

Содержание:

Введение

Растущий динамизм и изменчивость деловой среды создают для организаций необходимость постоянных коммуникаций с партнерами, потребителями, сотрудниками. Рост образованности, квалификации, информированности работников и общественности в целом требует от менеджмента использования более сложных и тонких методов управления. Чтобы управлять событиями, уже недостаточно управлять поведением людей. Сегодня необходимо управлять тем, что люди думают и чувствуют, формировать общественное мнение и настроение. Такое управление предполагает установление и ведение целенаправленных систематических коммуникаций с различными группами общественности — с партнерами, с широкой общественностью и средствами массовой информации, с местной общественностью и госструктурами, с финансовой общественностью и, конечно же, с работниками.

Особое значение в таких условиях приобретает организационная культура, которая является важнейшим инструментом социально-экономического управления персоналом и регулирования его поведения. В современных условиях ведения бизнеса, которые характеризуются достаточно интенсивной конкуренцией сильная организационная культура в силу своих уникальных свойств может рассматриваться как важнейший фактор конкурентоспособности предприятия. Однако так как среда многих современных организаций характеризуется высоким динамизмом и изменчивостью, возникает проблема постоянного совершенствования организационной культуры, которое необходимо для достижения поставленных перед организацией целей. В свою очередь решение этой проблемы требует применения исследовательского подхода к управлению организационной культурой, изучения влияния основных ее составляющих на организационную эффективность, внедрения результатов современных исследований в практику деятельности организаций

Таким образом, актуальность исследования определяется, во-первых, значимостью организационной культуры для развития стратегического потенциала организации и укрепления ее конкурентных позиций в долгосрочной перспективе, а, во-вторых, отсутствием у многих современных руководителей опыта в области исследования и

совершенствования корпоративной культуры.

Объектом исследования, проведенного в данной работе является акционерное общество «Молвест» - крупнейший производитель молочной продукции в России. Предметом исследования является организационная культура данного предприятия.

Цель исследования, проведенного в данной работе, заключается в определении особенностей формирования организационной культуры и в оценке результатов ее влияния на деятельность организации.

Достижение данной цели потребовало решения в работе следующих задач:

1. Раскрыть понятие, виды, структуру культуры организации;
2. Определить основные источники формирования организационной культуры;
3. Провести анализ технологии и методологии формирования организационной культуры, определить условия эффективного управления ею.
4. Провести анализ организационной культуры АО «Молвест», оценить степень ее соответствия стратегии предприятия и определить основные направления развития.

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

Цели и задачи, особенности объекта и предмета исследования обусловили следующую структуру работы. Работа состоит из двух глав. В первой главе раскрыто понятие организационной культуры, проведен анализ ее основных видов и структурных элементов, дана характеристика источников и этапов ее формирования, проанализированы условия эффективного управления. Во второй главе проведен анализ организационной культуры АО «Молвест» и определены основные направления ее развития. Выводы и рекомендации по результатам исследования сформулированы в заключении. Отдельные положения в работе проиллюстрированы материалами приложений.

Глава 1. Организационная культура как основной фактор конкурентоспособности организации: ее сущность и источники формирования

- 1.

Понятие, виды, структура организационной культуры организации

Развитие концепции человеческих ресурсов обусловило кардинальные изменения в отношении к основным факторам трудовой деятельности. Руководители на многих предприятиях в последние годы сталкиваются с тем, что производительность труда, общие производственные издержки, затраты на персонал и другие факторы чисто экономического характера уже не могут в той мере, как ранее, определять успех предприятия на рынке. Учитывая это обстоятельство, владельцы и менеджеры многих компаний начинают всерьез задумываться о потребностях персонала, о внутренних ценностях компании и других аспектах, позволяющих закрепить сотрудников на рабочих местах, улучшить общие стабилизационные процессы внутри предприятия и тем самым усилить его конкурентные преимущества.

В этой связи все более значимым фактором социально-экономического развития предприятия становится организационная культура. Понятие организационной культуры является центральным в современном менеджменте. Однако до настоящего времени не существует общепринятого определения данного понятия. А его разнообразные интерпретации возникают в зависимости от конкретных целей и объектов исследования, от субъективного мнения автора определения. Однако организационная культура, как и многие другие сложные понятия, не имеет до настоящего времени единого универсального определения, получившего бы общепризнанное распространение. Вместе с тем существуют множество подходов к выделению различных составляющих, характеризующих ту или иную культуру как на макро-, так и на микроуровне. Определение понятия «организационная культура» с точки зрения различных подходов представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Различные подходы к определению понятия «организационная культура» [15]

Автор	Определение
Э. Джакус (1952 г.)	Культура предприятия - это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими»
Д. Элдридж и А. Кромби (1974 г.)	Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей
К.Голд (1982 г.)	Корпоративная культура - это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает её от всех других
С.Мишон и П.Штерн (1982 г.)	Организационная культура есть совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятию, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта
В.Сате (1982г.)	Культура представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества

Э.Шайн
(1985 г.)

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

Э.Браун
(1995 г.)

Организационная культура - это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющей тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации

Сравнительный анализ определений, представленных в таблице 1, позволяет сделать вывод о том, что несмотря на очевидное разнообразие толкований организационной культуры, в них есть ряд общих моментов. Так, во многих случаях авторы ссылаются на некий образ мышления, сознание организации, на уникальное видение окружающей среды работниками организации.

Вторым общим понятием организационной культуры являются ценности, которых может придерживаться работник организации. Ценности ориентируют человека в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Ценности могут сохраняться, даже если в организации произошли значительные организационные изменения. В то же время в рамках организации при необходимости может быть целенаправленно осуществлена определенная смена ценностей, которые скажутся и на поведении ее членов.

Третьей общей составляющей понятия организационной культуры можно считать символику, посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых детально описываются конкретные ценностные ориентации. Однако содержание и значение последних наиболее полно раскрываются работникам через "ходячие" истории, легенды и мифы. Их рассказывают, пересказывают, толкуют. В результате этого они иногда оказывают большее влияние на индивидов, чем те ценности, которые записаны в рекламном буклете компании.

Таким образом, выражая обобщенное мнение многих специалистов, изучавших феномен организационной культуры, следует отметить, что уникальное видение, ценности и символика являются фундаментом формирования организационной культуры на предприятии. Эти составляющие имеют приоритетное значение в решении проблемы формирования и развития организационной культуры в условиях компании. Соответственно, именно на эти факторы менеджеры компаний должны обращать особое внимание в своей деятельности.

Анализируя представленные в таблице 1 определения можно также сделать вывод о том, что значение культуры в деятельности организации определяется базовыми целями, на достижение которых она ориентирует ее руководство. С учетом сущности организационной культуры можно согласиться с мнением Э.А. Капитонова, который считает, что основная ее цель заключается в обеспечении высокой прибыльности фирмы за счет [9, с.17]:

- максимизации эффективности производственного менеджмента и качественного улучшения деятельности предприятия в целом
- совершенствования управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и принимаемым им решениям;
- воспитания у работников отношения к предприятию как к своему дому;
- развития способности и в деловых, и в личных отношениях опираться на установленные нормы поведения, решать любые проблемы без конфликтов.

Поскольку организационная культура затрагивает весь личный состав фирмы от владельца бизнеса до рядового сотрудника, то необходимо учитывать, что она дает каждому. По мнению Н.Ю. Кремнева выгоды организационной культуры для каждого сотрудника организации заключаются в следующем [18]:

- для владельца бизнеса - это один из способов самореализации; -
- для управляющей команды - это стимул к самоорганизации и ориентир для соблюдения установленного распорядка;
- для остального персонала - условия выживания в организации.

Все сказанное выше позволяет рассматривать организационную культуру как важнейшее конкурентное преимущество организации настолько, насколько она является общепринятой, согласованной, целостной системой восприятия, коллективной памяти, разделяемых ценностей, подходов и определений. По данным американских исследователей, приведенным в работе К.Камерона, мелочи, связанные с огрехами в организационной культуре компании, ведут к потере от 5%

до 25% рабочего времени сотрудников [8, с. 97]. Таким образом, данное обстоятельство свидетельствует о ее важности в деятельности фирмы.

Приведенные выше определения (таблица 1) позволяют также разграничивать понятия корпоративной и организационной культуры. Так, по мнению Т.О. Соломанидиной, корпоративная культура – это культура больших производственных, торговых и т.п. объединений с определенной формой экономической и юридической структуры (т.е. корпораций), Организационная культура - это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды [32, с. 37].

В отличие от корпоративной, понятие организационной культуры более разумно, когда речь идет об отдельной компании, фирме, организации. Ведь не всякая организация – корпорация. Т.о., отдельные организации, входящие в корпорацию, могут иметь свою организационную культуру, однако она должна быть подчинена общей корпоративной культуре. Т.е. корпоративная культура может включать в себя различные организационные субкультуры и выступать их связующим звеном, как это видно из рисунка 1.

Организация 1

Орг. культура 1

Организация 2

Орг. культура 2

Организация 3

Орг. культура 3

Организация 4

Орг. культура 4

Организация 5

Орг. культура 5

Рисунок 1 - Корпоративная культура, объединяющая организационные культуры [32, с. 38]

Отсюда следует, что понятие «организационная культура» по своему семантическому смыслу является более общим, чем «корпоративная культура». Поэтому в работе в дальнейшем будем пользоваться, в основном, термином «организационная культура».

В свою очередь, сложность и многоаспектность понятия 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 теорией менеджмента.

Одной из наиболее распространенных является классификация организационной культуры, предложенная Р. Рюттингером, основными критериями которой являются степень риска и скорость обратной связи с внешней средой. На основе этих критериев Р. Рюттингер выделяет четыре типа организационной культуры [35, с. 94]:

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. Основным недостатком 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.

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. Основной недостаток 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 организации 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. Виды корпоративной культуры по М. Бурке показаны в таблице А.3 Приложения А.

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: культура власти или «культура Зевса», ролевая культура или «культура Аполлона», культура задачи или «культура Афины», культура личности или «культура Диониса». Характеристика данных культур по основным параметрам приведена в таблице А.4 Приложения А.

Раскрывая понятие культуры организации, необходимо также провести анализ ее структуры, которая в различных источниках также трактуется по-разному. Так, по мнению М. Элвессон, организационная структура складывается из двух групп компонентов: формализованных и неформализованных. Данный автор дает им следующие определения [43, с. 117]:

- формализованные компоненты организационной культуры – это совокупность норм и правил поведения, зафиксированных в организационных (корпоративных) регламентирующих документах («Кодекс корпоративной этики», «Положение об организационной культуре организации» и т.п.). Этим документам сотрудники могут следовать полностью, частично или вообще не следовать.

- неформализованные компоненты организационной культуры – это эталоны поведения, которые не регламентированы какими-либо документами, но им следуют, «потому что тут так принято...». При этом, ведущее значение имеет личный пример топ-менеджера

В.В. Сметана рассматривает структуру организационной культуры с точки зрения системного подхода, выделяя при этом в ней шесть основных подсистем: ценностно-нормативную подсистему, подсистему организационной структуры, подсистему структуры коммуникаций, подсистему структуры социально-психологических отношений, подсистему игровой структуры и подсистему структуры внешней идентификации. Их более детальная характеристика представлена в таблице 2.

Другого мнения относительно структуры организационной структуры придерживается Н.Н. Могутнова, рассматривая ее как совокупность элементов, структура которых показана в таблице 3.

Таблица 2 - Структура организационной культуры (В.В. Сметана)*

Основные подсистемы

<i>Ценностно- нормативная подсистема:</i>	<i>Подсистема организационной структуры:</i>	<i>Подсистема структуры коммуникаций:</i>	<i>Подсистема структуры социально- психологических отношений</i>	<i>Подсистема структуры внешней идентификации</i>
-основные ценности, разделяемые в организации; - корпоративные традиции; - корпоративные правила	-формальная и неформальная организационная структура; -структура власти и лидерства; - нормы и правила внутреннего взаимодействия; -традиции и правила "внутреннего распорядка"	-структура формализованных и неформальных информационных потокков; -качество коммуникации: -потеря и преобразование информации; -направленные действия по "внутреннему PR".	-структура взаимных симпатий, выборов, предпочтений; -система ролей в организации внутренняя позиционность и конфликтность; -отношения к руководителям организации	-имидж организации; - имидж, который воспроизводится в реальном общении с клиентом; -восприятие компании и ее продукции в обществе; -рекламные атрибуты:

Таблица 3 - Структура организационной культуры (Н.Н. Могутнова)*

Элемент организационной культуры	Характеристика
--	----------------

***Поведенческие
стереотипы***

общий язык, используемый членами организации; обычаи и традиции, которых они придерживаются; ритуалы, совершаемые ими в определенных ситуациях.

Групповые нормы

свойственные группам стандарты и образцы, регламентирующие поведение их членов.

***Провозглашаемые
ценности***

артикулированные, объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится организация или группа

***Философия
организации***

наиболее общие политические и идеологические принципы, которыми определяются ее действия по отношению к служащим, клиентам или посредникам.

Правила игры

правила поведения при работе в организации; традиции и ограничения, которые следует усвоить новичку для того, чтобы стать полноценным членом организации;

***Организационный
климат***

чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами или иными сторонними лицами.

***Существующий
практический опыт***

методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных целей;

Принятые значения

мгновенное взаимопонимание, возникающее при взаимодействии представителей группы друг с другом.

Наиболее распространенным в современной теории менеджмента является подход, предложенный Э.Шейном. Структура организационной культуры в соответствии с этим подходом показана на рисунке 2.

Организационная культура

Поверхностный уровень

Провозглашаемые ценности – подповерхностный уровень

Базовые ценности – глубинный уровень

Инфраструктура, здание офиса, технология, продукты деятельности, стиль одежды, манера общения, рабочее место, эмоциональная атмосфера, внешние ритуалы и церемонии

Моральные взгляды, этические правила, стратегия, философия, ценности, кодекс поведения, нормы взаимоотношений, цели и целеполагание, миссия и девизы

Смысл предметов и явлений, отношение к общечеловеческим ценностям, верования и убеждения, национальный менталитет, представление о природе человека, оценка времени и пространства, природа истины и способы ее обретения, важность работы, семьи и саморазвития, правильные взаимоотношения индивида и группы

Рисунок 2 - Структура организационной культуры по Э. Шейну [37]

Как видно из данного рисунка, организационная культура имеет трехуровневую структуру. Первый уровень составляют видимые элементы культуры, такие как технология, архитектура, организационная структура, система лидерства, способы отношений с внешней средой, культура поведения членов организации, традиции. Все эти проявления корпоративной культуры доступны для наблюдения и понимания, однако не всегда эти элементы могут быть интерпретированы в терминах корпоративной культуры.

Второй уровень культуры организации – это так называемый «подповерхностный» уровень, который формируется из организационных ценностей и верований, разделяемых членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в видимых культурных символах.

Третий уровень организационной культуры составляют базовые представления, которые определяют то, как члены организации воспринимают ближайшее окружение, что они думают, делают и чувствуют. Другими словами, базовые представления – это скрытые и принимаемые на веру предположения, которые направляют поведение людей, помогая им воспринимать атрибуты,

характеризующие корпоративную культуру.

Аналогичный подход к объяснению соотношения между основными элементами организационной культуры существует и в российской литературе, но с определенными изменениями. Так, Э.А. Смирнов выделяет два уровня организационной культуры: объективный и субъективный. По мнению Э.А. Смирнова, субъективная культура – это разделяемые работниками предположения, вера, ожидания, групповое восприятие организационного окружения с его ценностями, нормами, ролями, существующими вне личности, например, мифы, обряды, ритуалы [31, с. 113]. Данный уровень корпоративной культуры соответствует второму и третьему уровню культуры по Шейну.

Объективная культура по определению Э.А. Смирнова – это материальное внешнее окружение организации: само здание, его архитектура, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, оснащение рабочих мест [31, с.113]. Данный уровень соответствует первому уровню корпоративной культуры по Шейну

Необходимо отметить, что оба рассмотренных выше аспекта организационной культуры взаимодействуют между собой. Однако субъективный аспект корпоративной культуры оказывает большее влияние на формирование как общих черт культуры, так и ее отличий у разных людей и организаций.

Таким образом, анализ структурных составляющих организационной культуры также позволяет сделать вывод о том, что организационная культура представляет собой достаточно сложное образование, определяющее взаимоотношения между участниками организации, их направленность на достижение цели, реагирование на внешние изменения, что во многом определяет успешность деятельности организации и ее место на рынке.

1.2 Основные источники формирования организационной культуры

Анализ сущности и природы организационной культуры показал, что она представляет собой сложное явление, состоящее из множества элементов, которые синтезируются из нескольких источников. В зарубежной и отечественной практике исследования организационной культуры в качестве основных признаются три таких источника:

1. национальная культура;
2. деловая среда;
3. личностные оценки руководителей или лиц, инициирующих создание организации.

Дадим более детальную характеристику каждому из этих источников.

Важнейшим источником организационной культуры является национальная культура, которая представляет собой наработанный веками набор привычек и образцов поведения, присущих жителям определенной страны или региона. Влияние национальной культуры на культуру организации определяется тем, что именно в национальной среде формируется деловая культура, а также нормы поведения и ценности, которыми руководствуются как сотрудники организации, так и руководители, принимающие те или иные управленческие решения. В настоящее время изучение национального в организационной культуре осуществляется на основе зарубежных моделей, основные из которых представлены в Приложении Б.

Наиболее известным подходом к изучению национальной культуры как источника корпоративной культуры является модель Г. Хофстида, основанная на пяти переменных: дистанция власти, индивидуализм, мужественность, стремление избежать неопределенности, долгосрочность ориентаций. Каждая из этих переменных по мнению Хофстида может быть измерена количественно, а соотношение количественных показателей по всем переменным образует профиль национальной культуры. Результаты измерения в баллах переменных культур по десяти странам показаны в таблице 4.

Таблица 4

Профили национальных культур (по Г. Хофстиду) [3, с. 461]

страна	ДВ	ИД	МН	ИН	ДО
США	40 (Н)	91 (В)	62 (В)	46 (Н)	29 (Н)
Германия	35 (Н)	67 (В)	66 (В)	65 (С)	31 (С0)

Япония	54 (С) 45 (С) 95 (В) 92 (В) 80 (В)
Франция	68 (В) 71 (В) 43 (С) 86 (В) 30 (С)
Голландия	38 (Н) 80 (В) 14 (Н) 53 (С) 44 (В)
Гонконг	68 (В) 25 (Н) 57 (В) 29 (Н) 96 (Н)
Индонезия	78 (В) 14 (Н) 46 (С) 48 (Н) 25 (Н)
Зап. Африка	77 (В) 20 (Н) 46 (С) 54 (С) 16 (Н)
Россия (оценка)	95 (В) 50 (С) 40 (Н) 90 (В) 10 (Н)
Китай	80 (В) 20 (Н) 50 (С) 60 (С) 118 (В)

Примечание: Переменные культуры:

ДВ – дистанция власти

ИД – индивидуализм

МН мужественность

ИН – стремление избегать неопределенности

ДО – долгосрочность ориентации

Степени проявления:

В – высокая, С – средняя, Н – низкая

Еще одна модель определения влияния национального на организационную культуру – модель Лэйн и Дистефано – основана на шести переменных, определяемых как проблемы, с которыми сталкивается общество на протяжении своей истории. К ним относятся: отношение человека к природе, ориентация во

времени, вера о природе человека, ориентация на деятельность, ориентация в пространстве, отношения между людьми.

Основная предпосылка данной модели заключается в том, что каждая из ее основных переменных взаимосвязана с отдельными характеристиками организационной культуры. Так, например, такие переменные, как вера о природе человека, ориентация на деятельность, отношения между людьми могут повлиять на следующие факторы внутренней среды организации, испытывающие на себе непосредственное воздействие организационной культуры: система контроля, стиль управления, морально-психологический климат.

Модель У. Оучи, также используемая при оценке влияния национальной культуры на организационную, показывает, как на основе сочетания двух достаточно различных культур – японской и американской – формируется новый вариант организационной культуры. Данная модель основана на семи культурных переменных: обязательства организации по отношению к своим работникам, оценка выполнения работы, планирование карьеры, система контроля, принятие решений, уровень ответственности, интерес к человеку. Сравнительная характеристика этих переменных для различных типов организационных культур приведена в таблице Б.3 Приложения Б. Как видно из данного Приложения, для организаций, имеющей в своей основе различные национальные культуры, характерны и различные ценности. Так, например, основными ценностями японских компаний является пожизненный найм, достаточно медленное продвижение по службе и преобладание преимущественно качественных критериев при оценке его целесообразности, большое количество выполняемых в процессе прохождения карьеры функций, неформальный механизм контроля, групповое принятие решений и ответственность, широкий интерес к человеку. Типичные американские компании отличаются от японских большим индивидуализмом, специализацией, формальным механизмом контроля и узким интересом к человеку, определяемым преимущественно его знаниями и навыками, корпоративная культура американских компаний типа Z построена на основе сочетания преимуществ американской и японской культур, и основное ее отличие заключается в том, что человек в рамках такой культуры рассматривается шире, чем просто работник, для организации важен скорее его потенциал, раскрывая который она получает возможность для дальнейшего роста и укрепления своих конкурентных позиций. Отсюда основными ценностями данной культуры являются долговременный найм кадров, умеренно специализированная карьера, сочетание группового принятия решений и индивидуальной ответственности.

Рассматривая деловую среду как источник формирования организационной культуры, можно охарактеризовать ее с помощью трех основных параметров: уровень конкуренции, динамичность внешней среды, уровень риска. Уровень конкуренции влияет на характер и структуру организационной культуры. Так как организационная культура находится в тесной взаимосвязи со стратегией организации и должна обеспечивать достижение ее основных целей, то конкурентная стратегия организации оказывает непосредственное воздействие на содержание культуры, что прежде всего находит отражение в ее принципах, ценностях и нормах поведения, которые определяют особенности отношения сотрудников фирмы к потребителям продукции, специфику поведения на рынке и т.д.

Динамичность внешней среды показывает, с какой скоростью происходят изменения в окружении организации и в какой степени они на нее влияют. Конечно, для одних подразделений организации подвижность внешней среды может быть выше, чем для других. Так, например, отдел исследования и разработок, служба маркетинга сталкиваются с высокой подвижностью среды, так как они должны отслеживать технологические нововведения и изменения потребностей покупателей. В то же время производственные подразделения предприятия работают в условиях гораздо более стабильной среды. В любом случае, любые изменения, происходящие во внешней среде, требуют постоянной адаптации организации, результаты которой во многом зависят от того, и насколько работники организации восприимчивы к изменениям. В свою очередь готовность работников к изменениям во многом определяется тем, в какой степени ценности, нормы и правила поведения, входящие в состав организационной культуры, формируют эту готовность и способны ее поддержать.

Уровень риска также способен оказать большое влияние на организационную культуру. Та или иная степень риска, с которым сталкиваются организации в своей деятельности, определяется ограниченной возможностью получения информации о факторах внешней среды и ее высоким динамизмом. Безусловно, фактор риска учитывается в деятельности любой организации, что прежде всего находит отражение в ее планах, однако готовность принять ту или иную степень риска во многом определяется корпоративной культурой. Отношение к риску в организации может проявляться в политике отбора и продвижения кадров, в системе мотивации. Так, например, основным критерием отбора и продвижения по службе может являться способность работников предложить и реализовать новые идеи относительно развития бизнеса, поощрение работников не только за достижение

краткосрочных, но и стратегических результатов деятельности. В организациях с культурой, ориентированной на риск также сильна роль лидера, умеющего прогнозировать, способного принимать инновационные решения и брать на себя ответственность за результаты деятельности организации в рискованных ситуациях. Важным элементом такой культуры являются также истории и легенды о том, с какими трудностями столкнулась организация в своей прошлой деятельности, какие меры и с каким результатом были предприняты для выхода из данной ситуации.

Большое влияние на формирование организационной культуры также оказывают личностные оценки руководителя или лиц, инициирующих создание организации, которые служат источником базовых культурных норм и ценностей в организации хотя бы на начальном этапе ее формирования. Эти оценки в основном формируются под влиянием личностных качеств руководителя. Особенно значительное влияние на культуру организации оказывает наличие у руководителя лидерских качеств, таких как умение убеждать, оперативно принимать решения в сложной ситуации, применять различные способы мотивации подчиненных, четкие личные цели и ценности, уверенность в успехе деятельности организации. Для современных организаций, работающих в условиях сложной и динамично развивающейся внешней среды, наличие неформальных лидеров, выдвигаемых стихийно работниками только на основе их личных качеств, а не в зависимости от положения в иерархической структуре, имеет большое значение.

Анализ основных источников организационной культуры позволяет сделать вывод о том, что ее формирование происходит под влиянием как субъективных, так и объективных факторов, доминирование которых определяется особенностями национального исторического развития. Так, например, в азиатских странах, в частности в Японии, доминирующими при формировании организационной культуры являются национальные ценности, в то время как в американских корпорациях более сильны личностные оценки руководителей. В любом случае формирование организационной культуры происходит путем синтеза отдельных элементов всех трех рассмотренных выше источников, каждый из которых имеет определенное значение для организации.

Глава 2. Исследование организационной культуры АО «Молвест» и основные тенденции ее развития

2.1 Анализ среды функционирования АО «Молвест» и условий формирования культуры предприятия

Акционерное общество «Молвест» является одним из крупнейших предприятий молочной промышленности. Молвест, АО зарегистрирована по адресу г.Воронеж, ул.45 стрелковой дивизии, д.259, 394016В производственной структуре предприятия выделены:

- цельномолочный цех;
- цех по производству масла;
- цех мороженого;
- цех сухого обезжиренного и сгущенного молока.

АО «Молвест» оснащено современным оборудованием, позволяющим выпускать качественную и конкурентоспособную продукцию. В настоящее время ассортимент продукции, выпускаемой предприятием, достаточно широк и включает в себя йогурты кефир молоко пастеризованное ряженка сырки творожные сыры твёрдые творог, мороженное, сухое молоко, а также полуфабрикаты и замороженные овощи. Продукция, выпускаемая АО «Молвест» хорошо зарекомендовала себя на внутреннем рынке и пользуется устойчивым спросом у потребителя. Единственным экспортным продуктом на данный момент является сухое молоко. Основными покупателями этого продукта являются фирмы из Болгарии, Польши, Чехии, Вьетнам. Доля экспорта в общем объеме продаж предприятия составляет 15%.

АО «Молвест» является первым предприятием в молочной отрасли республики, которое в августе 2002 года прошло сертификацию по системе ISO-9001:2000. Предприятие активно развивается. На сегодня численность работников предприятия составляет 850 человек. Структура персонала предприятия включает промышленно производственный персонал (ППП) и непромышленный персонал. Непромышленный персонал составляет 298 человек, из которых 38 руководители и специалисты. Промышленно-производственный персонал состоит из 552 человек из которых 60 человек руководители и специалисты.

В настоящее время предприятием занимает прочные конкурентные позиции на рынке молочной продукции России

Так как предприятие работает в условиях достаточно интенсивной конкуренции, для сохранения лидерских позиций разработка и реализация эффективной стратегии развития приобретает для него особое значение. Основная стратегическая цель АО «Молвест», отмеченная в бизнес-плане, заключается в увеличении объема продаж и доли рынка предприятия.

Анализ товарного ассортимента АО «Молвест» показал, что в основе товарной стратегии предприятия находится принцип дифференциации. Предприятием используется различные критерии дифференциации продукции, основными из которых являются жирность продукции и различные добавки. По критерию жирности продукция АО «Молвест» может быть дифференцирована следующим образом:

- Молоко пастеризованное - 1,5%, 2,5% , 3,2% - жирности;
- Кефир, бифидок, биолайф, ряженка – 1%, 1,5%, 2% - жирности
- Сметана – 10%, 15%, 20%, 25% - жирности;
- Творог – 4%, 5% - жирности

В качестве критерия дифференциации продукции можно также рассматривать упаковку. По данному критерию продукция предприятия может быть дифференцирована следующим образом:

- Молоко пастеризованное – полипропиленовый пакет 1 литр, картонный пакет 0,5 литра;
- Кефир, бифидок, биолайф, ряженка - полипропиленовый пакет 0,5 литра, картонный пакет 0,5 литра;
- Сметана - полипропиленовый пакет 0,5 литра, стаканчики из полистирола 0,25, 0,5 литра;
- Творог – пергаментная бумага (упаковка 0,25 кг), полиэтиленовый пакет (упаковка 0,5 кг), стаканчики из полистирола 0,25

Упаковка продукции АО «Молвест» содержит всю необходимую для покупателя информацию: дата производства, срок хранения при различных температурных режимах, масса, пищевая и энергетическая ценность, адрес и телефон производителя.

Таблица 5

Результаты SWOT - анализа АО «Молвест»

Возможности

1. Возможность увеличить объем продаж за счет завоевания новых сегментов рынка
2. Возможность снижения себестоимости продукции за счет использования нового оборудования;
3. Возможность увеличения объемов производства за счет увеличения степени загруженности производственных мощностей
4. Возможность финансирования деятельности за счет собственных средств
5. Возможность использования высокой квалификации и опыта работников

Угрозы

1. Высокая зависимость от снижения спроса
2. Высокий уровень конкуренции в отрасли
3. Высокий уровень зависимости от поставщиков
3. Высокий динамизм в развитии внешней среды

Поля матрицы

Сильные стороны

- 1.обеспеченность материальными, финансовыми, трудовыми ресурсами
3. высокий уровень организации менеджмента
- 4.эффективная система поставок сырья

Поле СИВ

- 1.Увеличение объемов производства
- 2.Завоевание новых сегментов рынка

Поле СЛУ

- 1.Разработка эффективной системы снабжения предприятия сырьем
- 2.Постоянное прогнозирование и разработка методов по управлению спросом

Слабые стороны

- 1.Недостаточное позиционирование на рынке;
- 2.Неэффективная система продвижения продукции
- 2.Отсутствие четкого стратегического направления развития предприятия

Поле СЛВ

- 1.Повышение практических и теоретических знаний сотрудников службы маркетинга
- 2.Привлечение персонала к поиску и привлечению новых рынков сбыта
- 3.Анализ возможностей расширения ассортимента товаров и услуг

Поле СЛУ

1. Разработка единой корпоративной стратегии

*таблица выполнена на основе информации о деятельности предприятия

Из данной таблицы видно, что у предприятия существуют возможности для увеличения доли рынка, что и предусмотрено действующей стратегией. Для достижения данной цели предприятием могут использоваться следующие преимущества:

- Близость к источникам сырья;
- Широкая сеть приемных пунктов молочного сырья;

- Гораздо более высокий уровень использования производственных мощностей по сравнению со средним по отрасли;
- Широкий ассортимент продукции;
- Наличие возможностей снижения издержек производства;
- Высокий уровень финансовой независимости;
- Высокий имущественный, финансовый, кадровый потенциал

В качестве недостатков стратегии АО «Молвест» по результатам SWOT – анализа можно рассматривать:

- Недостаточно четкое позиционирование на рынке;
- Отсутствие комплексной стратегии формирования спроса и стимулирования сбыта продукции;
- Недостаточно эффективная стратегия распределения продукции.

Таким образом, АО «Молвест» занимает прочные конкурентные позиции на рынке молочных продуктов, имеет перспективы развития и может разрабатывать стратегию лидера отрасли. В то же время недостатки, выявленные в действующей стратегии АО «Молвест» в условиях интенсивной конкуренции могут создать трудности для реализации основной стратегической цели предприятия. Это требует внесения изменений в действующую стратегию и создания условий для ее эффективной реализации.

В этой ситуации особое значение приобретает организационная культура АО «Молвест». С учетом стратегических ориентиров деятельности предприятия и его положения на рынке можно определить наиболее соответствующий предприятию тип организационной культуры. Это должна быть инновационная культура, создающая условия для дальнейшего развития предприятия и сохранения лидирующих позиций на рынке в долгосрочной перспективе. Такая культура должна характеризоваться широким масштабом распространения, иметь минимальное количество субкультур и ориентировать работников предприятия на достижение общей цели. Исходя из условий формирования, организационная культура АО «Молвест» должна быть ориентирована на постоянное развитие работников, создавать условия для реализации инновационных идей работников и руководителей всех уровней управления, для повышения удовлетворенности работников трудом, опираться на эффективный механизм мотивации, и создавать предпосылки для постоянной адаптации предприятия к изменяющейся внешней среде.

Для определения соответствия сложившейся в АО «Молвест» организационной культуры стратегии предприятия, в следующем параграфе бакалаврской работы проведем ее более детальный анализ.

2.2 Анализ организационной культуры АО «Молвест»

Анализ организационной культуры АО «Молвест» проводился в несколько этапов и осуществлялся с целью определения типа культуры, уровня ее развития и построения профиля. Каждая из перечисленных выше задач предполагала использование соответствующих методик, в основу которых был положен анкетный опрос работников. Для определения типа организационной культуры предприятия использовалась комплексная методика ее оценки, основанная на исследовании трех групп параметров: индивидуализм – коллективизм, инновационность – бюрократичность, направленность на внутреннюю или внешнюю среду.

Всего в опросе участвовало 100 работников предприятия, из которых 20 руководители всех уровней управления, 20 специалисты и 60 рабочие. Формирование выборки осуществлялось с учетом долевого распределения отдельных категорий работников в общей численности персонала.

Проведем более детальный анализ результатов по каждой из форм опроса. Из таблицы 8 в частности видно, что по характеру ведения бизнеса организация оценивается работниками предприятия скорее как «закрытый клуб». Это указывает на недостатки в системе организационной коммуникации, так как в организациях, построенных по такому типу существуют ограничения в отношении доступности информации. При этом в результате обработки анкет было установлено, что наибольшую степень закрытости и ограниченность доступности информации была отмечена рабочими предприятия.

Таблица 6

Результаты оценок по форме № 1 «Индивидуализм - коллективизм»

№ Показатели

значение

	Отсутствует	
7 Делегирование полномочий	Присутствует	52,4
	Явная	49,2
8 Система контроля	Косвенная	
	Минимальная	
9 Иерархия управления	Максимальная	58,8
	По продукту, региону, группе потребителей	
10 Метод построения системы управления	По функциям	64,4
	Узкая специализация	49,8
11 Профессиональные требования	Универсализация	
	Тщательное соблюдение прав	47,6
12 Отношения к миноритарным акционерам	Минимальное соблюдение прав	
13 Деловая этика в борьбе с конкурентами	Тщательное соблюдение правил этики	42,2

Второстепенное
значение

ИТОГО Σ 610,2

Среднее арифметическое по оси Y 46,94

* таблица составлена по результатам опроса работников предприятия

Также работниками по результатам опроса отметили недостаточный уровень социальных гарантий, наиболее низкий уровень удовлетворенности социальными гарантиями можно отметить среди рабочих, 42% которых указали на их полное отсутствие. При реализации функции мотивации в АО «Молвест» приоритет отдается материальным стимулам, в то же время можно отметить недостаточную их удовлетворенность среди работников организации, и особенно среди рабочих. Также среди особенностей организационной культуры в АО «Молвест» можно отметить отсутствие гарантий пожизненного найма, преобладание авторитарного стиля руководства, что в свою очередь определяет относительно невысокий уровень делегирования полномочий, иерархию управления, приближенную к максимальной, преобладание видимого контроля. При этом при построении системы управления приоритет в организации отдается функциональным критериям. Такой подход для многих организаций является традиционным, что не позволяет сформировать дополнительные конкурентные преимущества при организации менеджмента. С другой стороны это указывает на слабую инновационность организационной культуры и ограничивает возможности ее использования как инструмент адаптации организации к внешним изменениям. Это подтверждается также приоритетностью узкой специализации, которая находит отражение в требованиях, предъявляемых к работникам предприятия. Преобладание авторитарного стиля в организации во многом объясняет приверженность сотрудников организации к соблюдению правил этики как внутри организации, так и по отношению к конкурентам.

В таблице 7 показаны результаты опроса работников, характеризующие инновационность и бюрократичность организационной культуры. Результаты опроса, представленные в данной таблице в целом подтверждают сделанный ранее вывод о слабой инновационности организационной культуры и высокой

степени ее бюрократизации. Об этом в частности свидетельствует склонность руководства организации к максимальной централизации управления, достаточно высокая загруженность документооборота, ограниченность доступности информации для работников, достаточно слабое развитие системы внутренней кооперации. Также обращает на себя внимание тот факт, что при наличии в организации системы внесения рац. Предложений, они, тем не менее, практически не поощряются, что ограничивает возможности функционирования такой системы.

Таблица 7

Результаты оценок по форме № 2 «Инновационность - бюрократичность»

№	Показатели	значения
1	Метод построения структуры управления	По региону, потребителю
		По функциям 72,6
2	Вертикаль власти	Минимальная
		Максимальная 68,4
3	Управление	Централизация 48,2
		Децентрализация
4	Документооборот	Минимальная загруженность
		Максимальная загруженность 87,7

5	Наличие доступа к информации работников любого уровня	Имеется	
		Не имеется	62,6
6	Делегирование ответственности	Максимальная	
		Минимальная	59,8
7	Оперативность принятия решений	Высокая	
		Низкая	62,8
8	Внутренняя кооперация	Присутствует	18,9
		Отсутствует	
9	Система внесения рацпредложений	Присутствует	22,9
		Отсутствует	
10	Система поощрения внесения рацпредложений	Присутствует	
		Отсутствует	55,26
11	Проведение НИОКР	Присутствует	
		Отсутствует	58,22
12	Модель управления	Сетевая	

	Имеются	
13 Наличие региональных представительств	Не имеются	72,8
ИТОГО		Σ 688,56
Среднее арифметическое оценок по оси X		52,9

* таблица составлена по результатам опроса работников предприятия

В таблице 8 приведены результаты опроса, характеризующие направленность организационной культуры на внутреннюю и внешнюю среду. Как видно из данной таблицы, организационная культура АО «Молвест» направлена преимущественно на формирование и развитие внешних связей.

Таблица 8

Результаты оценок по форме № 3 «Направленность на внешнюю и внутреннюю среду»

№ Показатели	Значение
1 Для организации особое значение имеют внутренние связи и отношения: психологический климат, единение персонала, Кооперация, забота о сотрудниках	
2 Для организации особое значение имеют внешние связи и отношения: взаимодействие с внешней средой, связи с общественностью, правительством, инвестором, акционерами, имидж, репутация	82,6

Итого **Σ 82,6**

Среднее арифметическое по оси Z **Z 82,6**

* таблица составлена по результатам опроса работников предприятия

Полученные значения показателей позиционируем в системе координат (рисунок 3)

X

Y

Z

Рисунок 3 - Многомерная характеристика организационной культуры АО «Молвест»*

*рисунок выполнен по данным таблиц 8-10

Представленный на рисунке 9 график характеризует культурное поле АО «Молвест». Из данного рисунка видно, что основные культурные переменные ниже своих потенциально возможных значений, что указывает на возможные несоответствия организационной культуры и стратегии развития организации. Как уже было отмечено ранее, в настоящее время АО «Молвест» является лидером рынка и стремится к сохранению своих лидерских позиций в долгосрочной перспективе. В то же время организационная культура, которая характеризуется направленностью на централизацию управления, преобладанием авторитарного стиля управления, склонностью к бюрократизму и низким уровнем инновационности не позволит организации в течение длительного времени сохранить свои лидерские позиции.

На следующем этапе исследования организационной структуры была проведена оценка уровня ее развития. Для обобщения информации вопросы, содержащиеся в данной анкете, были разделены на 4 группы: работа, коммуникации и управление, мотивации и контроль. В процессе обработки результатов анкетирования были рассчитаны средние баллы по каждому вопросу анкеты. В обобщенном виде они представлены на рисунках

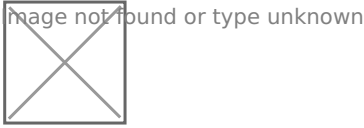


Рисунок 4- Оценка уровня организационной культуры по параметру «работа»*

*рисунок выполнен по результатам опроса

Из рисунка видно, что достаточно высокие балльные оценки были получены по таким параметрам, как возможность профессиональной адаптации вновь принятых работников, а также условия труда и уровень оснащенности рабочих мест. Это указывает на направленность деятельности руководства организации на решение задач. В то же время обращает на себя внимание тот факт, что в организации возможности профессионального роста и развития персонала ограничены. Кроме того, работники недостаточно удовлетворены действующей в организации системой подбора и найма персонала вследствие непрозрачности процедуры отбора кадров.

На рисунке 5 показано распределение ответов работников относительно коммуникаций в организации

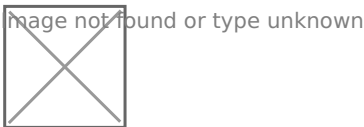


Рисунок 5 - Оценка уровня развития коммуникации в организации*

*рисунок выполнен на основе информации о деятельности предприятия

Из рисунка видно, что достаточно высоко оценивается работниками организации наличие формальных правил и процедур, которые устанавливают основные нормы поведения сотрудников организации. В то же время в системе коммуникации АО «Молвест» существуют определенные недостатки, которые выражаются в ее излишней централизации и ограниченным доступом к информации.

Уровень мотивации может быть оценен по результатам опроса с помощью следующего рисунка. Данные рисунка позволяют сделать вывод о том, что в коллективе работников создан благоприятный морально – психологический климат. Его наиболее высокая оценка была получена среди рабочих предприятия. Принимая во внимание склонность формального руководства к авторитарному

стилю управления, ограниченные возможности проявления инициативы и высокую централизацию управления, можно предположить, что формирование благоприятного морально – психологического климата является следствием развития неформального лидерства на нижних уровнях управления.



Рисунок 6 - Оценка мотивации в организации*

*рисунок выполнен на основе информации о деятельности предприятия

О недостатках в системе мотивации свидетельствует относительно невысокая удовлетворенность работников системой материального вознаграждения, ограничение в проявлении инициативы, что обусловлено преимущественно преобладанием авторитарного стиля управления, а также отсутствием чувства причастности работников к формированию общего результата.

На рисунке 7 отражены балльные оценки по управленческим аспектам организационной культуры.



Рисунок 7 - Балльные оценки по управленческим аспектам организационной культуры*

*рисунок выполнен по результатам опроса.

Данные рисунка в целом подтверждают сформулированный ранее вывод о преобладании в организации авторитарного стиля управления и достаточно высокой централизации власти. На это в частности указывают очень низкие возможности работников на участие в управлении предприятием, а также достаточно низкий уровень делегирования полномочий, которые концентрируются преимущественно на верхнем уровне управления.

Таким образом, результаты исследования позволяют сделать вывод о формировании в АО «Молвест» культуры власти, которая формируется преимущественно высшим руководством организации. Приоритет при этом отдается формальным правилам и процедурам, которые и определяют нормы

поведения в организации. При этом результаты оценки морально – психологического климата позволили предположить, что при относительно невысоком уровне удовлетворенности формальным руководством в организации тем не менее поддерживается благоприятный морально – психологический климат, что можно объяснить существованием неформальных лидеров.

Сумма средних баллов по каждому направлению исследования позволила получить обобщающий показатель, характеризующих общий уровень развития организационной культуры. При этом использовалась следующая шкала оценок:

261 – 290 баллов - очень высокий уровень развития организационной культуры

175 – 260 баллов - высокий уровень развития организационной культуры

115 – 174 баллов - средний уровень развития организационной культуры

ниже 115 баллов - имеющий тенденцию к деградации уровень развития организационной культуры

Сумма баллов по результатам опроса в АО «Молвест» составила 1352 балла, что свидетельствует о среднем уровне развития организационной культуры. При стремлении к удержанию лидерских позиций такая культура не обеспечит формирование долгосрочных конкурентных преимуществ, так как их формирование неизбежно связаны с изменениями, инновациями, возможности для реализации которых в настоящее время в организации не созданы.

Для определения основных направления совершенствования организационной культуры необходимо построить ее профиль. С этой целью была использована диагностическая методика организационной культуры Куинна и Камерона (опросник OCAI). Этот опросник предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры: общие характеристики организации, общий стиль лидерства, управление работниками, связующая сущность организации, стратегические цели, критерии успеха. Респондентам было предложено распределить по 100-балльной шкале оценки между четырьмя альтернативами, которые характеризуют: А – клановую организационную культуру; «В» – адхократическую, «С» – рыночную; «D» – бюрократическую.

Усредненные результаты опроса по методике Куинна и Камерона представлены в таблице 9

Таблица 9

Результаты опроса работников по методике Куинна и Камерона

Теперь Предпочтительно

1. Важнейшие характеристики

A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего	10	30
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск	10	25
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели	30	25
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	50	20
Всего:		100	100

2. Общий стиль лидерства в организации

A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить	15	20
---	--	----	----

B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску	20	40
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат	25	30
D	Общий стиль лидерства в организации является примером координации, четкой организации или плавного ведения дел	40	10
Всего:		100	100

3. Управление работниками

A	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений	10	30
B	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого.	10	25
C	Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.	30	30
D	Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.	50	15

Всего:	100	100
--------	-----	-----

4. Связующая сущность организации

A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации	5	20
---	--	---	----

B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	5	30
---	---	---	----

C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа	30	30
---	--	----	----

D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	60	20
---	---	----	----

Всего:	100	100
--------	-----	-----

5. Стратегические цели

A	Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия	10	30
---	--	----	----

B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей	20	40
---	---	----	----

	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях.		
C	Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг	30	20
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел	40	10
Всего:		100	100

6. Критерии успеха

A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях	5	50
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере	5	20
C	Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов)	30	20
D	Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат	60	10
Всего:		100	100

*таблица выполнена по результатам опроса

Далее рассчитаем средние значения по каждой группе показателей:

А – клановая организационная культура:

Теперь: $(10+15+10+5+10+5)/6 = 9,16$

Предпочтительно: $(30+20+30+20+30+50)/6 = 30$

В – адхократическая организационная культура

Теперь: $(10+20+10+5+20+5)/6 = 11,66$

Предпочтительно: $(25+40+25+20+40+20)/6 = 28,33$

С – рыночная организационная культура:

Теперь: $(30+25+30+30+30+30)/6 = 29,16$

Предпочтительно: $(25+30+30+30+20+20)/6 = 25,83$

Д – бюрократическая организационная культура

Теперь: $(50+40+50+60+30+60)/6 = 41,66$

Предпочтительно: $(20+10+15+20+10+10)/6 = 14,16$

По результатам полученных расчетов построим профиль организационной культуры. Он показана на рисунке 8

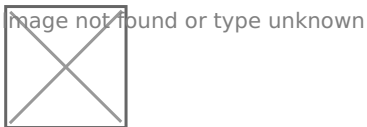


Рисунок 8 – Профиль организационной культуры АО «Молвест»*

*рисунок выполнен по данным таблицы 11

Как видно из рисунка, организационная структура АО «Молвест» может быть отнесена к бюрократическому типу. В целом такая структура характерна для многих предприятий, которые работают по отработают технологиям в условиях относительно стабильной внешней среды. В то же время, принимая во внимание, что основанная стратегическая цель АО «Молвест» заключается удержании лидерских позиций, в условиях растущей конкуренции бюрократическая культура не способна будет обеспечить достижение данной цели, так как сохранение

положения лидера отрасли требует от организации постоянных нововведений, реализация которых затрудняется в условиях преобладания авторитарного управления и его излишней централизации. В связи с этим необходимо определить возможности развития организационной культуры предприятия и ее адаптации к внешней и внутренней среде предприятия.

2.3 Основные направления развития организационной культуры АО «Молвест»

Как уже было отмечено в предыдущем параграфе работы, в АО «Молвест» сложилась организационная структура бюрократического типа, основными недостатками которой являются:

1. Высокая степень индивидуализма, препятствующая развитию механизма принятия коллективных решений;
2. Низкий уровень инновационного развития, препятствующий активному осуществлению нововведений в организации, которые способствовали бы формированию дополнительных конкурентных преимуществ;
3. Низкая степень вовлеченности персонала в управление организацией, слабый корпоративный дух.

В качестве основных причин, сложившейся ситуации и выявленных по результатам исследования, можно отметить следующие:

1. недостаточно эффективная система мотивации, которая неспособна обеспечить формирование единых ценностей среди сотрудников предприятия;
2. отсутствие объединяющих ценностей, отсутствие ценностно-ориентационной объединенности среди руководителей и рядовых сотрудников;
3. слабый уровень делегирования полномочий;
4. отсутствие формальных лидеров;
5. недостаточно эффективная система коммуникации в организации, ограниченность доступа к информации рабочих;
6. отсутствие у руководителей предприятия навыков по формированию и эффективному управлению организационной культуры.

Повышению эффективности системы коммуникации в АО «Молвест» может способствовать, во-первых, формирование и утверждение руководством

официального документа, декларации о базовых ценностях организации, содержание которой должно быть доведено до всех работников предприятия, а руководители всех уровней управления должны обеспечить контроль за ее соблюдением. Также для формирования у работников предприятия чувства причастности к общему делу и достижению общей цели, необходимо, чтобы работники и руководители всех уровней управления с определенной периодичностью имели возможность для получения информации о результатах деятельности всего предприятия. Важно также, чтобы такая информация поступала только по официальным информационным каналам. В этой связи можно порекомендовать предприятию создание единой информационной базы, содержащей информацию о результатах работы предприятия и его отдельных подразделений, планах и программах деятельности предприятия как на долгосрочный, так и на краткосрочный период со свободным доступом всех заинтересованных в данной информации сотрудников.

С проблемой формирования эффективной коммуникационной системы тесно связана проблема повышения эффективности управления, которая на исследуемом предприятии может быть сведена к совершенствованию организационной структуры. Совершенствование организационной структуры управления АО «Молвест» должно осуществляться в направлении снижения авторитарности руководства, повышения уровня делегирования полномочий и вовлечения работников в управление предприятием. Решению данной проблемы может способствовать создание специальных комиссий по стратегическому развитию предприятия, состоящих из руководителей и специалистов АО «Молвест», деятельность которых должна быть направлена на решение задач стратегического развития в различных областях деятельности предприятия.

Для решения проблемы мотивации работников необходимо внесение изменений в систему стимулирования АО «Молвест». Необходимость этих изменений объясняется тем, что на предприятии при достаточно эффективной системе материального стимулирования не все стимулы на предприятии задействованы и используются достаточно эффективно. В связи с этим можно предложить АО «Молвест» следующий вариант выплаты вознаграждения. Помимо ежемесячного вознаграждения, которое связано преимущественно с достижением краткосрочных результатов, работникам может выплачиваться годовое вознаграждение по представлению руководителей данных подразделений с обоснованием достигнутых успехов сотрудниками, подлежащими поощрению. В качестве оснований успехов могут выступать:

- прохождение обучения;
- повышение квалификации;
- активное участие в общественной жизни предприятия;
- разработка и внедрение производственных нововведений

Применение данной системы вознаграждения в АО «Молвест» способно не только повысить заинтересованность работников в достижении долгосрочных целей, но и создать условия для обеспечения согласованности целей работников и предприятия.

Одна из ключевых проблем, препятствующих эффективному развитию организационной культуры состоит в отсутствии у руководителей необходимых знаний и навыков в области ее формирования. Также в качестве одной из основных проблем можно признать недостаток лидерских качеств у формальных руководителей, использование ими в процессе влияния на подчиненных преимущественно инструментов административного воздействия. Все это указывает на необходимость повышения квалификации руководителей предприятия и их обучение. Наиболее эффективной формой обучения в данном случае являются тренинги, которые позволяют не только получить теоретические знания, но и закрепить их в условиях реальных управленческих ситуаций. Анализ тренинговых программ, реализуемых агентствами по обучению персонала в РМ с учетом выявленных проблем на предприятии позволил разработать следующую программу обучения персонала АО «Молвест» (таблица 10).

Таблица 10

Рекомендуемая программа обучения персонала АО «Молвест»

Категория работников	Численность работников	Тема	Способ обучения	Стоимость
менеджеры среднего и нижнего уровней управления	20	«Нововведения в организации»	Корпоративный тренинг с элементами диагностики и консультирования (коучинг)	35000

Рабочие и специалисты	30	«Адаптация к нововведениям в организации»	Корпоративный тренинг с элементами диагностики и консультирования (коучинг)	50000
менеджеры среднего и нижнего уровней управления	20	«Взаимодействие с коллективом»	Корпоративный тренинг	30000
менеджеры верхнего и среднего уровней управления	10	«Делегирование полномочий»	Корпоративный тренинг с элементами диагностики и консультирования (коучинг)	20000
менеджеры среднего и нижнего уровней управления	20	«Лидерские качества менеджера»	Корпоративный тренинг с элементами диагностики и консультирования (коучинг)	35000
Рабочие и специалисты	30	«Формирование навыков принятия решений у подчиненных»	Корпоративный тренинг с элементами диагностики и консультирования (коучинг)	45000

* таблица составлена автором работы

Таким образом, совокупные затраты на реализацию программы обучения составят 188 тыс. руб.. При этом обучение пройдут 55 работников предприятия, 5 из которых руководители верхнего уровня управления, 20 – руководители среднего и нижнего

уровней управления и 30 – рабочие и специалисты. Эффективность такого обучения может быть оценена после практического применения знаний и навыков, которые будут получены в ходе его осуществления. Для его оценки после прохождения обучения необходимо проведение опроса персонала по методике Куинна и Камерона и построение профиля организационной культуры. О положительных результатах обучения вывод может быть сделан при условии перемещения профиля организационной культуры с бюрократической к рыночной или адхократической культуре, которые являются более приемлемыми для организаций, нацеленных на сохранение лидерских позиций в отрасли.

Заключение

Анализ сущности, структуры, источников и технологии формирования организационной культуры, а также исследование организационной культуры АО «Молвест» - крупнейшего производителя молочной продукции в России, позволяет сделать следующие выводы:

1. Организационная культура является важнейшим фактором социально-экономического развития организации. Это достаточно сложное понятие, которое может быть определено в различных аспектах, отражая тем самым уникальность культуры для каждой организации, что позволяет рассматривать ее как важнейшее конкурентное преимущество.
2. Культура фирмы может рассматриваться на различных уровнях: на уровне отдельной организации или на корпоративном уровне. В связи с этим в экономической литературе различают понятия корпоративной и организационной культуры. Корпоративная культура – это культура больших производственных, торговых и т.п. объединений с определенной формой экономической и юридической структуры. Организационная культура - это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды. Таким образом, понятие «организационная культура» является более общим.
3. Организационная культура может быть классифицирована по различным основаниям. 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. Организационная культура имеет сложную структуру, которая рассматривается в различных аспектах, что объясняет наличие нескольких подходов к ее объяснению. Формирование основных элементов организационной культуры осуществляется на трех уровнях: поверхностный уровень, который является внешним проявлением корпоративной культуры, подповерхностный уровень, который отражает провозглашаемые ценности, и глубинный уровень, который характеризует базовые верования и ценности. Основными элементами организационной культуры являются: стереотипы поведения, групповые нормы и ценности, философия организации, правила игры, организационный климат, интеграционные символы.

5. Основными источниками организационной культуры организации являются: национальная культура, деловая среда, личностные оценки руководителей или лиц, иницирующих создание организации. Каждый из этих источников привносит свои элементы в организационную культуру, оказывая существенное развитие на отдельные ее элементы и определяя их характер.

Результаты исследования по методике Куинна и Камерона указывают на то, что в настоящее время на предприятии сформировалась культура бюрократического типа, которая не способна в полной мере обеспечить развитие организации в условиях конкуренции. Достижению основных стратегических целей деятельности АО «Молвест» будет способствовать формирование культуры рыночного типа, которая по мере дальнейшего развития может быть преобразована в адхократическую культуру.

Решению данной задачи в настоящее время препятствуют следующие недостатки организационной культуры предприятия:

1. Высокая степень индивидуализма, препятствующая развитию механизма принятия коллективных решений;
2. Низкий уровень инновационного развития, препятствующий активному осуществлению нововведений в организации, которые способствовали бы

формированию дополнительных конкурентных преимуществ;

3. Низкая степень вовлеченности персонала в управление организацией, слабый корпоративный дух.

В качестве основных причин, сложившейся ситуации и выявленных по результатам исследования, можно отметить следующие:

1. недостаточно эффективная система мотивации, которая неспособна обеспечить формирование единых ценностей среди сотрудников предприятия;
2. отсутствие объединяющих ценностей, отсутствие ценностно-ориентационной объединенности среди руководителей и рядовых сотрудников;
3. слабый уровень делегирования полномочий;
4. отсутствие формальных лидеров;
5. недостаточно эффективная система коммуникации в организации, ограниченность доступа к информации рабочих;
6. отсутствие у руководителей предприятия навыков по формированию и эффективному управлению организационной культуры.

Устранению данных причин и повышению степени развития организационной культуры будет способствовать выполнение следующих рекомендаций:

1. создание на предприятии общедоступной информационной базы, содержащей информацию о результатах деятельности предприятия, передаваемой по официальным каналам, для работников.
2. внесение изменений в организационную структуру управления с целью уменьшения централизации управления, устранению условий использования авторитарного стиля управления, подавляющего культуру работников;
3. Формирование у руководителей навыков эффективного управления с применением демократического стиля, а у подчиненных навыков принятия управленческих решений. С этой целью в работе была разработана программа обучения персонала, которое может проходить в форме тренингов.. При этом обучение пройдут 55 работников предприятия, 5 из которых руководители верхнего уровня управления, 20 – руководители среднего и нижнего уровней управления и 30 – рабочие и специалисты. Эффективность такого обучения может быть оценена после практического применения знаний и навыков, которые будут получены в ходе его осуществления. Для его оценки после прохождения обучения необходимо проведение опроса персонала по методике Куинна и Камерона и построение профиля организационной культуры. О

положительных результатах обучения вывод может быть сделан при условии перемещения профиля организационной культуры с бюрократической к рыночной или адхократической культуре

Список использованных источников

- 1. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 31.12.2017)"Об акционерных обществах"//Собрание законодательства РФ", 01.01.1996, N 1, ст. 1
- 2. Багриновский, К.А., Организационная культура в современной экономике России/ К.А. Багриновский, М.А. Бендиков, М.К. Исаева // Менеджмент в России и за рубежом.- 2013. - N 2 [электронный ресурс]. – режим доступа: [http:// www. dis.ru](http://www.dis.ru)
- 3. Виханский, О.С. Менеджмент[текст]: Учебник/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Экономистъ, 2015. – 672 с.
- 4. Герчигова, И.Н. Менеджмент [текст]: Учебник/ И.Н. Герчигова; 3-е изд. перераб. и доп. –М.: Юнити-Дана, 2007. – 512 с.
- 5. Грошев, И.В. Организационная культура[текст]. Учебник/ И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 288 с. - ISBN 5-238-00793-0
- 6. Джордж, Дж. М. Организационное поведение. Основы управления [текст]/ Дж. М. Джордж, Г.Р. Джоунс. – М.: Юнити-Дана, 2013. - 464 с. - ISBN 5-238-00512-1
- 7. Зинченко, Г.П. Социология управления[текст]: Учебник/ Г.П. Зинченко. - Ростов н/Д: Феникс, 2016. – 384 с.
- 8. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры [текст]/ К. Камерон, Р. Куинн. -СПб.: Питер, 2014. – 320 с.
- 9. Капитонов, Э.А. Организационная культура: теория и практика [текст]: Учебник/ Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. – СПб.: Альфа-Пресс, 2008. – 352 с.
- 10. Комаров, А.Г. Современный менеджмент: теория и практика [текст]/ А.Г. Комаров, А.Р. Кудашев, Г.Г. Муфтиев. – СПб.: Питер, 2015. – 432 с.
- 11. Кравченко, А.И. Социология управления[текст]: Учебник/ А.И. Кравченко, О.И. Тюрина. – М.: Деловая книга, 2015. – 992 с.
- 12. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение [текст]: Учеб. пособие для вузов/ Ю.Д. Красовский; 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 511 с.

13. Кремнева, Н. Ю. Формирование организационной культуры: инновации и стереотипы/ Н. Ю. Кремнева //СОЦИС.-2007. - № 7. [электронный ресурс]. – режим доступа: [http:// www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru)
14. Лютенс, Ф. Организационное поведение [текст]/ Ф. Лютенс. - М.: Инфра-М, 2015. - 692 с.
15. Левкин, Н.Организационная культура: необходимость систематизации ключевых положений/ Н. Левкин // Менеджмент в России и за рубежом.- 2009. - № 4. [электронный ресурс]. – режим доступа: [http://www. dis.ru](http://www.dis.ru)
16. Макашева, З.М. Основы менеджмента [текст]: Учебное пособие/ З.М. Макашева. – М.: КНОРУС, 2015. – 272 с.
17. Макарова, И.К. Управление персоналом [текст]: Учебник/ И.К. Макарова. – М.: Юриспруденция, 2014. – 304 с.
18. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [текст]/ М.Х. Мескон, М. Альбрет, Ф. Хедоури; 3-е изд. – М.: Вильямс, 2016. – 672 с.
19. Мильнер, Б.З. Теория организации [текст]. Учебник/ Б.З. Мильнер. – М.: Инфра-М, 2008. – 864 с.
20. Мишурова, В.И. Управление мотивацией персонала [текст]. Учебник/ В.И. Мишурова, П.В. Кутелев. – М.: МарТ, 2033. – 224 с.
21. Могутнова, Н. Н. Организационная культура: понятие, подходы / Н.Н. Могутнова// Социс.-2013. - № 4. [электронный ресурс]. – режим доступа: [http:// www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru)
22. Найджел, Дж. Х. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента [текст]/ Дж.Х. Найджел. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 364 с.
23. Новый экономический словарь [текст]/ Авт. – сост О.А. Азрилиян. – М.: Институт новой экономики, 2007. – 1088 с.
24. Пасека, С.Р. Корпоративная культура как фактор эффективного управления персоналом [текст] С.Р. Пасека/ Региональная экономика: проблемы и перспективы развития. Научно-практическая конференция 24-25 июня, 2005 г. Бэлцкий Государственный Университет «А. Руссо» - Бэлць: Presa universitară bălțenă, 2005. – С. 99-105.
25. Петрович, М.В.Вариативное управление. Словарь-справочник руководителя [текст]/ М.В. Петрович, А.А. Брасс. – М.: Дикта, 2017 . – 368 с.
26. Родин А.И. Развитие организационной культуры как индикатор и катализатор социально-экономических реформ в России/ А.И. Родин// СОЦИС.-2009. - № 4. [электронный ресурс]. – режим доступа: [http:// www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru)
27. Рогожин, С.В. Теория организации [текст]: Учебное пособие/ С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина; 2-е изд.– М.: Экзамен, 2015. – 320 с.

28. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика [текст]. Учебник/ З.П. Румянцева. – М.: Инфра-М, 2015. – 304 с.
29. Сергеев, А.М. Организационное поведение [текст]. Учебное пособие/ А.М. Сергеев. – М.: Академия, 2008. – 288 с.
30. Сметана, В.В. Социальные организации. Структура, виды, организационная культура и организационный менеджмент [текст]. Учебное пособие/ В.В. Сметана. – М.: Современная экономика и право, 2009. – 296 с.
31. Смирнов, Э.А. Теория организации. Учебное пособие [текст]/ Э.А. Смирнов.– М.: ИНФРА-М, 2009.- 248 с.
32. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании [текст]/ Т.О. Соломанидина. - М.: Инфра-М, 2017 . – 624 с.
33. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [текст]. Учебник/ В.А. Спивак. – Спб.: Питер, 2008. – 416 с.
34. Спивак, В.А. Корпоративная культура [текст]. Учебник/ В.А. Спивак. - Спб.: Питер, 2011. – 352 с.
35. Спивак, В.А. Организационное поведение [текст]. Учебник/ В.А. Спивак. - М.: Эксмо, 2009. – 640 с.
36. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры [текст]. Учебное пособие./ В.И. Маслова– М.: Финпресс, 2010. – 288 с.
37. Тихонов, А.П. Организационная культура. Что это такое и из чего состоит/ А.П. Тихонов, О.В. Мартынов// Управление персоналом. 2008. - №2. [электронный ресурс]. – режим доступа: [http:// www.grebennicon.ru](http://www.grebennicon.ru)
38. Технологии кадрового менеджмента [текст] : Учебно-практическое пособие / И.В. Мишурова . – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов-на-Дону: Издательский центр «МарТ», 2007. – 368 с.
39. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [текст]: Учебник для вузов/ А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд;. 2-е изд. – М.: Юнити, 2003. – 576 с.
40. Управление персоналом [текст]. Учебник/ Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: Юнити-Дана, 2007 . – 562 с.
41. Фатхутдинов, Р.А. Разработка управленческого решения [текст]: Учебник для вузов/ Р.А. Фатхутдинов; 3-е изд. доп. – М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел – синтез», 2008. – 240 с.
42. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство [текст]/ Э. Шейн. - Спб.: Питер, 2008. – 336 с.

43. Элвессон, М. Организационная культура [текст]/ М. Элвессон. - М.: Гуманитарный центр, 2010. - 460 с.