуры поощряется высокая активность, прагматичность, коллективизм, коммуникабельность, умение быстро принимать решения. Основной недостаток такой культуры заключается в том, что в процессе ее распространения в организации в работниках могут развиваться негативные качества, затрудняющих их успешную деятельность в условиях других культур, такие как ориентация на достижение краткосрочного успеха, приоритет личных связей, недостаточная преданность организации, неустойчивость к трудностям. Следствием этого является высокая текучесть кадров, сложности в прогнозировании деятельности организации и в изменении организационной культуры.

2) культура выгодных сделок (спекулятивная культура). Эта культура характерна преимущественно для организаций, осуществляющих операции с

ценными бумагами, однако элементы этой культуры наблюдаются в сфере моды, шоу-бизнеса, рекламных и венчурных организациях. Учитывая специфику данных видов деятельности необходимо отметить, что в рамках данной культуры требуются предприимчивые работники, проявляющие твердость, дух конкуренции. Однако ее недостаток заключается в том, что работники мотивированы преимущественно материальным вознаграждением и не способны к коллективному труду.

3) административная культура. Эта культура характерна для организаций сферы обслуживания, а также присуща предприятием хорошо защищенных отраслей, крупным, стабильно работающим фирмам. Такие организации имеют сильные тенденции к самосохранению, поэтому их культура является преимущественно бюрократической. В таких организациях основное внимание уделяется не решению, а технологии его принятия и реализации, а сами решения, как правило, всесторонне обдуманы и четко проработаны. В работниках таких организации поощряется аккуратность, основательность, осторожность, адаптивность. Основным недостатком данной культуры заключается в том, что несмотря на то, что критерии стимулирования работников зафиксированы в специальных документах, принятие решения о стимулировании работников применяется под воздействием субъективных факторов, а связь между результатом и вознаграждением практически отсутствует. Следствием данного недостатка является то, что у таких организаций как правило слабая связь с обществом и плохая репутация, которая формируется самими работниками организации вследствие их низкой заинтересованности в результатах ее деятельности.

4) инвестиционная (инновационная) культура. Эта культура присуща организациям, ориентированным на будущее, например, инвестиционным компаниям, промышленным предприятиям, занятым производством средств производства. В рамках данной культуры в работниках ценится основательность, осмотрительность, терпеливость, верность слову. Так как такие организации чаще всего действуют в условиях риска, то основная масса решений принимается коллективно, большое значение также придается профессионализму, опыту, творчеству работников.

Таким образом, рассмотренная выше классификация организационной культуры раскрывает особенности системы мотивации, технологии принятия решений и требования, предъявляемые к работником предприятия в зависимости от степени риска и скорости обратной связи с внешней средой. Схожую классификацию

организационной культуры приводит М. Бурке, рассматривая в качестве основных следующие критерии: взаимодействие с внешней средой, размер и структура организации, мотивация персонала. По данным критериям М. Бурке выделил следующие восемь типов организационной культуры:

1) культура «оранжереи». Эта культура характерна для статических организаций, которые стараются не реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, а все усилия в этих организациях сосредоточены на сохранении ранее достигнутых результатов.

2) культура «отдельных колосков». Эта культура характерна для мелких и средних организаций, испытывающих на себе сильное влияние внешней среды, и деятельность которых полностью подчинена случаю или удаче. Структуры таких организаций носят неопределенный характер, и поэтому их поведение полностью зависит от воли руководителя. Мотивация персонала в таких организациях выражена слабо, следствием чего является высокая текучесть кадров, и поэтому перспектив развития у таких организаций практически нет.

3) культура «огорода». Эта культура характерна для организаций со сложной пирамидальной структурой. Эти организации стремятся к сохранению своих позиций на традиционном рынке, используя для этого применяемые в прошлом модели поведения с внесением в них минимального количества изменений. Однако мотивация персонала в таких культурах находится на низком уровне, что не дает организации развиваться.

4) культура «французского сада». Это несколько измененный вариант культуры «огорода», который применяется для организаций с жесткой иерархичной структурой. Отношения в такой организации крайне бюрократизированы, а люди рассматриваются в ней как один из множества элементов, необходимых для функционирования системы.

5) культура крупных плантаций. Эта культура характерна для предприятий с развитой дивизиональной структурой управления, имеющих несколько иерархических уровней и сочетающих в себе централизованную координацию с децентрализованным управлением. Основной особенностью культуры данного типа является то, что приспособление к изменениям окружающей среды достигается благодаря наличию горизонтальных связей и эффективной системе мотивации, повышающей заинтересованность персонала в достижении конечного результата деятельности организации.

6) культура «лианы». Эта культура характерна для небольших организаций. От других типов культуры ее отличает сокращение до минимума управленческого персонала, использование современных информационных технологий, ориентация всех членов организации на достижение общей цели, высокой степени мотивации персонала.

7) культура «косяка рыб». Эта культура свойственна организациям, которые характеризуются высокой маневренностью и гибкостью, постоянно корректируют свою структуру и стратегию поведения на рынке в зависимости от изменений, происходящих во внешней среде. В такой организации особое внимание уделяется подбору высококвалифицированного персонала.

8) культура «кочующей орхидеи». Эта культура характерна для небольших и легко адаптирующихся к изменениям организаций, которые, исчерпав возможности одного рынка, быстро переходят к другому. Структура таких организаций постоянно меняется, количество сотрудников невелико, а их основная цель заключается в том, чтобы произвести уникальный товар и предложить его максимальному числу клиентов. При этом мотивация персонала практически отсутствует, что сдерживает возможности развития организации.

Одну из наиболее развитых типологий организационной культуры предложил С. Ханди. Его типология основана на распределении власти и связанных с ней личностных ценностей, которые определяют особенности между людьми в организации, структуру организации и характер деятельности на различных этапах ее развития. По этим критериям Ханди выделяет четыре типа культуры, ассоциируя их особенности с героями древнегреческой мифологии:

1) культура власти или «культура Зевса». Зевс в древнегреческой мифологии олицетворяет образ царя богов, и данная ассоциация неслучайна, так как в культуре власти особую роль играет лидер, его личные качества и способности. В то же время положение лидера в организации формализовано, так как организации с культурой такого типа имеют жесткую иерархическую структуру. Однако принятие решений в такой организации регулируется не формальными правилами и процедурами, а рыночной ситуацией и условиями конкурентной борьбы, однако контроль за исполнением принятых решений осуществляется централизованно, что обеспечивает четкое распределение обязанностей и достижение поставленных целей. Культура такого типа более всего подходит для небольших вновь созданных организаций. Ее преимущество заключается в том, что она позволяет организации быстро реагировать на изменения, происходящие во

внешней среде, оперативно принимать решения и организовывать их исполнение. Основным недостатком данной культуры заключается в том, что по мере роста организации возникают сложности в координации разнообразной деятельности большого количества людей на основе личного контроля.

2) ролевая культура или «культура Аполлона». Бог Аполлон в древнегреческой мифологии связывается с утверждением рационального начала, поэтому ролевая культура - это прежде всего бюрократическая культура, которая характеризуется четким функциональным распределением ролей и специализацией исполнителей, деятельность которых координируется и направляется высшим руководством организации. Организация с культурой такого типа функционирует на основе системы формальных правил и процедур, соблюдение которых должно гарантировать эффективность ее деятельности. Основным источником власти в таких организациях являются не личные качества руководителя, как это происходит в «культуре Зевса», а положение, занимаемое в иерархической структуре. Преимущество данной культуры заключается в том, что четкое распределение прав и обязанностей, которое она обеспечивает, создает условия для быстрого и эффективного решения поставленных задач. В то же время организации с культурой такого типа способны успешно работать в стабильной и предсказуемой окружающей среде. Однако в случае быстрого и кардинального изменения окружающей среды, на которые необходимо быстро реагировать, данный тип культуры оказывается неэффективным.

3) культура задачи или «культура Афины». Афина в древнегреческой мифологии – это богиня войны, следовательно, данный вид культуры характерен для организаций, осуществляющих свою деятельность в экстремальных условиях. В более общем плане этот вид культуры сориентирован в первую очередь на решение задач, на реализацию проектов, а основное внимание здесь уделяется скорости выполнения работы, предоставлению персоналу возможности проявить инициативу и творческую активность. Эффективность деятельности организаций с такой культурой определяется высоким профессионализмом работников, а основным источником власти являются знания. Культура такого типа эффективна в ситуациях, когда требования рынка являются определяющими в деятельности организации, и когда необходимо быстро отреагировать на изменения, происходящие во внешней среде. Преимущество данной культуры заключается в том, что она обеспечивает эффективное распределение ресурсов и контроль за деятельностью исполнителей отдельных проектов. Однако эта культура эффективна только в ситуациях, когда ресурсы доступны всем, кто в них

нуждается. В случае дефицита ресурсов такая культура неэффективна.

4) культура личности или «культура Диониса». Бог Дионис в древнегреческой мифологии связывается с импульсивным, эмоциональным началом, в связи с этим основу организации с культурой данного типа составляют творческие личности. Такие организации объединяют людей не для решения каких-либо общих задач, а для достижения собственных целей, поэтому власть и контроль в таких организациях носят координирующий характер. Преимуществом данной культуры является наличие у работников организации проявить творческую активность, однако в таких организациях возникают сложности в координации деятельности.

Рассмотренные выше подходы к классификации организационной культуры были предложены западными специалистами в области менеджмента и организационного поведения. Российский ученый Ю.Д. Красовский предлагает свою классификацию организационной культуры, основным критерием которой является отношение ко времени. По данному критерию он выделяет три типа культур [12, с. 458]:

1. моноактивная культура, для которой характерна последовательная и поэтапная организация трудовой деятельности;
2. полиактивная культура, которая характеризуется совмещением во времени нескольких дел сразу, не всегда доводимых до конца;
3. реактивная культура, для которой характерна организация поведения в зависимости от меняющихся обстоятельств деятельности.

Анализируя существующие подходы к классификации организационной культуры, можно сделать вывод о том, что в силу сложности рассматриваемого понятия, существуют различные критерии, на основе которых она осуществляется.

Основными из них являются требования, предъявляемые к работникам, система мотивации, размер и структура организации, источники и система распределения власти, отношение ко времени. Также необходимо отметить, что выбор того или иного типа организационной культуры осуществляется исходя из конкретных условий, в которых осуществляется деятельность организации, а также их преимуществ и недостатков.

1.3 Технологии и методы формирования организационной культуры

Формирование и развитие организационной культуры представляет, собой специфический бизнес-процесс, которым нужно управлять наряду с производством, маркетингом, сбытом и т.д. Организационная культура создается искусственно одновременно с созданием фирмы, поэтому она должна быть управляемой, ее необходимо планировать, формировать и развивать в соответствии с требованиями организации.

Малая изученность организационной культуры в нашей стране, недостаток системности в существующих моделях зарубежных авторов обусловили отсутствие моделей формирования и развития организационной культуры, основанных на системном подходе, которые позволили бы руководителям предприятий создать в конкретной фирме необходимую культуру.

Если рассматривать процесс формирования и развития организационной культуры с позиций группы, то, согласно модели Эдгара Шейна, организационная культура будет формироваться в результате совместного преодоления работниками организации трудностей процессов внешней адаптации и внутренней интеграции.

Внешняя адаптация – это реакция организации на требования внешней среды. Трудности внешней адаптации – проблемы выживания организации на рынке, нахождения своей рыночной ниши, формирование отношений с деловыми партнерами, потребителями, конкурентами и т.п. [11, с.498]. Таким образом, в процессе внешней адаптации определяется миссия и стратегия организации, устанавливаются цели, средства достижения целей и исправления ошибок, определяются критерии оценки результатов деятельности персонала.

Внутренняя интеграция – это становление коллектива, формирование единой команды из отдельных индивидов [11, с.498]. Внутренняя интеграция происходит в процессе совместного решения членами организации задач, достижения общих целей, разрешения основных внутренних проблем. В процессе внутренней интеграции вырабатывается язык, понятия; определяются границы группы и критерии вхождения и выхода из нее; распределяются полномочия; разрабатываются нормы отношений; определяются меры поощрения и наказания, порядок их применения и др.

Решающую роль в формировании организационной культуры играет учредитель, основатель организации, так как он не только имеет оригинальную идею, но и собственное видение того, как она должна быть реализована, в соответствии с его собственной культурой и личностью. Выдвигая идею, основатель привлекает к ее

реализации группу единомышленников, обладающих схожими взглядами на ситуацию, цели, способы их достижения. Если группа остается стабильной в течение определенного периода времени, то она постепенно вырабатывает собственное представление о себе, внешней среде, правилах деятельности, выживания и развития.

Организационная культура формируется в процессе общения и совместного решения проблем для достижения единой цели. В результате этих процессов вырабатываются собственные ценности, критерии достижения общих целей, правила и нормы поведения, формы взаимодействия с внешней средой. Следовательно, необходимым условием формирования и развития организационной культуры является совместная деятельности людей и наличие общей цели.

Рассмотрим процесс формирования и развития организационной культуры на основе системного подхода.

Системный подход - это определенная методология исследования, рассматривающая любой объект как систему, состоящую из отдельных взаимосвязанных элементов (подсистем) [10, с.114].

Формирование и развитие организационной культуры с позиций системного подхода подразумевает последовательное построение системы в трех взаимосвязанных аспектах. *Функциональный аспект* - это определение ее основных функций и состава функций-задач, а также построение дерева функций. Второй аспект системного подхода называется *элементным*, он предусматривает выделение в системе необходимых для реализации функций задач элементов, а также соответствующего элементного (ресурсного) обеспечения. Третий аспект - *организационный* - предусматривает создание структуры системы управления формированием и развитием организационной культуры и разработку механизма реализации ее функций, а также установление связей и отношений между элементами.

Базовая модель системы управления формированием и развитием организационной культуры согласно системному подходу приведена в Приложении Г. Все аспекты системного подхода к процессу управления формированием и развитием организационной культуры должны ориентироваться и способствовать достижению главной цели организационной культуры - обеспечению самоорганизации социально-экономической системы, повышению трудового

потенциала.

Система управления формированием и развитием организационной культуры представляет собой взаимосвязанное единство управляющей части (то есть субъекта) и управляемой части (то есть объекта). Объектом являются социально-экономические системы (организации); внутри системы (организации) - совокупность элементов - структурных подразделений, внутри структурных подразделений - человек, работник организации [5, с.84]. Субъектом является специальный отдел, отдел управления персоналом, специальная рабочая группа по управлению формированием и развитием организационной культуры, линейные и функциональные руководители, обладающие определенными правами и обязанностями в области формирования и развития организационной культуры. Объект и субъект организационной культуры взаимосвязаны и взаимозависимы. Связь между ними осуществляется посредством информационных потоков.

На организационную культуру оказывают влияние различные возмущающие воздействия, которые могут быть направлены как на объект, так и на субъект. Следовательно, необходимо снижение и ограничение их влияния через повышение ее адаптации к изменяющимся условиям. Процесс формирования организационной культуры представляет собой комплексный процесс, который должен выполняться в определенной последовательности во взаимосвязи с тремя аспектами системного подхода с учетом влияния внешней среды. Состав, содержание и последовательность работ данного процесса в виде блок-схемы представлена на рисунке 3

image not found or type unknown



Рисунок 3 - Блок - схема формирования организационной культуры [8, с. 128]

Данная блок-схема динамична, и позволяет изменять, развивать организационную культуру в процессе ее существования, обеспечивает в полной мере самоорганизацию социально-экономической системы: из схемы видно, что для осуществления процесса формирования и развития организационной культуры не требуется существенной поддержки извне; весь процесс может быть осуществлен за счет внутренних ресурсов.

Технология формирования и развития организационной культуры предусматривает анализ факторов внешней и внутренней среды, оказывающих на нее влияние.

Необходимость проведения такого анализа обуславливается тем, что отсутствие учета силы и характера воздействия основных факторов может привести к неэффективности мероприятий по формированию и развитию организационной культуры.

Системный подход к формированию организационной культуры предполагает использование целого ряда методов, основными из которых являются:

1. Привлечение персонала к разработке корпоративных ценностей и правил поведения.
2. Обсуждение в коллективах результатов оценки и планов развития организационной культуры.
3. Обучение сотрудников корпоративным правилам поведения (на стадиях вхождения работника в организацию, на ориентационных семинарах, в период актуализации обновленных регламентов и документов, относящихся к организационной культуре: корпоративного кодекса, руководства для персонала, корпоративного глоссария, истории компании, стандартов проведения совещаний и др.).
4. Декларация руководителями компании базовых ценностей и правил (в устной или письменной форме).
5. Демонстрация руководителями требуемых образцов поведения.
6. Стимулирование предложений сотрудников по внедрению тех или иных компонентов организационной культуры.
7. Материальное и нематериальное вознаграждение требуемого поведения.
8. Знакомство сотрудников с организационными культурами других компаний, в т.ч. в форме производственных стажировок, лизинга персонала, экскурсий.
9. Реализация широкого спектра культурных программ (образовательных, досуговых, спортивных и т.д.).
10. Подбор работников – носителей желаемой организационной культуры.

Выбор конкретных методов осуществляется с учетом конкретных условий, в которых работает организация, а также уровня развития коллектива

Таким образом, процесс формирования организационной культуры должен основываться на системном подходе, который позволяет четко очертить круг функций-задач организационной культуры; создать на предприятии эффективную структуру управления процессом ее формирования и развития; определить необходимое оптимальное элементное обеспечение; усовершенствовать и создать новые связи и отношения между элементами организации.

Глава 2. Применение организационной культуры на российских предприятиях

2.1 Диагностика и оценка организационной культуры

Культура организации не является некоторым застывшим элементом ее внутренней среды, она постоянно развивается в соответствие с новыми целями и задачами организации, изменениями, происходящими во внешней среде. Основным условием правильного выбора направления развития организационной культуры является детальный анализ ее особенностей, проводимый в форме диагностики. По определению, З.М. Макашевой, сущность диагностики организационной культуры состоит в установлении и изучении признаков, измерении основных характеристик, отражающих состояние основных культурных элементов организации и связей между ними, для предсказания возможных отклонений от устойчивых, средних и определения основных направлений их развития вследствие изменения базовых параметров внутренней и внешней среды организации. [16, с. 91].

Таким образом, цель диагностики организационной культуры заключается в повышении ее эффективности и усилении положительного воздействия на организацию на основе системного изучения всех ее элементов и их влияния на организационную эффективность. Отсюда следует, что в качестве предмета диагностики системы управления должны рассматриваться как социокультурные параметры, так и конечные результаты деятельности организации с учетом их взаимного влияния. Таким образом, диагностика организационной культуры должна быть основана на комплексном изучении культурных переменных и результатов технико-экономического развития организации.

Диагностика организационной культуры – это сложный и многоэтапный процесс. Его сложность объясняется, во-первых, необходимостью комплексного изучения системы всех элементов культуры с учетом их взаимосвязей, и во-вторых, потребностью принятия по результатам диагностики не традиционных, а творческих решений, требующих тщательного анализа как самой системы культурных ценностей, так и среды, в которой они формируются. В связи с этим существует несколько различных подходов, объясняющих особенности технологии

проведения диагностики организационной культуры.

Так, В.А. Спивак раскрывает технологию диагностики культуры организации через последовательность следующих этапов:

- Идентификация реального состояния организационной культуры и основных ее элементов;
- Исследование состава и свойств организационной культуры, его сравнение с известными аналогами или базовыми характеристиками, выявление изменений в состоянии основных культурных переменных в пространственно-временном аспекте;
- Установление основных факторов, вызвавших изменения в состоянии основных культурных переменных, и учет их влияния;
- Оценка влияния организационной культуры на результаты деятельности организации.
- Выявление основных направлений развития организационной культуры, прогноз основных тенденций деятельности организации с учетом данных изменений..

Использование данной технологии позволяет получить достаточно объективную информацию о состоянии основных элементов организационной культуры, их изменениях под влиянием факторов внутренней и внешней среды, влиянии на организационную эффективность, и определить основные направления развития организационной культуры. Недостаток данной технологии заключается в необходимости формализации основных элементов организационной культуры, что не всегда возможно, и в недостаточном внимании к изучению социокультурных позиций, исследование которых предоставляет важную информацию о текущем состоянии основных культурных переменных.

Преодолению этих недостатков может способствовать использование в практике изучения организационной культуры технологии диагностики, предложенной Ю.Д. Красовским. Он рассматривает процесс исследования организационной культуры как последовательность трех этапов [12, с. 454]:

1. определение зависимости организационной культуры от организационных моделей управления;
2. изучение отношения работников организации к культуре;
3. оценка субкультурных позиций.

Эффективность диагностики организационной культуры предприятия во многом зависит от того, насколько правильно сформирована методологическая база исследования. Структура методов, используемых в процессе диагностики организационной культуры, показана на рисунке 4.

методы диагностики организационной культуры

Социологические исследования

Исследование документов

Инновационная игра

эксперимент

Исследование взаимодействия факторов

тестирование

Моделирование

Экспертные оценки

SWOT - анализ

Систематизация фактов

Рисунок 4 - Методы диагностики организационной культуры

Наиболее важными из представленных в данном приложении методов являются методы исследования документов, социологических исследований, экспертных оценок, эксперимента, моделирования, SWOT – анализа.

Данные методы позволяют определить условия формирования организационной культуры, а также динамику внутренних процессов, которые происходят в результате ее развития. Таким образом, диагностика организационной культуры может осуществляться по различным технологиям и с использованием различных методов исследования. Выбор конкретной технологии диагностики и формирование методологической базы должны осуществляться исходя из цели исследования, с учетом преимуществ и недостатков отдельных методов и технологий. Однако, как показал сравнительный анализ технологий и методов диагностики организационной культуры, только их сочетание способно обеспечить

формирование системного представления о состоянии основных элементов культуры и определить основные направления ее развития.

2.2 Влияние составляющих организационной культуры на эффективность работы малого предприятия

Исследования организационной культуры предприятия обусловлены важностью и применимостью полученных результатов на практике. Сконцентрировав внимание на одном из недостатков организационной культуры, возможно, появятся изменения в отношениях коллектива и экономических показателях предприятия на некоторый момент времени. После чего потребуются новая диагностика и новые организационные решения.

Моделирование, как другой вариант изучения организационной культуры, позволит предвидеть и изменить проблемные ситуации. В этом случае управление развитием предприятия будет сводиться к профилактике ее возникновения.

На первоначальном этапе стратегии моделирования выделяют ключевые процессы, которые играют важную роль в явлении на данном временном и пространственном масштабе. Затем строится более упрощенная модель явления, где учитываются меньшее количество факторов. Так происходит до тех пор, пока не возникает наиболее простая модель. Как такая модель изучена и понята, то удастся перейти на более высокий уровень. Следовательно, цепью моделирования сложных систем является построение иерархии простых моделей и соединение их в единую структуру.

Для исследования организационной культуры малого предприятия наиболее практичным является алгоритм моделирования социальных систем. Он предполагает некую упорядоченность действий [2]:

определение задачи моделирования;

построение структурной модели;

выбор существенных элементов и определение функциональной связи между этими элементами.

Целью моделирования является описание организационной культуры как среды, где функционируют социальные, экономические, организационные элементы деятельности предприятия малого бизнеса. К необходимым элементам функционирования организационной культуры как среды относятся:

стимулирование работы как средство воздействия среды на отдельные элементы организационной культуры;

удовлетворенность условиями труда как индивидуальное восприятие среды;

ответственность сотрудников как показатель сплоченности коллектива и реакция индивидов на среду организационной культуры;

информированность сотрудников, которая характеризует взаимообмен отдельных элементов со средой, открытость и многообразие каналов взаимодействия;

морально-психологический климат в коллективе, что является качественным сводным показателем среды организационной культуры;

взаимоотношения с начальством, что характеризует организацию иерархии на предприятии;

осознание себя в организации, что характеризует степень включения отдельного индивида в среду организационной культуры.

Удовлетворенность лидера и членов коллектива содержанием, процессом, результатом взаимодействия относятся к субъективным критериям организационной культуры. А в качестве объективных критериев выступают:

взаимопонимание, выражающееся в малом количестве ошибочных интерпретаций поведения других участников взаимодействия;

количество достигнутых целей в сравнении с запланированными (количественная оценка - по проценту достижений, качественная оценка - по достижениям приоритетных целей).

Для получения численного значения уровня развития организационной культуры по каждому из обследуемых предприятий проведен расчет средней по каждому из семи показателей.

В качестве обследования взяли 17 предприятий малого бизнеса с численностью сотрудников от 12 до 43, а общее число опрошенных составило 428 человек.

Объекты исследования занимаются в сфере торговли и оказания услуг от 8 до 12 лет, и работает много лет с относительно постоянным штатом.

Опрос проводился среди сотрудников предприятий малого бизнеса, которые имеют стаж совместной работы не менее 6 месяцев, так как за более короткий срок практически невозможно возникновение устойчивых взаимоотношений и связей. Результаты обработки опроса показали достаточность позиций анкеты для описания организационной культуры малого предприятия.

Большинство опрошенных сотрудников 42, 5% работают "около 5 лет"; стаж "2-3 года" имеют 28, 4%; "более 5 лет" - 16% и только 12% работают "первый год". Из методик по кадровому управлению следует, что текучесть кадров составляет 10% от числа работающих. Следовательно, предприятия малого бизнеса имеют такие же условия по найму сотрудников на рынке труда, как и другие предприятия.

Стимул работы на своем предприятии меняется в зависимости от стажа: неплохой коллектив, нормальные условия работы, устраиваемая заработная плата или ненахождение другой работы. Но чем больше человек работает на предприятии, тем важнее для него становится коллектив, в котором он находится. Анализируя мнение о коллективе, то на одном предприятии малого бизнеса тип организационной культуры усваивается и работники ориентируются на него только после трех лет работы. В зависимости от стажа процент ориентации на организационную структуру опрошенных работников составляет [2]:

около года - 31%;

2-3 года - 68%;

около 5 лет - 77%;

более 5 лет - 86%.

При более подробном рассмотрении стимулов работы, можно выделить следующие приоритеты: денежное вознаграждение - 54%; важность выполняемой работы - 23%; высокое доверие руководителя - 10%; возможность проявлять свои способности - 8%; мнение коллектива - 5%. Специалистам со стажем работы присущи социальные потребности, а молодым сотрудникам - материальные. В результате этих ответов следует то, что влияние организационной культуры на деятельность работника носит скрытый характер. Но доминирующим мотивом все-таки является материальное вознаграждение.

На предприятиях малого бизнеса также существует неиспользованный мотивационный ресурс, которым можно воспользоваться и улучшить эффективность труда. В качестве способа улучшения производительности труда - больше платить сотрудникам. Но изменение только финансовой мотивации не приведет к существенному изменению производительности работников, так как они в большей степени ориентированы на организационную структуру.

Лояльность к предприятию формируется удовлетворенностью содержанием работы, ощущением внимания и заботы со стороны руководства, удовлетворенностью карьерой и уверенностью в целесообразности работы на данном предприятии. Сотрудники предприятий на вопрос "является ли ваша работа интересной?" 70,4% ответили "да" и 19,6% - нет. Стремится ли фирма создать высокое качество жизни для работников считают только 11,7%; а ощущают постоянное внимание к себе как к человеку - 17,6% [2].

Социально-психологический климат на предприятиях малого бизнеса оценивает стиль управления своего руководителя, который может быть как демократический, так и либеральный и директивный. При этом директивный стиль идет от высшего звена руководства и преобладает над другими стилями.

Работник же идентифицирует себя с предприятием, если обладает информацией о положении дел на предприятии, о перспективе значимых для него проблем, если образуют единые цели организации и его собственные, если он гордится самим фактором работы в данной организации и считает справедливой оценку своего труда.

Вовлеченность работников в деятельность предприятия формируется чувством самоуважения, которое основано на удовлетворенности достижениями и своей работой, а также высоким уровнем ответственности и эффективной мотивацией труда. Неэффективность труда на рабочем месте и неправильный выбор работы свидетельствует о том, что работа не нравится сотрудникам. Но основой для деятельности на предприятиях малого бизнеса являются коллектив и та культура, которую он образует.

Оптимальность культуры определяется характеристикой ее состояния, которая обусловлена способностью составляющих ее субкультур, совмещать и синтезировать вид взаимодействия, поддерживающий жизнеспособность организации. Организационная культура малого предприятия может быть сформирована и непротиворечива, если ее средовые составляющие развиты в

равной степени и дополняют друг друга.

Критериями оптимальной модели организационной культуры являются [2]:

непротиворечивость ценностей, разделяемых членами коллектива;

соответствие разделяемых ценностей реальному поведению;

осознанное ранжирование приоритетов действия в пользу ценностей предприятия;

ориентация на стабилизацию деятельности;

подчиненность деятельности заранее составленным планам;

выраженное сотрудничество между отдельными членами и между группами;

лояльность персонала к организационным изменениям.

Таким образом, организационная культура представляет собой новый способ овладения предприятием своей хозяйственной деятельности. Изучая организационную структуру можно познать лишь те фрагменты, которые наблюдаются на уровне поведения. Базой изучения параметров среды организационной культуры служат отзывы и мнения персонала, клиентов, их конкретное поведение, критерии успеха, время работы на предприятии, соблюдение правил, ориентация на цели.

2.3 Организационная культура ОАО "Трансмаш"

Успех "Трансмаша" явился результатом слаженной и профессиональной работы коллектива менеджеров во главе с директором, который приступил к руководству предприятием в 1996 году.

В 2002 году было принято решение о начале организации вагоностроительного производства. В 2005 - было решено внедрить автоматизированную линию с использованием сварочных роботов, а в 2006 - было запущено серийное производство длиннобазовой платформы для перевозки крупнотоннажных контейнеров.

Отлаженный механизм поиска заказов и восстановление производства - труды многолетней работы завода. Главной целью этого предприятия и источником ее благополучия являются люди, работники предприятия.

Профессиональная подготовка стала основным критерием при принятии кадровых решений; все специалисты технического плана, связанные с технологией производства, остались прежними, так же, как и многие рабочие и станочники.

Для каждого нового сотрудника существует испытательный срок в течение двух месяцев и когда он зарекомендует себя, то его оформляют на постоянную работу. На сегодняшний день на заводе собран сильный состав технологов и конструкторов, а минимальная текучесть кадров – дополнительный набор людей в связи с расширением производства. Готовится к внедрению система подбора молодых перспективных сотрудников: на стадии подготовки студентов, на третьем курсе вуза, отбирают лучших и приглашают на практику. Если он смог зарекомендовать себя, то по окончании вуза ему предлагают работу на предприятии. Чем выше уровень специалиста, тем лучше предприятию. Каждый сотрудник в наше время должен быть замотивирован на успех общего дела и на ощущение себя приверженцем единой команды, а со стороны руководителя он должен быть защищен хорошим, продуманным контрактом.

За квалифицированный интенсивный труд сотрудник получает соответствующую заработную плату. Можно сказать, что здесь соблюдается принцип "каждый получает по труду". Зарплата выплачивается своевременно – 2 раза в месяц. Случается, что задерживают выплату зарплаты, которая связана с поступлением денег от клиентов за произведенную продукцию.

На заводе ОАО "Трансмаш" существует гибкая социальная политика, предусмотрены некоторые льготы и выплаты:

поощрение работников премией в честь юбилейных дат;

отправление детей сотрудников на отдых за счет предприятия;

выплачиваются все причитающиеся суммы в случае временной нетрудоспособности сотрудника;

молодым работникам, вступающим в брак, выплачивается единовременное пособие или приобретается ценный подарок, а также бесплатно предоставляется в аренду помещение в столовой для проведения торжества;

молодым семьям на рождение ребенка выплачивается единовременное пособие;

производится выплата вознаграждения за выслугу лет.

Частью социальной политики предприятия являются и проведение Новогодней елки, праздничные подарки, проведение различных конкурсов для детей сотрудников с обязательными подарками.

На этом предприятии строится управление социальными процессами таким образом, чтобы выработать у своего персонала организационный патриотизм, создать единство цели и идеологии. Для этого на заводе проводятся корпоративные праздники, спортивные мероприятия, поездки в театр. В течение года во всех подразделениях идут поиски талантов, которые завершаются просмотром художественной самодеятельности. Каждый раз сотрудники удивляют членов жюри, которые по-новому раскрываются на концерте, проявляют свои творческие способности.

В цехах завода оборудованы современные бытовки с умывальниками, душевыми комнатами. На территории работает здравпункт, где принимают

врачи: невропатолог, стоматолог, а также работает физиотерапевтический кабинет. Вся медицинская помощь оказывается бесплатно.

В производственной столовой вкусно и разнообразно кормят, стоимость комплексного обеда составляет 120 рублей. В буфете можно приобрести под зарплату различные мясные полуфабрикаты и вкусную выпечку.

На территории завода имеется большое количество зеленых насаждений и цветов. Когда человек выходит из цеха по заводской территории, у него обязательно должно быть хорошее настроение. А хорошее настроение - залог хорошей работы. Именно чистота и порядок настраивают людей на дисциплинированность и наивысшую самоотдачу, что положительно сказывается на производительности и качестве труда.

Таким образом, организационная культура на заводе ОАО "Трансмаш" ярко выражена. Можно сказать, что здесь присутствуют некоторые элементы такой культуры: система ценностей, правила поведения, традиции, герои. Вводятся новые традиции молодыми сотрудниками, что характеризует организационную культуру как развивающуюся на данном предприятии.

Заключение

На основе анализа теоретико-методологических аспектов формирования и развития организационной культуры и исследования особенностей организационной культуры можно сделать следующие выводы:

1. Организационная культура – это сложное и комплексное понятие, которое может быть охарактеризовано с точки зрения двух концепций: рационально-прагматической и феноменологической. С точки зрения первой организационная культура – это одна из основных переменных, регулирующих поведение работника в организации, а формирование культуры связывают преимущественно с процессами, происходящими внутри организации. Феноменологическая концепция рассматривает культуру как сущность самой организации, как своего рода феномен, отражающий внутренние взаимосвязи, складывающиеся в организации как социальной системе.

2. По своему содержанию организационная культура включает в себя философию и идеологию управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами, они формируются под влиянием факторов внутренней и внешней среды и оказывают определяющее влияние на социально-экономические отношения в организации. Структура организационной культуры формируется на трех уровнях: уровне видимых ценностей, уровне ценностей и верований, уровне базовых предположений. Понимание взаимосвязей между каждым из уровней организационной культуры необходимо для того, чтобы определить ее сущность и создать условия для восприятия базовых ценностей всеми работниками предприятия.

3. В силу сложности понятия организационной культуры, существуют различные подходы к ее классификации. Основными критериями классификации организационной культуры являются степень риска и скорость обратной связи с внешней средой, размер и структура организации, мотивация персонала, на распределении власти и личностных ценностей, отношение ко времени. Выбор того или иного типа организационной культуры осуществляется исходя из конкретных условий, в которых осуществляется деятельность организации, а также их преимуществ и недостатков.

4. В связи с социально-экономическими изменениями, происходящими сегодня в странах с переходной экономикой для повышения эффективности деятельности предприятия требуется формирование организационной культуры рыночного типа. При этом необходимо учитывать влияние двух групп факторов: внутренних –

организационная структура, цели, стратегия, миссия, стиль управления, этап жизненного цикла организации, характер деятельности, личностные оценки руководителя; и внешних – уровень конкуренции, динамичность внешней среды, национальная культура, уровень риска. Все эти факторы должны учитываться в комплексе и взаимосвязи.

5. Организационная культура способна оказывать определяющее воздействие на эффективность деятельности организации, и это влияние будет положительным в том случае, если в организации будет сформирована культура того типа, которая в большей степени будет соответствовать условиям ее функционирования. Анализ особенностей, структуры и типов организационной культуры позволяет сделать вывод о существовании культуры рыночного типа, которая ориентирует организацию на интеграцию всех факторов внутренней среды, развитие постоянное развитие и адаптацию к динамично развивающейся внешней среде.

6. Необходимость постоянного развития организационной культуры в ответ на изменения, происходящие во внутренней и внешней среде организации, требует постоянного сбора и анализа информации о состоянии отдельных ее элементов, которое осуществляется в ходе ее диагностики. Диагностика организационной культуры может осуществляться с использованием различных технологий, которые в совокупности позволяют решить такие задачи, как оценка текущего состояния организационной культуры, выявление изменений в этих состояниях, определение степени и характера влияния факторов внутренней и внешней среды, анализ основных субкультурных позиций, установление взаимосвязей и различий между ними, прогнозировать тенденции развития культуры организации.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 03.07.2016) "Об акционерных обществах" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)//Собрание законодательства РФ", 01.01.1996, N 1, ст. 1
2. Багриновский, К.А., Организационная культура в современной экономике России // Менеджмент в России и за рубежом.- 2013. - N 2 .- С. 11-18
3. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник. - М.:Экономика, 2009. – 672 с.
4. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. перераб. и доп. –М.: Юнити-Дана, 2011. - 512 с.

5. Грошев, И.В. Организационная культура: Учебник. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 288 с.
6. Джордж, Дж. М. Организационное поведение. Основы управления. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 464 с.
7. Зинченко, Г.П. Социология управления: Учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 384 с.
8. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры. –СПб.: Питер, 2015. – 320 с.
9. Капитонов, Э.А. Организационная культура: теория и практика: Учебник. – СПб.: Альфа-Пресс, 2014. – 352 с.
10. Комаров, А.Г. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2015. – 432 с.
11. Кравченко, А.И. Социология управления: Учебник. – М.: Деловая книга, 2014. – 992 с.
12. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов; 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 511 с.
13. Кремнева, Н. Ю. Формирование организационной культуры: инновации и стереотипы/ Н. Ю. Кремнева //СОЦИС.-2011. - № 7. [электронный ресурс]. – режим доступа: [http:// www.ecsoman.edu.ru](http://www.ecsoman.edu.ru)
14. Лютенс, Ф. Организационное поведение. – М.: Инфра-М, 2013. – 692 с.
15. Левкин, Н.Организационная культура: необходимость систематизации ключевых положений // Менеджмент в России и за рубежом.-2012. - № 4. –С. 16-19
16. Макашева, З.М. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2016. – 272 с.
17. Макарова, И.К. Управление персоналом: Учебник. – М.: Юриспруденция, 2015. – 304 с.
18. Мескон, М.Х. Основы менеджмента; 3-е изд. – М.: Вильямс, 2015. – 672 с.
19. Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник. – М.: Инфра-М, 2015. – 864 с.
20. Мишурова, В.И. Управление мотивацией персонала:Учебник. – М.: МарТ, 2013. – 224 с

Приложение 1

Состав организационной культуры

Ценности организации

Цели организации

Знания организации

Внешние и внутренние коммуникации и связи организации

Культура трудового, производственного и др. материальных процессов

Восприятие организационной культуры работниками

Вербальные формы (общение, разговоры)

Невербальные формы (участие в праздниках, обрядах, ритуалах)

Наблюдение

Носители организационной культуры

Материальные предметы

Знаки, символы

Коммуникации

Процессы

Типовое поведение, поступки в схожих ситуациях

Действия

Проявление организационной культуры

Здания

Офисы

Упаковка продукции

Внешний вид работников (одежда, прическа, косметика, аксессуары)

Оборудование

Организация трудового процесса,

технологии,

питание, отдых

Социальные гарантии и обеспечение

Качество продукции, услуг

Язык

Собственные праздники

Традиции, обычаи

Значение статуса, возраста, пола

Легенды, истории

Парковки, столовые, места для курения

Общественное мнение

Доверие партнеров

Лозунги

Торговые марки

Фирменное наименование

Логотипы

Фирменные буквы, шрифты, музыка

Награды, звания

Отличительные знаки статуса, ранга

Цели, миссии

Законы

Обряды, ритуалы

Схема .1 – Укрупненная модель организационной культуры