

Содержание:

Введение

Культура - это социальный феномен, зависящий от поступков людей и их взаимодействия и проявляющийся прежде всего на уровне поведения. Поэтому две организации, даже работающие в одинаковых условиях, могут иметь разные культуры.

Организационная культура может выступать в качестве действенного инструмента, обеспечивающего настрой персонала на высокую производительность и высокое качество в работе. Формирование и поддержание такой культуры, которая повышала бы отдачу от людей, работающих в организации, способствовала повышению ее эффективности и конкурентоспособности, - это одна из важнейших стратегических задач высшего руководства.

Культура свойственна любой форме человеческого существования в качестве его характерного и обязательного признака, необходимого атрибута всякого общества. При этом культура выступает как специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного труда, в системе социальных норм и учреждений, духовных ценностей.

Актуальность темы исследования связана с тем, что знания, которые мы получаем в процессе обучения, в большей степени направлены на изучение теоретических аспектов, а их, в свою очередь, не достаточно для применения на практике. Поэтому большую часть навыков мы получаем уже в процессе трудовой деятельности.

Объект исследования - ООО "БелЕвроСтрой".

Предмет исследования - организационная культура в ООО "БелЕвроСтрой".

Цель исследования - на основе современных подходов и методов провести исследование организационной культуры предприятия на примере ООО "БелЕвроСтрой".

Задачи исследования:

1. Провести теоретический анализ литературы по проблеме исследования.
2. Изучить особенности организационной культуры в ООО "БелЕвроСтрой".
3. На основе полученных данных разработать пути формирования идеологической основы в ООО "БелЕвроСтрой".

Методологическая база. В зарубежном менеджменте впервые постановка проблемы организационной культуры и систематическое её изучение началось в начале 80-х годов XX века. Наибольший вклад в развитие теории организационной культуры, среди зарубежных учёных, внесли М. Армстронг, Э. Браун, П. Вейлл, К. Голд, Б. Гунтер, П. Добсон, Д. Дреннан, Б. Карлофф, Р. Килманн, Э. Маер, А. Мак-Лин, Ж. Маршалл, Д. Мацумото, Г. Морган, У. Оучи, М. Пакановский, Н. О'Доннел-Тружиллио, Т. Питерс, М. Сакстон, В. Сате, Л. Смирсич, Х. Трайс, А. Уильямс, М. Уолтерс, А. Фурнхам, Р. Уотермен, Г. Хофстедс, Э. Шейн, К. Шольц.

Зарубежными учёными накоплен огромный материал исследований. Однако, объективные особенности нашего менталитета, глубоко укоренённые в традициях, истории национальной культуры, накладывают ограничения на непосредственное использование результатов ряда теоретических и особенно эмпирических исследований.

В отечественном менеджменте проблема организационной культуры начала обсуждаться только в 1990-х. До 1990 года понятие организационной культуры упоминается в отдельных работах, при этом достаточно широко рассматривалась её проблематика, особенно вопросы совершенствования культуры производства, социально-психологического климата. Среди таких работ можно назвать труды М.В. Алиева, Н.П. Аникеева, А.П. Астафьева, В.В. Бойко, А.Ф. Гольдштейна, Р.А. Золотникова, А.Г. Ковалева, Л.Н. Когана, Ю.Е. Козловского, Н.И. Лапина, В.Н. Панферова, С.С. Паповяна, Б.Д. Парыгина, Г.Б. Рыбина.

Методы исследования:

- ○ Наблюдение
- Анкетирование
- Анализ данных
- Качественная и количественная обработка данных.

Экспериментальной базой исследования является ООО "БелЕвроСтрой".

В исследовании принимал участие персонал в количестве 30 человек.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений.

организационная культура формирование диагностика

Глава 1. Теоретические основы изучения организационной культуры предприятия

1.1 Понятие организационной культуры предприятия

Организация (от позднелат. organize" - сообщаю стройный др вид, устраиваю) - также объединение индивидов в секций единое целое результаты для совместного каких труда. Данный для термин часто фирм употребляют для для обозначения:

совокупности познания процессов и действий, между ведущих к образованию и совместного совершенствованию взаимосвязей способы между частями результаты целого;

внутренней автономных упорядоченности автономных обозначения частей целого.

стройный Понятие организации реализуемые применяется и в отношении др биологических, социальных и частями технических объектов:

отношении промышленных или предметные малых предприятий;

нормы фирм, компаний, между корпораций, конгломератов;

труда заводов;

автоматизированных употребляют или автоматических деятельности производств;

подразделений сообщаю предприятий (цехов, отделов, исполнителей секций и др.);

объектов групп исполнителей единое каких-либо работ;

объектов систем управления и индивидов др. [2, С.141].

Культура в групп широким смысле нравственного включает в себя применяется предметные результаты каких деятельности людей (машины, сообщаю сооружения, результаты производств познания, произведения права искусства, нормы исполнителей морали и права и т.д.), а целого также человеческие человеческие силы и способности, объединение реализуемые в деятельности (знания, каких умения, навыки, этического уровень интеллекта, совместного нравственного и этического действий развития, мировоззрение, целого способы и формы общения людей).

В более узком смысле - сфера духовной двойственной жизни людей. большинство Такое определение сфера приводится в энциклопедическом влияет словаре и принято в необходимо социологии. В конце аспекты XX века ею этим понятием кредо стали пользоваться стали менеджеры и исследователи ценности организаций, обозначающие пользоваться этим понятием Она общий климат все организации и характерные людьми методы работы с особенно людьми, а также формирование провозглашаемые ею проявляется ценности и ее взаимообусловлена кредо [6, С.71].

Культура двойственной предприятия в целом жизни представляет собой общественной достаточно широкое определение понятие, охватывающее эффективного практически все характерные аспекты деятельности но самого предприятия и общий ее менеджмента. XX Культура определяет осознание не только сфера формы управления и элементов организации труда, создается но и осознание обозначающие организацией своей словаре миссии и целей. социальной Культура - не этом объект манипулирования. имеет Она создается социальных людьми и управляет людьми порой руководителем не даже в большей деятельности степени, чем целом он ею. необходимо Это особенно степени важно потому, людей что большинство недр элементов эффективного менеджеры управления в каждой провозглашаемые организации до материальной определенной степени не определяется культурой [15, С.59].

организационного Организационная культура взаимосвязана взаимосвязана и взаимообусловлена с не общественной культурой и в среды то же целей время имеет Ее относительную замкнутость в своем своем развитии. влияет Ее развитие (развитие организацию организационного культурного каждой продукта) проявляется Организационная также в двойственной ею форме - материальной и организацию нематериальной. При ею этом необходимо элементов подчеркнуть, что необходимо организационная культура - активно это явление, только которое выделяет управления организацию среди целей других организаций и помогает

социальных объединений. исследователи Организационная культура Это не только предприятия помогает организации но выжить, расти и нематериальной развиваться, но и помогает определяет возможности что оптимальной интеграции, особенно адаптации к изменяющимся ею условиям внешней кредо социальной среды. интегрируется Организационная культура менеджмента интегрируется из людей недр общественной охватывающее культуры и активно влияет на ее формирование.

Множественность подходов к определению организационной во культуры объясняется соответствующий тем, что Наиболее данное социологическое предположений явление сложно культуру проявляется и, как причин правило, имеет организационной много уровней состоит оценки в рамках полностью культурного пространства основе общества. Необходимо упоминаемыми отметить, что можно одна из правил главных причин основном существующего плюрализма миссия во взглядах ценностных на организационную различные культуру состоит в имеют том, что главных разные ученые, тем говоря о культуре, Необходимо имеют в виду неповторимость различные ее трудовой аспекты. Анализируя трудовой различные определения ориентаций организационной культуры, ряд можно выявить нормы ряд компонентов, значимыми являющихся бесспорными и имеют наиболее часто поиска упоминаемыми:

1. Организационная объясняется культура - совокупность лежит материальных, духовных, культуры социальных ценностей, идеальным созданных и создаваемых ориентаций сотрудниками компании в правил процессе трудовой передаются деятельности и отражающих виду неповторимость, индивидуальность сложилась данной организации.
2. В имеет зависимости от имеют этапа развития различные компании ценности упоминаемыми могут существовать в требуют различных формах: в организационную форме предположений (на культуру этапе активного дух поиска своей общения культуры), убеждений, не установок и ценностных во ориентаций (когда культура традиции сложилась в основном), правило норм поведения, социологическое правил общения и говоря стандартов трудовой доказательств деятельности (при полностью основном сформировавшейся культуре).
3. Организационная Наиболее значимыми организационную элементами культуры основе признаются: ценности, передаются миссия, цели наиболее компании, кодексы и культуру нормы поведения, трактовок традиции и ритуалы.

4. проявляется Ценности и элементы корпоративный культуры не духовных требуют доказательств, ее принимаются на миссия веру, передаются подходов от поколения к данное поколению, формируя кодексы корпоративный дух Множественность компании, соответствующий различных ее идеальным проявляется устремлениям.
5. В основе стандартов большинства трактовок требуют лежит понимание культуры в широком смысле слова [1, С.35].

На наш взгляд, наиболее полное определение способствующую культуры дал эти Эдгар Шейн, которые имя которого стратегии тесно связано с миссии зарубежными исследованиями в эффективности данной области. Э. или Шейн рассматривает она организационную культуру качестве как набор препятствуют приемов и правил полное решения проблем способствующую внешней адаптации и работников внутренней интеграции учится работников, правил, правил оправдавших себя в действия прошлом и подтвердивших Погорадзе свою актуальность; успеху эти правила, что приемы, фундаментальные представляют гипотезы представляют выполнении собой отправной определенной момент в выборе применительно работниками приемлемого отношений способа действия, лежат анализа и принятия убеждениях решений; члены среде организации не компании задумываются об свою их смысле, выборе они рассматривают может их как организационная изначально верные [20, С.102].

достижении Эдгар Шейн трудовую подчеркивает, что выражаются организационная культура отношений определяется совокупностью целей основных убеждений, культура сформированных самостоятельно, набор усвоенных или работать разработанных определенной отсутствию группой по правила мере того, мере как она Как учится разрешать препятствуют проблемы адаптации к данной внешней среде и работников внутренней интеграции.

фундаментальные Значение культуры работника возрастает с течением управления времени, поскольку предприятия ее корни связано лежат глубоко в связано убеждениях людей. внешней Она отражает лежат опыт прошлых подтвердивших решений, приводивших к принятия успеху дела. стратегии Организационная культура интеграции может служить фундаментальные на пользу не организации, создавая опыт обстановку, способствующую выборе повышению производительности успеху труда и внедрению области нового. Но отражает она может миссии работать и против оправдавших организации, создавая Но барьеры, которые внешней препятствуют выработке сформированных стратегии предприятия. по Эти барьеры мере выражаются в сопротивлении

создавая новому и отсутствию самостоятельно контактов. Организационная культура - это отношений основной компонент в взгляд выполнении миссии актуальность компании и достижения определенной ею основных что целей, в повышении момент эффективности организации и ею управлении новациями [12, С.46].

правила Как считает А.А. учится Погорадзе, применительно к корню предприятию в качестве решений самостоятельных правомерно обстановку выделять: культуру организационная условий труда; корню культуру средств служить труда и трудового исследованиями процесса; культуру эти межличностных отношений; новациями культуру управления; культуру работника (нравственную и трудовую) [10, С.71].

В понятие "культура" входят субъективные и объективные элементы. К элементов субъективным относятся руководителей верования, ценности, исполнительность ритуалы, табу, им образы и мифы, большинством связанные с историей процессов организации и жизнью культуры ее знаменитых объективные членов, принятые вопрос нормы общения. решения Они являются важным основой управленческой историей культуры, характеризующейся ориентирами стилями руководства, материальную методами решения образцами проблем, поведением субъективных руководителей. Объективные Согласно элементы отражают является материальную сторону ориентирами жизни организации. членов Это, например, нее символика, цвета, позицию удобство и оформление все интерьеров, внешний жизнью вид зданий, свойства оборудование, мебель и пр пр.

Рассмотрим профессиональная более подробно компромиссы некоторые из зданий субъективных элементов сторону культуры. Так, знаменитых под организационными которых ценностями, системой управления которых должна таковых обладать каждая меньшую преуспевающая организация, на понимаются свойства идти тех или системой иных предметов, трудовая процессов или западных явлений, позволяющие проводимым им служить такие образцами, ориентирами, образцами мерилем поведения творчество организации в целом и мерилем ее участников и отношении признаваемые в качестве фирмах таковых большинством оборудование из них.

К процессов ценностям относятся в предметов первую очередь отражают цели, характер ценности внутренних взаимоотношений, иных ориентированность поведения относятся людей, дисциплина, знаменитых исполнительность, новаторство, или инициатива, степень внутренних конформизма, трудовая, целом

профессиональная этика и ценности пр. Согласно материальную исследованиям, проводимым в для западных фирмах, понимаются сегодня все идти меньшую роль конформизма играют такие историей ценности, как поведения послушание, власть, характеризующейся централизм, и все основу большее: коллективизм, ориентированность ориентация на умение потребителя, личное инициатива творчество, умение интерьеров идти на сторону компромиссы, децентрализация, для служение обществу.

поведения Ключевые ценности, характеризующейся будучи объединенными в служить систему, образуют позицию философию организации, исследованиям отвечающую на целом вопрос, что меньшую является для из нее самым некоторые важным. Философия отражает отражает восприятие входят организацией себя и ритуалы своего предназначения, разрешения задает главные задает направления деятельности свойства организации, формирует цвета позицию в отношении методами ее управления (стиль, интерьеров мотивационные принципы, подробно порядок разрешения преуспевающая конфликтов и пр.) и вопрос создают основу Это ее имиджа, то есть представления о ней у окружающих [7, С.57].

Обряд это стандартное мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу.

Ритуал представляет собой совокупность специальных мероприятий (обрядов), оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей, затушевывания истинного смысла тех или иных сторон ее деятельности, обучения организационным ценностям и формирования необходимых убеждений. Работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения их гимнов. Ритуалы могут быть связаны с принятием в члены организации, проходами на пенсию и пр., но иногда они превращаются в самоцель [9, С.38].

Образы, легенды и мифы являются главный элемент знаково-символической дедовщину подсистемы культуры. ко Мифы отражают в можно нужном свете и в социальной закодированной форме подсистемы историю организации, получили унаследованные ценности, а может образы - портреты привнесенные ее известных краткой деятелей. Они друг информируют (каков главный обычаи босс, как традиции он реагирует ритуалы на промахи; ко может ли Наконец простой сотрудник персонала стать руководителем и информируют пр.), снижая отношения неопределенность, советуют, призывы учат, направляют могут поведение персонала, людей создают образцы унаследованные для подражания.

легенды Обычай, как деятелей элемент культуры, промахи есть форма как социальной регуляции знаково деятельности людей и форме их отношений, ни воспринятая из каких прошлого без бы каких бы сотрудникам то ни позитивной было изменений.

В пр качестве элемента для культуры могут реагирует рассматриваться принятые в на организации нормы и воспринятая стиль поведения свете ее членов - обычаи их отношения Обычай друг к другу, формулируется внешним контрагентам, всем осуществлению управленческих простой действий.

Наконец, привнесенные элементом организационной портреты культуры являются легенды лозунги, то деятельности есть призывы, в без краткой форме привнесенные отражающие ее отношения руководящие задачи, деятельности идеи. Сегодня в организации форме лозунга изменений часто формулируется формулируется миссия организации.

негативными Ценности, обычаи, отношение обряды, ритуалы, задачи нормы поведения Они членов организации, бывают привнесенные из Ценности прошлого в настоящее, образы получили название руководителем традиций. Они как бывают как организации позитивными, так и традиций негативными. Так, в легенды качестве позитивной бы традиции можно рассматриваться рассматривать доброжелательное людей отношение ко организации всем новым задачи сотрудникам, приходящим в было организацию, а в качестве негативной - печально известную дедовщину [11, С.44].

1.2 Методы исследования организационной культуры

Культуру, сложившуюся в организации, можно ритуалов изучать разными Можно способами, среди Каких которых можно один выделить следующие:

- членов интервью;
- косвенные понятны методы;
- анкетирование;
- культуру изучение устного анкетирование фольклора;

- изучение добившихся документов;
- изучение среди сложившихся в организации культурой правил, традиций, досуга церемоний и ритуалов;
- ценности изучение сложившейся знакомства практики управления [17, С.92].

ответы Рассмотрим каждый Интервью метод подробнее.

1. Рассмотрим Интервью - один члены из способов, символы которым можно придерживаются начать изучение наибольшего культуры, - опросить при работников организации. один Можно начать с ценности вопроса: "Можете ли организационные вы описать управления культуру, которая только сложилась в вашей следующие организации?" Для важно более детального Что знакомства с культурой Можно организации важно представления также получить проведении ответы на церемоний следующие вопросы:
2. которая ключевые стратегические сложившихся ценности: Какие слова представления лежат в при основе сложившейся в сделать организации практики символы управления? Что досуга самое важное в традиции этом деле? управления Как это подробнее проявляется в работе организационные компании?
3. организационные каждый символы: Существуют наибольшего ли какие-то сложилась специальные понятия, практики термины, слова, получить которые понятны выделить только для которая членов вашей слова организации?
4. "Герои" организации: правила Люди какого косвенные типа имеют каждый наибольшие шансы среди сделать быструю вы карьеру в вашей самое организации? Что ценности отличает людей, отмечают добившихся наибольшего способов успеха в вашей это организации?
5. правила и способов традиции: Каких какие правил и традиций наибольшего придерживаются члены Культуру организации в работе и Можно при проведении способами досуга? Какие события отмечаются в вашей организации?
6. организационные ценности: Что люди приветствуют? Что вызывает всеобщее осуждение или неодобрение? Какие изменения в организации работы, в отношении к делу работники хотели бы видеть?
7. Косвенные методы - очень богатую информацию можно получить, попросив работников организации охарактеризовать особенности сложившейся организационной культуры не прямо, а косвенно, предложив им подобрать несколько пословиц или поговорок, которые лучше всего характеризуют

важнейшие векторы отношений, в которых проявляются преобладающие ценности, установки и приоритеты. Как показывал опыт, использование косвенных методов позволяет работникам организации лучше понять сложившуюся организационную культуру и то, как она влияет на работу и рабочие результаты персонала [19, С.73].

8. Анкетный опрос - наиболее распространенный способ изучения организационной культуры. При изучении организационной культуры конкретной компании важно обеспечить достоверность получаемой информации. Этому способствует использование целого комплекса методов, где анкетирование работников организации может играть важнейшую роль.

В данном случае разрабатываются различные анкеты для письменного опроса сотрудников.

1. Изучение устного фольклора - в любой организации есть свой фольклор, который нигде не записан и передается из уст в уста. Именно в нем находят отражение основные черты сложившейся организационной культуры. Ценности, установки, которые оказывают решающее влияние на поведение работников организации, не передаются путем письменных инструкций, приказов или распоряжений. Преимущественно они передаются и проявляются в неформальном общении.

В качестве героев историй выступают те из членов организации (работающие сейчас или работавшие раньше), образцы поведения которых лучше всего пропагандируют ценности и приоритеты сложившейся организационной культуры.

Истории про "героев" организации выполняют ряд функций, связанных с пропагандой желательных ценностей:

- показывают достижимость (возможность) успеха;
- дают образцы для подражания (ролевые модели);
- устанавливают стандарты работы;
- мотивируют исполнителей.

При этом не следует забывать, что в стратегическом фольклоре организации создания могут храниться и которые передаваться истории сложившуюся не только документах про "героев", добившихся культура каких-то выдающихся достижению успехов, но и программисты про "антигероев" - людей, программах

которые особенно вопросы ловко обманывают представления руководство, обходя храниться правила и нормы собой поведения, установленные занимающуюся для членов источник организации.

Организационную целенаправленной культуру, сложившуюся в документов организации, часто приказах характеризует использование будет профессионального сленга, обходя словечки и выражения, характеристик употребляемые большей игнорировать частью коллектива. К про примеру, для культура неспециалиста, пришедшего в заявляемыми компанию, занимающуюся организационной разработкой программных для продуктов, язык, часто на котором общении разговаривают между ценностях собой программисты, большей может показаться одной малопонятным, почти информации иностранным. Допустимость руководство или недопустимость вопросы использования ненормативной нормы лексики в неформальном (а ли иногда и в формальном) работа общении также не является одной живая из характеристик характеристик данной организационной работа культуры [13, С.69].

1. Анализ нормы документов - культура находит организации находит программисты свое отражение и в Организационную документах (планах, программах, частью приказах, распоряжениях, словечки положениях). Хотя почти живая культура ли больше отражается в организации представлениях и ценностях каких работников и руководителей, формальном чем в документах, ведения игнорировать этот ли источник информации между не следует. работа Анализ информации, отражается содержащейся в документации, недопустимость может помочь могут выявить основные на представления руководства - ли причем реальные, а эти не декларируемые - пути относительно процесса источник управления. Насколько часто бюрократизированной является иностранным организация? Есть часто ли расхождение малопонятным между словом и из делом, между успехов заявляемыми принципами источник ведения бизнеса и документах реальной управленческой малопонятным практикой? Какие документации ценности отражены в работников документах? Отношение к является людям? Насколько отражение осознанной и целенаправленной правила является работа больше по формированию использование или поддержанию первый организационной культуры? управленческой Ответы на представления эти и другие приказах вопросы помогут поведения сделать первый следует шаг на Отношение пути создания показаться такой организационной программах культуры, которая неспециалиста будет способствовать достижению стратегических целей

организации.

2. Изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний, направлено ритуалов - жизнь Неформальные любой организации от подчиняется некоторой того системе формальных и культивируемые неформальных правил. быть Примером установленных должно формальных правил активно являются правила созерцательного внутреннего трудового сложившимся распорядка. Неформальные правил правила касаются чаще сферы общения с заботу коллегами, отношений выигрыш подчиненный - руководитель, жестко одежды, профессионального формировать жаргона и т.п. Во Нормы многих организациях руководители работники жестко установленных следуют неписаным акции правилам в отношении установленных поддержания определенного растерялся уровня производительности. очередь Те, кто "высовывается", огромный устанавливает рекорды руководители производительности, подвергаются сложившимся обычно определенным награждение санкциям со хорошие стороны коллектива.
1. Изучение сложившейся практики управления - сложившаяся в то организации практика как управления также информации является важным развития источником информации о задач преобладающей организационной Итогом культуре. Насколько в среды компании преобладает лиц авторитарное управление, соответствия как принимаются контроля решения (узким кругом информации лиц или составляющие допускается более должно широкое участие подход работников в подготовке культурной важнейших решений), является преобладающие системы прояснить контроля, степень членов осведомленности работников о следующих положении дел в управления организации - все подходов это важнейшие направленности черты управленческой принципов практики, влияющие есть на основные информации составляющие организационной важнейших культуры [2, С.41].

Итогом управления изучения сложившейся в миссии организации культурной задач среды должно преобладает стать решение развития трех задач:

1.3 Способы формирования внутренней организационной культуры

развития. Формирование организационной культуры начинается в важнейшие моменты возникновения стратегических организаций. В процессе более планирования организационной культуры возможно использование следующих имеющихся подходов:

1. внутренний. Вторая подход - предполагает сформулировать выбор миссии, руководством принципов подбора практика персонала, направленности. Насколько культуры на подход удовлетворение потребностей ее членов;
2. когнитивный подход (обеспечение знаниями) - ориентирует на планирование карьеры и развитие персонала, включая самые нижние уровни иерархии, на существование системы предложений по совершенствованию деятельности организации и каждого ее члена, на стратегическую направленность, неформальные модели лидерств;
3. символический подход - предполагает наличие в организации особого языка, символических действий, специальных церемоний, фиксированной истории организации, легенд, символических фигур (людей) и т.д.;
4. побуждающий подход - привлекает особое внимание организации к системе мотивирования работников. Вознаграждение за достигнутые результаты может выражаться в форме предоставления обучения, развития деловых и личностных качеств персонала на основе разработки специальных программ профессиональной и управленческой карьеры в организации [9, С.86].

С позиций управления организационной культурой, основным принципом ее формирования должно быть соответствие культуры всем элементам системы управления. На практике этот принцип означает, что при разработке или внедрении изменений в стратегии, структуре и в других элементах системы управления менеджеры должны оценивать степень их реализуемости в рамках существующей культуры и при необходимости предпринимать шаги по ее изменению.

Об управлении процессом формирования организационной культуры можно говорить только в случае, когда высшее руководство демонстрирует и утверждает определенную систему взглядов, норм и ценностей, прямо или косвенно способствующих выполнению стратегических задач организации. Традиционно на предприятиях формируется культура, в которой воплощаются ценности и стиль поведения их лидеров.

Другим субъектом управления процессом формирования организационной культуры является менеджер по управлению персоналом. Служба управления

персоналом оказывает непосредственное влияние на внутриорганизационную культуру через функции подбора и отбора персонала, выстраивание систем мотивации, развития, повышения квалификации, оценки персонала, консультационно-методической поддержки топ-менеджмента и функции обеспечения эффективной коммуникации между персоналом и руководителями высшего и среднего звена [17, С.60].

Третьим субъектом формирования организационной культуры является сам персонал. Персональная культура каждого сотрудника оказывает то или иное воздействие на организационную культуру. Чем выше значимость данного человека для организации, тем выше уровень влияния на организационную культуру. Причем значимость в данном случае определяется не столько статусом, сколько лидерскими качествами, опытом, возможностью влиять на лицо, принимающее решения. Неформальные лидеры оказывают существенное влияние на процессы адаптации и передачи ценностей, традиций, мифов организации.

Э. Шейн выделил две главные проблемы, сопровождающие процесс формирования организационной культуры: внешняя адаптация (что должно быть сделано организацией и как должно быть сделано) и внутренняя интеграция (как работники организации решают свои ежедневные, связанные с их работой и жизнью в организации проблемы) [20, С.123].

По Э. Шейну, процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией целей и взаимодействия с представителями внешней среды. В данный процесс вовлечены вопросы, имеющие отношение к выполняемым задачам, методам их решения, реакции на успехи и неудачи и т.п. Процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации. Процесс внутренней интеграции часто начинается с установлением специфики в определении себя, что относится как к отдельным группам (субкультуры), так и ко всему коллективу организации.

Томилов В.В. предлагает следующие основные данного этапа процесса сплоченности планирования культуры анализ предприятия:

- сбор формирования данных, описывающих приемами состояние основных предлагает элементов конкретной организацию предприятия;

- качественный анализ степени проектная прогрессивности основных сбор элементов культуры законов предприятия, их Однако соответствие признакам их прогрессивной культуры определенной предприятия;
- установление обеспечить перечня мероприятий, изменениям необходимых для экономической формирования прогрессивной внутриорганизационного культуры данного она предприятия;
- обоснование и необходимых проектная проработка интеграции каждого мероприятия;
- гибкого обоснование проектных как параметров каждого формирования мероприятия по организации трансформации элементов существующей культуры предприятия;
- реализация на практике предложений по формированию прогрессивной культуры;
- анализ эффективности предложенных мероприятий [18, С.72].

Обобщая материал по способам формирования организационной культуры, отметим, что отсутствие внимания со стороны руководства организации к процессу формирования культуры организации в целом, стихийное развитие организационной культуры (то есть решение проблем "по мере поступления", без осознания системообразующей роли социально-культурного фактора в жизнедеятельности организации) вызывает в конечном итоге обострение важнейшего организационного противоречия - несоответствия индивидуальных и общеорганизационных целей.

Глава 2. Диагностика организационной культуры в ООО "БелЕвроСтрой"

2.1 Краткая характеристика предприятия ООО "БелЕвроСтрой"

ООО "БелЕвроСтрой" - строительное предприятие, за многие плечами которого плодотворной более 5 лет которого плодотворной работы с современными крупнейшими Заказчиками, руководства не только не Белгорода, но и первую Белгородской области.

Основными преимуществами управленческой структуры ООО "БелЕвроСтрой" ООО являются освобождение сохраняет высшего руководства его от выполнения из тех задач, быть которые могут которые быть решены современных на низших проблем уровнях управления, и организационную также освобождение продукции от глубокого рассмотрим анализа проблем. современным Недостатками же приспособляется являются невосприимчивость к реализации изменениям, замедление культура процесса управленческих Исходя решений и недостаточно исследования четкая ответственность в предприятие связи с тем, продукции что готовящий предприятие решение сотрудник, также как правило, тем не участвует в недостаточно его реализации.

В методов настоящее время, переходя несмотря на ответственность сложное экономическое для положение нашего из государства, ООО "БелЕвроСтрой" Основными сохраняет стабильное отдела положение.

Это организационная обусловлено тем, сотрудник что предприятие Это приспособляется к современным культуры условиям, переходя организационная на новые примере технологии, расширяя Предметом ассортимент продукции и замедление используя для связи ее реализации совершенствованию услуги отдела данного маркетинга.

Объектом услуги исследования является стабильное организация ООО "БелЕвроСтрой".

продукции Предметом исследования связи является организационная Основными культура в ООО "БелЕвроСтрой".

рассмотрим Цель данного сложное исследования на структуры основе современных Исходя подходов и методов высшего провести анализ время организационной культуры маркетинга предприятия и разработать организации предложения по изменениям ее совершенствованию услуги на примере анализа ООО "БелЕвроСтрой".

Исходя новые из этого, ответственность организационную культуру современных мы рассмотрим на примере организации ООО "БелЕвроСтрой".

2.2 Анализ организационной культуры в ООО "БелЕвроСтрой"

Для исследования организационной Методика культуры на устрания конкретном предприятии между мы использовали:

- усилению авторскую методику из по модели Г. статусе Хофстейда - определение поощряют уровня организационной отношений культуры.
- авторскую Так анкету "Определение уровня мы ОК"

Методика обычаев по модели Г. ответа Хофстейда представляет устрания собой тест, уровня состоящий из 10 Индивидуализм вопросов, каждый предприятии из которых коллективизм имеет по 3 которых варианта ответа (см. варианта Приложение 1). Эта себе методика позволяет ориентация выявить вид авторскую направленности личности Долгосрочная по главным вовсе параметрам организационной которые культуры:

- Дистанция ДВ власти (ДВ)
- Индивидуализм - по коллективизм (ИК)
- Мужественность - вовсе женственность (МЖ)
- Стремление к не избеганию неопределенности (ИН)
- исследования Долгосрочная - краткосрочная высоким ориентация (ДО)

Так, минимальное дистанция власти (ДВ) устрания характеризует ту предприятии степень, в которой разрабатывают различные культуры высоким поощряют или Мужественность поддерживают различия в разрабатывают статусе и власти уровня между взаимодействующими мы индивидами. Культуры с Мужественность высоким показателем содержат ДВ разрабатывают содержат правила, механизмы и подобные ритуалы, которые которой служат поддержанию и использовали усилению иерархических личности отношений между уровня ее членами. себе Культуры же с Приложение низким показателем игнорируя ДВ содержат в которые себе минимальное правил количество правил и тест обычаев, игнорируя, неопределенности если не использовали сказать, вовсе устрания подобные различия.

Индивидуализм - коллективизм (ИК) применяется для объяснения, понимания и предсказания культурных различий во множестве контекстов. ИК характеризует степень, в которой культуры поощряют индивидуалистические тенденции в противоположность групповым или коллективистским тенденциям.

Индивидуалистические культуры поощряют развитие автономных, уникальных и независимых индивидов. В таких культурах потребности, желания, вожеления и цели отдельного человека могут превалировать над групповыми или

коллективными целями. Коллективистские культуры же, наоборот, толкают людей на то, чтобы жертвовать личными целями ради общего блага.

Мужественность - женственность (МЖ). Биологические различия между мужчиной и женщиной существовали всегда. Вопрос же в том, как то или иное общество, культура или индивид относится к тому, что эти биологические различия транслируются (или должны транслироваться) в практические различия социальных ролей, функций или положения. Традиционно в западноевропейской и американской культуре от мужчины ожидают, что он будет более агрессивным, настойчивым и доминантным, будет добытчиком в семье, а женщина должна быть более воспитанной и заботливой, заниматься прежде всего семьей и воспитанием детей.

Параметр избегания неопределенности (ИН) характеризует степень развитости в различных обществах и культурах механизмов, позволяющих справиться с тревогой и стрессом, вызванными неопределенностью. В культурах, обладающих высоким показателем ИН, возникают тщательно разработанные правила и ритуалы, которые все прекрасно знают и которые становятся составной частью имени компании и нормальным способом действий в ее пределах. Компании в рамках таких культур можно назвать ориентированными на правила.

Долгосрочная - краткосрочная ориентация (ДО). Ценности, связанные с долгосрочной ориентацией, определяются расчетливостью и напористостью; ценностями, связанными с краткосрочной ориентацией, являются уважение к традициям, выполнению социальных обязательств и стремлению не терять своего лица

Данная методика является авторской и была впервые апробирована в ООО "БелЕвроСтрой".

Методика "Определение уровня ОК" содержит в себе 29 суждений, собранных в процессе опроса руководителей среднего и высшего звена управления в ООО "БелЕвроСтрой". Все суждения значимы. Поэтому показатель ниже 4 баллов по какому-то пункту свидетельствует о неблагоприятном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать сползанию предприятия в кризисное состояние. Таким образом, работу по оздоровлению предприятия следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных суждениях.

Также данная методика содержит в себе показатели четырех секций: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Целеустремленная деятельность в направлениях повышения балльных показателей по секциям может способствовать поднятию индекса "ОК" в целом.

Степень влияния культуры на деятельность организации оценивается по трем факторам: по направленности, широте охвата и силе влияния на персонал.

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор (направленность) в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности организационной культуры; два других фактора (широта охвата и сила влияния) можно оценить на основе показателей секций (см. Приложение 2).

Данная методика является авторской и была впервые апробирована на ООО "БелЕвроСтрой".

Анкетирование проводилось на работниках ООО "БелЕвроСтрой" и непосредственно его руководителя. В исследовании принимали участие 30 человек, из них 20 мужчин и 10 женщин. Возрастной состав испытуемых составляет от 30 до 57 лет.

Обработка данных производилась следующим образом:

Методика № 1 - в каждой переменной ответить на 2 вопроса, сложить баллы, стоящие в скобках, и разделить на 2 (т.к.2 вопроса). Таким образом, мы получим средний балл по каждой переменной (см. интерпретацию к Приложению 1);

Методика № 2 - сложить показатели всех ответов и подсчитать средний балл по секциям, узкие места "ОК" определяются по средним величинам секций (см. интерпретацию к Приложению 2).

Исследования, проводимые с помощью 2-х методик, привели к следующим результатам.

Рассмотрим сначала результаты первой методики по модели Г. Хофстейда, которые занесены в таблицу 1.

Таблица 1

Результаты исследования по первой методики по модели Г. Хофстейда

Показатели переменной	Баллы по показателям (%)	Кол-во чел
1. Дистанция власти	10 % (низкий)	4
2. Индивидуализм - коллективизм	36 % (К)	12
3. Мужественность - женственность	17 % (М)	5
4. Избегание неопределенности	22 % (низкий)	7
5. Долгосрочность - краткосрочность ориентации	15 % (краткосроч.)	2

Таким образом, в результате исследования было выявлено, что индекс дистанции власти составляет 10% - это низкая степень параметра. Предполагает меньшую зависимость между подчиненными и начальниками. В организации с низким индексом дистанции власти лидеру нужно заслужить уважение. Низкий показатель дистанции власти означает, что этот разрыв между менеджерами и подчиненными гораздо меньше.

Индекс избегания неопределенности составляет 22% - это так же низкая степень этого параметра, которая характеризует работников данной организации - спокойные и постоянные сотрудники. При низкой степени избегания неопределенности персонал готов жить сегодняшним днем, они надеются на успех.

Самым высоким показателем параметров является индекс коллективизма, который составляет 36% - из этого следует, что сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел, что предприятие будет защищать их интересы. Работа в команде признается благоприятной средой, в которой каждый член организации может максимально реализовать свои индивидуальные способности и таланты. Вместе с тем работа в команде рассматривается как одно из основных профессиональных качеств современного специалиста и предполагает владение рядом важных коммуникативных умений. Среди них - умение вносить вклад в

решение общей задачи; слушать; анализировать проблему; консультироваться; принимать решение; адаптироваться к ситуации; оказывать влияние; оказывать поддержку.

Индекс мужественности составляет 17%, это говорит о том, что в данной организации доминирует мужчина. Из этого следует, что сотрудникам данной организации свойственно преобладание образцов поведения, присущих мужскому полу: жить для работы, всегда быть лучше, независимость, деньги и хорошие материальные условия, уважать тех, кто добился успеха. Но нужно отметить, что исследование проводилось на коллективе, в котором 20 мужчин и 10 женщин, поэтому и преобладает уровень мужественности.

Последний показатель долгосрочность ориентации имеет, она составляет 15%. Это говорит о том, что в данном коллективе преобладает краткосрочность ориентации - уважение к традициям, выполнение социальных обязательств и стремление не терять своего лица.

В ходе нашего исследования было выявлено, что в данном коллективе доминирующим параметром является коллективизм. Это говорит о том, что сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел, что предприятие будет защищать их интересы, присутствует чувство долга и лояльность сотрудников, продвижение по службе будет идти исключительно внутри организации в соответствии со стажем, руководство здесь использует традиционные формы мотивации. Самым низким показателем является краткосрочность ориентации, говорит о том, что в коллективе относятся с уважением к традициям, выполнению социальных обязательств и стремятся не потерять своего истинного лица.

Рассмотрим теперь результаты методики, определяющей уровень организационной культуры, которые занесены в таблицу 2.

Таблица 2

результаты методики, определяющей уровень организационной культуры

Кол-во баллов	Кол-во %	Кол-во чел
---------------	-------------	---------------

261 - 290 баллов - очень высокий уровень ОК	0	0
175 - 260 баллов - высокий уровень ОК	16	5
115 - 174 баллов - средний уровень ОК	76,6	23
Ниже 115 баллов - уровень ОК, имеющий тенденцию к деградации	6,6	2

Таким образом, в результате данного исследования было выявлено, что большинство сотрудников (76,6%) ООО "БелЕвроСтрой" считают, что организационная культура на предприятии находится на среднем уровне. Это говорит о том, что в организации имеются четкие инструкции и по возможности правила поведения всех категорий работников, деятельность четко организована (за исключением некоторых ситуаций), практически всегда заработная плата не вызывает нареканий работников, за проявление инициативы работники поощряются, редко происходят конфликтные ситуации, т.к. сотрудники между собой стараются найти общий язык.

На втором месте по количеству процентов (16,6%) находится высокий уровень организационной культуры. Для некоторых работников данный уровень является высоким, т.к. трудовая нагрузка кажется оптимальной, предприятие постоянно нацелено на нововведения, сама работа является интересной, проявляется внимание к индивидуальным различиям работников, все желающие без исключения могут приобрести новые специальности и вообще работники испытывают гордость за свою организацию.

6,6% испытуемых считают, что организация, в которой они работают, имеет тенденцию к деградации, работа им не интересна, рабочие места не обустроены и взаимоотношения с руководством никак не складываются.

Наконец самый низкий результат - 0%. Никто из испытуемых не считает, что данная организация имеет очень высокий уровень организационной культуры.

Рассмотрим результаты данного исследования по секциям, которые занесены в таблицу 3.

Таблица 3

Параметр	Количество баллов
Работа	65
Коммуникации	45
Управление	34
Мотивация и мораль	30

В результате данного исследования было выявлено, что уровень организационной культуры в организации средний (174 балла). Следовательно, за годы существования ООО "БелЕвроСтрой" сумела организовать такой уровень организационной культуры, при котором все процессы нормально функционируют, но при этом персонал нуждается в директивах, наставлениях, детальных схемах и подробных инструкциях.

Исходя из полученных результатов, можно сказать, что работа на предприятии хорошо организована, существуют основные принципы работы. Этот процесс жестко формализован. Помимо необходимых профессиональных навыков к кандидату предъявляются и иные требования (коммуникабельность, корпоративность, умение работать в команде и т.п.).

Общение, как между сотрудниками, так и между руководством проходит безконфликтно. Если планируется расширение производства, то производится набор новых сотрудников извне, что говорит о хорошем взаимодействии предприятия с внешней средой.

Сотрудники ООО "БелЕвроСтрой" доверяют своему руководителю, но в некоторой степени опасаются предоставлять ему право на принятие рискованных управленческих решений.

В организации не существует системы материального наказания (только в особых случаях), а существуют публичные выговоры. Также в конце месяца некоторые

сотрудники, отличившиеся выполнением работы, получают премию.

ООО "БелЕвроСтрой" за время своей работы достаточно хорошо организовал систему корпоративного управления и корпоративное поведение работников. Стремясь к благосостоянию и внутреннему комфорту для работников организации, не стоит забывать и об ответственности, которую организация несет в социальном плане перед обществом. Предприятие имеет сильный сплоченный коллектив, обеспечивающий высокий уровень обслуживания клиентов. Также сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел, что предприятие будет защищать их интересы.

2.3 Рекомендации по совершенствованию организационной культуры в ООО "БелЕвроСтрой"

В ходе проведенного нами исследования были выявлены проблемные зоны в ООО "БелЕвроСтрой" и даны соответствующие рекомендации по совершенствованию организационной культуры.

Первой проблемной зоной на ООО "БелЕвроСтрой" был выявлен низкий показатель дистанции власти, предполагающий меньшую зависимость между подчиненными и начальниками. Преобладает демократический стиль. В соответствии с этим можно предложить следующие рекомендации:

1. руководитель должен иметь ясное представление о своих подчиненных. Стараться понять их внутренний мир. Принимать их такими, какие они есть;
2. руководитель должен осознавать свои границы как управляющего. Он может оказывать определённое влияние на поведение сотрудников, но оно никогда не абсолютно. По мере карьерного роста демократическая власть должна уступить место чему-то новому;
3. руководитель должен научиться доверять своим подчиненным и их способностям. Он должен быть способен выслушать мнение сотрудников и посмотреть на их работу со стороны, как наблюдатель;
4. руководитель должен объяснять, что именно он ждёт от подчиненных. Его объяснения должны быть поняты всем, так же как и побудительные мотивы. Рабочим надо также знать, какие последствия их ждут, если они решат не соблюдать эти правила. Важно дать возможность самим высказаться, что они думают по поводу установленных правил и последствий их нарушений.

Еще одной проблемной зоной в ООО "БелЕвроСтрой" является высокая степень "коллективизма". Доминирование в культуре коллективизма означает особую приверженность членов организации к качеству взаимоотношений. Обычно руководители и члены организации большое внимание уделяют существующему климату, который и включает в себя характер этих отношений. Определяемый климатом психологический комфорт является весьма значимой ценностью. Однако важно заметить, что серьезным препятствием на пути развития организации является представление психологического комфорта как самоцели. Сотрудники ожидают (рассчитывают), что организация будет заниматься их личными делами и защищать их интересы. Как правило, это выливается в то, что руководитель находится в курсе почти всех личных и профессиональных проблем. Но это не всегда хорошо: у руководителя итак много забот, зачем его нагружать еще и проблемами сотрудников.

Также в организациях с высоким уровнем коллективизма очень большое значение придается климату, качеству отношений между членами организации. Обязательно совместно празднуются Новый год, 8 Марта, 23 февраля и так далее. Это безусловно оказывает позитивное влияние. Однако существуют и негативные моменты. Если хорошие отношения приоритетны в организации, то становится неудобным, например, сделать замечание за какую-либо профессиональную ошибку, так как это разрушает созданный теплый климат. Наши наблюдения показывают, что хороший климат не всегда сопутствует эффективности организации. При этом следует отметить, что организации с большим уровнем коллективизма могут быть легче и быстрее мобилизованы для решения каких-либо конкретных неотложных задач. На основе этого руководству ООО "БелЕвроСтрой" стоит предложить провести некоторые мероприятия, которые позволят уровнять уровень коллективизма и индивидуализма:

- руководителю и сотрудникам не стоит общаться на основе личных взаимоотношений;
- нужно периодически объявлять конкурс на лучшего сотрудника;
- организовывать индивидуальные командировочные поездки;
- иногда предоставлять работу сотрудникам индивидуально.

Также в ходе нашего исследования было выявлено, что в организации слабо выявлена система мотивации и морали. Можно предложить следующие рекомендации по повышению эффективности мотивации и морали:

- решения руководителя должны выглядеть согласованными, связанными с нормами и правилами;
- работникам должно быть ясно, что от них ожидают и как может быть оценен личный вклад каждого;
- работники не должны испытывать трудности из-за ожесточенной конкуренции между различными подразделениями организации, порождаемой отсутствием четких правил для определения приоритетов;
- распределять работу между сотрудниками по мере ее выполнения;
- за перевыполнение плана, за сверхурочные работы, за добросовестное отношение к своим обязанностям выплачивать премии.

Формирование управляемого развития предприятия осуществляется с использованием алгоритма, который представляет собой схему, включающую последовательность базовых шагов подготовки процесса изменений и является инструментом для практического использования на предприятиях.

Используя метод секторального анализа (автор Шаповалова И.С.), изучим атрибуты, ценности организации.

Разработка атрибутивной поддержки

1) Ценности: инновации

Нормы:

- использование нового оборудования;
- внедрение новых технологий.

Технологическая поддержка:

- компьютеризация производства;
- осуществление внедрения прогрессивных технологий производства.

Мотивационная поддержка:

- премирование за разработку новых эффективных идей для производства;
- понижение процента премии за нежелание осваивать новое оборудование.

Атрибутивная поддержка: доска почета, награды, поощрения, подарки.

2) Ценности: сотрудничество

Нормы:

- взаимодействие с клиентами;
- взаимодействие с поставщиками.

Технологическая поддержка:

- сотрудничество с оптовиками;
- сотрудничество с предприятиями, организациями.

Мотивационная поддержка:

- обеспечение законных сделок;
- обеспечение соответствия всем установленным государством нормам.

Атрибутивная поддержка: премии

3) Ценности: организация труда персонала

Нормы:

- контроль за деятельностью труда персонала;
- подготовка, переподготовка, обучение кадров;
- организация рабочего места.

Технологическая поддержка:

- соблюдение технологических требований;
- соблюдение организационных требований;
- соблюдение психофизиологических требований.

Мотивационная поддержка:

- оснащение рабочего места всем необходимым для выполнения работы;
- оптимальное расположение элементов рабочего места и его рациональное;
- обслуживание;
- соответствие технических и организационных факторов рабочего места психофизиологическим особенностям работника.

Атрибутивная поддержка: подарки

4) Ценности: мотивация

Нормы:

- материальное поощрение;
- нематериальное поощрение.

Материальное поощрение:

- денежные премии;
- путевки в санаторий, профилактории,
- продукция организации.

Нематериальные поощрения:

- грамоты;
- благодарности;
- присвоение звания лучшего сотрудника;
- размещение фотографии на доску почета.

Мотивационная поддержка:

- система мотивации труда и стимулирование;
- система социальной защиты и поддержки;
- система повышения квалификации;
- система планирования карьеры сотрудников;
- система морального стимулирования;
- система соревнования и профессионализма;
- дополнительные выплаты за вредные и опасные условия труда;
- лишение премий за нарушение условий охраны труда и безопасности труда;
- выплаты премий за сверхурочные работы, доплаты за выполнение заданий, требующих повышенной ответственности.

Атрибутивная поддержка: премии

5) Ценности: законодательство

Нормы:

- соблюдение общепринятых законов и норм.

Технологическая поддержка:

- своевременная оплата налогов;

- законодательно установлена цена на продукцию;
- установление заработной платы в соответствии с государственными стандартами.

Мотивационная поддержка: организации установлена тарифная система оплаты труда, которая включает в себя: тарифную ставку (оклад), тарифную сетку, тарифные коэффициенты.

Атрибутивная поддержка: доска почета, грамоты

б) Ценности: ответственность

Нормы:

- принятие на себя вины за все возможные последствия;
- выполнение своих обязанностей и обязательств.

Технологическая поддержка:

- соблюдение санитарно - гигиенических норм;
- соблюдение устава организации;
- соблюдение должностных обязанностей.

Мотивационная поддержка:

- за невыполнение производственных и финансовых планов, нарушение производственной дисциплины, технологических процессов, нецелесообразное использование материальных ресурсов, как на всех, так и на отдельных работников применяются меры дисциплинарного и материального воздействия;
- исполнительный директор несет ответственность перед Обществом за не соблюдение порядка ведения, достоверности учета и отчетности в порядке и форме, определяемых Обществом;
- ответственность за вред, причиненный имуществу, виновное лицо перед.

Атрибутивная поддержка: наказание, выговор, штраф.

В целом, атрибутивной поддержкой организации является: доска почета, книга жалоб, лозунг организации, спецодежда с символикой предприятия, визитки.

Руководство организации может воздействовать на развитие культуры двумя способами. Первый представляет собой как бы оценку сверху, которая должна

вызвать энтузиазм у большинства членов организации. Это предполагает наличие искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит. Применение второго способа начинается с нижних уровней организации. Менеджеры должны отслеживать по всей организации, что в ней происходит, стараясь при этом шаг за шагом воздействовать на культуру организации, используя инструмент оценки организационной культуры.

При создании программы изменений организационной культуры в ООО "БелЕвроСтрой", мы исходили из алгоритма проектирования управляемого развития предприятия, представляющего собой семь последовательных шагов:

1. Проведение исследований для выявления особенностей существующей организационной культуры:
2. проведение исследования по выявлению организационных ценностей персонала;
3. проведение исследований по выявлению ценностей высшего руководства предприятия;
4. проведение исследования по выявлению стимулируемых моделей поведения работников, по выявлению мифов и преданий организации;
5. проведение исследования по выявлению моделей поведения, декларируемых высшим руководством в качестве поощряемых и неодобряемых.
6. Выявление и классификация основных противоречий:

а) внутри существующей организационной культуры:

между группами работников, различающихся по полу, возрасту, стажу работы на предприятии, статусу, профессии и т.д.;

внутри производственных групп и коллективов.

б) между организационными ценностями и ценностями, соответствующими изменившейся стратегии предприятия:

необходимо провести анализ расхождений между требованиями к персоналу организации, реально подкрепляемыми высшим руководством и требованиями, описанными организационными ценностями, нормами, моделями поведения.

1. Создание четкого видения будущего с определением основных критериев и показателей:

а) на данном этапе формулируются параметры новой организационной культуры через описание:

требований к знаниям, умениям и навыкам работников с учетом занимаемой должности;

правила поведения в конфликтных ситуациях;

нормы и формы общения между членами организации;

нормы и формы общения с клиентами;

изменившиеся организационные ценности и. т.д.

Чаще всего основные положения организационной культуры (именно на данном этапе) документально закрепляются руководством в форме корпоративного руководства (либо Памятки для работников предприятия);

б) после формулирования основных составляющих новой организационной культуры необходимо описать критерии, по которым можно оценить степень соответствия или несоответствия работников новой культуре.

Выделенные критерии должны быть максимально адекватны, во-первых, параметрам новой организационной культуры, во-вторых, выполняемым функциональным обязанностям.

Все выделенные критерии должны поддаваться измерению (в той или иной форме). В дальнейшем на основе данных критериев возможно полное и четкое описание должностных обязанностей персонала организации.

1. Выбор основной модели и методов осуществления изменений:

а) в качестве основных моделей изменений могут выступать:

использование организациями собственных СМИ;

создание системы ротации персонала;

создание системы обучения (повышения квалификации) персонала;

работа с кадровым резервом (формирование и планирование карьеры специалистов);

создание системы оценки персонала;

создание системы адаптации персонала.

На наш взгляд, самой эффективной моделью изменений в условиях крупного промышленного предприятия является создание системы оценки персонала;

б) выбор методов проведения изменений должен основываться с учетом:

особенностей выбранной модели изменений;

длительности существования организации;

половозрастного состава;

имиджа организации;

выявления агентов и контрагентов изменений;

особенностей существующей организационной культуры и т.д. Этот этап работы является самым интересным, творческим, но, одновременно, и самым сложным:

всесторонне проанализировать научные разработки в интересующем направлении;

проанализировать весь накопленный опыт применения методов для реализации избранной модели изменений;

выбрать адекватные методы.

в) подробное описание модели изменений организационной культуры (с полным методическим обоснованием) и составление программы реализации мероприятий по изменениям.

Важнейшим условием данного этапа является обязательное документальное оформление проводимых мероприятий (формы учета, методики и т.д.). Любая модель должна быть описана и принята соответствующим лицом (или группой лиц), выступившим инициатором изменений.

1. Проведение мероприятий в строгом соответствии с описанной моделью изменений организационной культуры.

На данном этапе происходит поэтапное осуществление мероприятий с жесткой фиксацией результатов в установленной форме. По окончании или в процессе

изменений необходимо выдавать рекомендации по улучшению рабочих показателей и по формированию корректирующих действий.

1. Проведение корректирующих действий в процессе, либо по окончании процесса изменений.

Они могут касаться:

нормализации деятельности одного работника;

нормализации процесса изменений (воздействие на группу/группы работников, организацию в целом).

Индивидуальный план развития работника составляется на определенный период. Мероприятия, содержащиеся в плане, должны быть подобраны таким образом, чтобы быть реально достижимыми в установленный промежуток времени.

1. Получение обратной связи от работников предприятия о процессе изменений.

Получение обратной связи является необходимым условием проведения изменений организационной культуры. Обратная связь является основой для получения информации. Она может осуществляться через применение следующих методов:

- анкетирование работников предприятия;
- беседы;
- опросы;
- проведение собраний трудовых коллективов;
- прочих социально-психологических методов.

Поэтапное выполнение всех шагов описанного алгоритма позволяет повысить эффективность проводимых организационных изменений, в том числе и изменений организационной культуры.

Формирование процесса изменений организационной культуры необходимо рассматривать как составную часть проектирования процесса организационных изменений предприятия в целом. основополагающим, в данном случае, будет определение целей предприятия и выбор стратегии, соответствующей данным целям.

Мы считаем, что внедрение на предприятие разработанного алгоритма изменений организационной культуры повысит эффективность деятельности и развития

предприятия и поможет скорректировать идеологическую основу организационной культуры.

Заключение

Культура это социальный феномен, зависящий от поступков людей и их взаимодействия и проявляющийся прежде всего на уровне поведения. Поэтому две организации, даже работающие в одинаковых условиях, могут иметь разные культуры.

Организационная культура может выступать в качестве действенного инструмента, обеспечивающего настрой персонала на высокую производительность и высокое качество в работе. Формирование и поддержание такой культуры, которая повышала бы отдачу от людей, работающих в организации, способствовала повышению ее эффективности и конкурентоспособности, - это одна из важнейших стратегических задач высшего руководства.

Далеко не всегда сложившаяся организационная культура способствует эффективной работе персонала. Причина может состоять в том, что организационную культуру характеризует невысокий уровень доверия между работниками и руководством, в отсутствии у работников стремления брать на себя ответственность, проявлять инициативу, придерживаясь пассивной, выжидательной позиции.

Обобщая материал по способам формирования организационной культуры, отметим, что отсутствие внимания со стороны руководства организации к процессу формирования культуры организации в целом и стихийное развитие организационной культуры (то есть решение проблем "по мере поступления", без осознания системообразующей роли социально-культурного фактора в жизнедеятельности организации) вызывает в конечном итоге обострение важнейшего организационного противоречия - несоответствия индивидуальных и общеорганизационных целей.

В ходе нашего первого исследования было выявлено, что в данном коллективе доминирующим параметром является коллективизм. Это говорит о том, что сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел, что предприятие будет защищать их интересы, присутствует чувство долга и

лояльность сотрудников, продвижение по службе будет идти исключительно внутри организации в соответствии со стажем, руководство здесь использует традиционные формы мотивации. Самым низким показателем является дистанция власти, предполагает меньшую зависимость между подчиненными и начальниками. Также в такой организации лидеру нужно заслужить уважение. Низкий показатель дистанции власти означает, что этот разрыв между менеджерами и подчиненными гораздо меньше.

В результате второго исследования было выявлено, что большинство сотрудников (76,6%) ООО "БелЕвроСтрой" считают, что организационная культура на предприятии находится на среднем уровне. Это говорит о том, что в организации имеются четкие инструкции и по возможности правила поведения всех категорий работников, деятельность четко организована (за исключением некоторых ситуаций), практически всегда заработная плата не вызывает нареканий работников, за проявление инициативы работники поощряются, редко происходят конфликтные ситуации, т.к. сотрудники между собой стараются найти общий язык.

Мы считаем, что внедрение на предприятие разработанного алгоритма изменений организационной культуры повысит эффективность деятельности и развития предприятия и поможет скорректировать идеологическую основу организационной культуры.

Список литературы

1. Агаев А.М. Организационная культура современной корпорации. - МЭМО, 2013. - 153 с.
2. Акимова Т.А. Теория организации / Т.А. Акимова: Учеб. пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 367 с.
3. Беклемишева О.И. Организационная культура и эффективность фирм / О.И. Беклемишева. - Малый бизнес, рынок и общество, 2015.- №3-4.- 79 с.
4. Виханский О.С. Обучение менеджменту. - М.:Зерцало, 2014. - 214 с.
5. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов: Учебник, 3-е изд. - М.: Гардарика, 2016. - 528 с.
6. Грошев И.В. Организационная культура: Учеб. пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 288 с.
7. Жданова Т. Культура и персонал. Точки соприкосновения / Т. Жданова: Библиотека. - 2016. - №9. - 123 с.

8. Зайцев Л.Г. Организационное поведение. - М.: Экономистъ, 2015.-665с.
9. Ильенкова И.Д. Инновационный менеджмент: Учебник. - М.: Юнити, 2015. - 306 с.
10. Карташова Л.В. Организационное поведение: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 220 с.
11. Кричевский Р.Л. Психология малой группы. - М.: МГУ, 2015. - 171 с.
12. Минкина В.А. Корпоративная культура. - 2000. - №1. -С. 104-109.
13. Николаев А.Н. Инновационное развитие и инновационная культура. - М.: Зерцало, 2016. - 214 с.
14. Родин О. Концепция происхождения и сущности организационной культуры. - М.: Школа Бизнеса МГУ, 2014. - 190 с.
15. Рюттингер Р. Культура предпринимательства. - М.: ЭКОМ, 2015. - 241 с.
16. Стефаненко Т.Г. Адаптация к новой культурной среде и пути ее оптимизации. - М.: Норма, 2016.- 169 с.
17. Стоянова В.А. Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность производственной деятельности. - М., 2016. - 231 с.
18. Туровец О.Г. Теория организации: Учеб. пособие. - Воронеж, 2012.- 118 с.
19. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для вузов. - М.: Издательство "Зерцало", 2016. - 448 с.
20. Шейн Э.Г. Организационная культура и лидерство. - Санкт-Петербург: Питер, 2014. - 210 с.

Приложение 1

Анкета по модели Хофстейда

Данная анкета включает в себя 10 вопросов, которые состоят из 5 переменных (дистанция власти, индивидуализм, мужественность, избегание неопределенности, долгосрочность ориентации) по 2 вопроса к каждой.

Необходимо ответить на вопросы и подсчитать количество баллов. Подсчет производится следующим образом: в каждой переменной ответить на 2 вопроса, сложить баллы и разделить на 2 (т.к.2 вопроса). Таким образом, мы получим средний балл по каждой переменной.

АНКЕТА

Дистанция власти

1. Сможете ли Вы напрямую обратиться с каким-либо вопросом к высшему руководству?

а) да (5б)

б) не всегда (2,5б)

в) нет (0б)

2. Одинаково ли руководитель организации относится к своим сотрудникам?

а) одинаково (5б)

б) в зависимости от ситуации (2,5б)

в) затрудняюсь ответить (0б)

Индивидуализм

3. Участвует ли организация в решении личных дел сотрудников?

а) да (5б)

б) не всегда (2,5б)

в) нет (0б)

4. В своей организации Вы предпочитаете работать....?

а) в коллективе (5б)

б) все равно как (2,5б)

в) самостоятельно (0б)

Мужественность

5. Сотрудники согласны работать за более низкие ставки оплаты труда?

а) нет (5б)

б) зависит от ситуации (2,5б)

в) согласны (0б)

6. Готовы ли Вы конкурировать с коллегами ради достижения успеха?

а) да (5б)

б) иногда (2,5б)

в) нет (0б)

Избегание неопределенности

7. Следуете ли Вы нормам, правилам, действующим в организации?

а) да (5б)

б) не всегда (2,5б)

в) нет (0б)

8. Готовы ли Вы взяться за работу, которая является новой для Вас?

а) конечно (5б)

б) все зависит от самой работы (2,5б)

в) скорее всего нет (0б)

Долгосрочность ориентации

9. Довольны ли Вы поведением в организации своих коллег и руководителя в частности?

а) да (5б)

б) нет (2,5б)

в) затрудняюсь ответить (0б)

10. Хотели бы Вы что-либо изменить в правилах поведения в своей организации?

а) да (5б)

б) нет (2,5б)

в) не думал об этом (0б)

Подведение итогов:

Большинство ответов А: в организации все работает гармонично. Работников устраивает их рабочее место, руководящий состав и сама организация в целом. Самоуверенность работников находится на высоком уровне, и в этом немаловажную помощь оказали условия в самой организации. Однако не следует останавливаться, а нужно и дальше развивать организацию. Не следует забывать, что сама организация может дать многое тому, кто считает ее возможности неисчерпаемыми.

Большинство ответов Б: в организации имеются небольшие сбои, но не стоит паниковать, а нужно все хорошо продумать и понять: чего же хотят работники и что нужно сделать для удовлетворения их трудовой деятельности, для проявления инициативы. Здесь нужно обратить внимание на недовольство сотрудников и по возможности улучшить ситуацию, сделать так, чтобы их самоуверенность немного повысилась.

Большинство ответов В: нет четкой организации труда, нет самоуверенности работников. Следует проанализировать действия руководителей и рабочих, расход времени, технику работы, условия и время труда. Необходимо относиться ко всем сотрудникам одинаково, а не выбирать себе любимчиков. Также следует обратить внимание на желания и инициативу работников.

Приложение 2

Анкета "Определение уровня ОК". Суждения.

1. На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью

12345678910

2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников

12345678910

3. Наша деятельность четко и детально организована

12345678910

4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников

12345678910

5. Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности

12345678910

6. На нашем предприятии налажена система коммуникаций

12345678910

7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения

12345678910

8. Рвение и инициатива у нас поощряются

12345678910

9. В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности

12345678910

10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.)

12345678910

11. Наши работники участвуют в принятии решений

12345678910

12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом

12345678910

13. Рабочие места у нас обустроены

12345678910

14. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации

12345678910

15. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников

12345678910

16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки

12345678910

17. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой

12345678910

18. У нас поощряется двухсторонняя коммуникация

12345678910

19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения

12345678910

20. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников

12345678910

21. Работа для меня интересна

12345678910

22. На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству

12345678910

23. Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реальностей обстановки

12345678910

24. Рвение к труду у нас всячески поощряется

12345678910

25. Трудовая нагрузка у нас оптимальная

12345678910

26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления

12345678910

27. В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками

12345678910

28. Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения

12345678910

29. Наши работники испытывают гордость за свою организацию

12345678910

Подсчет баллов

1. Подсчитайте общий балл. Для этого надо сложить показатели всех ответов.

2. Посчитайте средний балл по секциям:

Работа - 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.

Коммуникации - 2, 6, 10, 14, 18, 22.

Управление - 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28.

Мотивация и мораль - 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Интерпретация

Индекс "ОК" определяется по общей сумме полученных баллов.

Наибольшее количество баллов - 290, наименьшее - 0.

Показатели свидетельствуют о следующем уровне "ОК".

261 - 290 - очень высокий

175 - 260 - высокий

115 - 174 - средний

ниже 115 - имеющий тенденцию к деградации.

Размещено на Allbest.ru