

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Понятие "культура" столь же обширное, как сама жизнь, и ведет свое начало с момента возникновения человеческой цивилизации. Организационная культура – это культура внутри производственных отношений. Таким образом, организационная культура существовала всегда и везде, где присутствовали экономические отношения. Директор должен понимать значение роли человеческих отношений в эффективной работе всего коллектива.

Современная управленческая наука все чаще принимает во внимание «человеческий фактор», говоря о его значимости, указывает на трудность его учета, а также использования. Говорить об организационной культуре стали только в 70–80-х годах как о феномене, который определяет деятельность компании. Однако явление организационной культуры появилось не во второй половине XX века, оно возникло вместе с появлением компании.

Выражение «культура» в отношении компании стало обозначать доминирующую систему ожиданий и ценностей персонала компании. Организационную культуру нужно рассматривать как две стороны одной медали, одной стороной которой служат разделяемые ценности и нормы поведения, а на другой – ожидания. На поверхности находится явная культура, проявлением которой служит характер управления. Под поверхностью скрыта безусловная культура, которая хранит в себе определенное мнение администрации и персонала в отношении того, что действительно важно. Безусловная культура более отчетливо отражает реальность.

Рассмотрение компаний как сообществ, которые имеют единообразное понимание своих целей, значения и места, ценностей и поведения, вызвало к жизни понятие организационной культуры. Компания создает собственный облик, в основе которого находится специфическое качество производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы персонала и т.д. Это система общепринятых в компании представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную компанию от всех остальных.

В рамках всего вышесказанного актуальность выбранной темы связана с тем, что знание и понимание особенностей организационной культуры компании позволяет оценить степень стабильности компании, ее конкурентноспособность, предложить возможные направления управленческих решений, а также способствовать достижению запланированных целей.

Цель данной работы – изучение понятия, структуры и сущности организационной культуры компании; проведение анализа действующей организационной культуры на примере компании ООО «Евроторг»; на основе выявленных недостатков и теоретического материала разработка рекомендаций по совершенствованию организационной культуры в компании.

Задачи курсовой работы:

- Изучить теоритические аспекты организационной культуры компании;
- Изучить и проанализировать организационную культуру компании ООО «Евроторг»;
- Разработать практические рекомендации, направленные на совершенствование организационной культуры компании ООО «Евроторг»;

Объектом данной курсовой работы является организационная культура ООО «Евроторг», а предметом организационная культура в компании. Базой исследования послужила компания ООО «Евроторг».

В исследовании использованы методы экономического анализа, сравнение, систематизации и обобщения статистических данных.

Практическая значимость курсовой работы определяется возможностью применения основных положений и выводов, рекомендаций для улучшения эффективности коммуникационного процесса, не только в отечественных компаниях, но и в иностранных.

Курсовая работа выполнена на 48 страницах, включает введение, 3 раздела, 7 подразделов, заключение, список использованных источников.

Глава 1. Теоретические основы организационной культуры

1.1. Понятие, структура и сущность организационной культуры

Все организации независимо от формы собственности и целей деятельности создаются, а также живут в определенной среде, которая имеет название – культура. Она во многом определяет смысл их существования, действует как извне, так и внутри организации.

Единого определения культуры нет, хотя интуитивно ясно, что это такое. Так известный писатель М.М. Пришвин писал, что культура – это связь людей. А крупнейший философ и богослов П.А. Флоренский писал, что культура – это среда, растягивающая и питающая личность. Культура придает смысл нашим поступкам. Следовательно, менять что-либо в жизни каждого человека можно лишь с оглядкой на это значительное явление. Как известно, культура формируется годами и столетиями, поэтому она инерционна и консервативна. И многие нововведения не приживаются только потому, что противоречат освоенным людьми культурным нормам и ценностям[1, с. 45].

В дополнение к нормам, которые приняты в обществе, каждая группа людей, а также и компания, формирует собственные культурные образцы, которые впоследствии получили название организационной или деловой культуры[1, с. 52]. Между сплоченностью группы людей и уровнем их групповой культуры имеется определенная корреляция. Следовательно, если мы намереваемся создавать надежные, стабильные компании, необходимо позаботиться о мерах, которые будут направлены на формирование их внутренней культуры. Но для начала необходимо разобраться в компонентах, которые входят в организационную культуру, а меры мы рассмотрим позже.

Организационная культура включает следующие компоненты[1, с. 53]:

- мировоззрение, которое направляет действия сотрудников компании в отношении других коллег, клиентов, а также конкурентов.
- культурные ценности, которые доминируют в компании, такие как "качество продукции" либо "оцениваемое лидерство", мифология, а также символы.
- язык, который используется при общении, а также ритуалы и церемонии – все это, является характеристиками поведения при взаимодействии людей в компании.

- нормы, которые принимаются в компании ,такие как : "заработал – получил" либо как аргументированно отказаться от нового поручения.
- психологический климат, сформированный в компании, с которым сталкивается определенный человек при взаимодействии с коллегами.

Один компонент не может отразить культуру компании в целом. Однако при совместном взаимодействии, компоненты могут дать представление об организационной культуре [1, с. 53].

Компоненты представлены на нескольких уровнях, которые отличаются по "сопротивляемости изменениям" и "обнаружимости".

Мировоззрение является минимально обнаруживаемый и глубинным уровнем. Оно включает в себя представления об окружающей среде, природе человека и общества [1, с. 54].

Рассмотрим следующий уровень – культурные ценности, которые принимают члены компании.

В некоторых компаниях зарплата является главным приоритетом сотрудников, в других сотрудники ориентированы на технологические инновации и т.д. Данные ценности могут долго сохраняться в компании, даже если произошла смена многих членов коллектива. В то же время может быть присутствовать определенная смена ценностей, которые ведут сотрудников компании. При этом необходимо соблюдать принципы коллегиальности, а также произвольности [1, с. 55].

Самый пластичный уровень культуры – это символы, которые включают различные высказывания, физические объекты и произведения искусства, в которых присутствует определенный смысл в культуре компании [1, с. 65]. Значимым элементом может стать определенный персонаж (живой либо мертвый), который обладает ценными характеристиками для определенной культуры и представляющий эталонную модель поведения для сотрудников компании.

Данный уровень культуры можно изменить короткие сроки. Часть такой работы берут на себя рекламные агентства, которые предлагают в качестве услуги создание нового стиля, включающего дизайн интерьера, товарных знаков, создание аналогов, а также одежды для сотрудников [1, с. 66].

Другой раздел этого уровня культуры – это организационная мифология, внедрение которой – процесс более сложный и требует больше времени. Одно из

ее направлений можно охарактеризовать следующим высказыванием: “Народ должен знать своих героев” и подразумевает создание ореола данного героя для кого-либо из создателей компании или ее персонала [1, с. 67].

Если подходящего героя нет, его необходимо привлечь со стороны, пригласив в качестве почетного президента какого-нибудь космонавта либо знаменитого политического деятеля. В качестве человека – символа может быть привлечен и исторический персонаж, что конечно же более дешевый вариант, например, купец Щукин. Здесь должна присутствовать некая общность сферы деятельности данного персонажа и компании.

В таком деле важен именно процесс его превращения в символ, который объединяет сотрудников компании, в ценность, отличающую эту фирму от многих других. Как известно, в советский период подобная символизация использовалась очень даже успешно в добрежневский период, так как она приносила положительные плоды. Однако в брежневский период вся подобная символизация превратилась в свою противоположность, так как произошел перебор.

В данный период этот прием был также использован не однократно в США, а именно в отношении семьи Дж. Кеннеди была развернута система поклонения, когда здоровье его детей стало ежедневной темой для беседы в высоком обществе.

Принципы объединения усилий сотрудников [2, с. 85]:

- принцип коллегиальности;
- принцип произвольности;

Принцип коллегиальности состоит из того, что ориентация на новые ценности должна разделяться всем коллективом компании. Это значит, что нельзя принять решение о смене приоритетов исключительно руководством компании. Новые приоритеты прежде всего должны быть вынесены на групповое обсуждение не как данность, а как результат изменения рыночной конъюнктуры или политической обстановки [2, с. 86]. И каждый из сотрудников имеет право внести какие-либо предложения, которые должны будут обсуждены в группах. Для обсуждения новых ценностей необходимо организовать специальные собрания, технология которых отработана уже давно.

Принцип произвольности гласит, что ни одна из новых ценностей не может быть дана в готовом окончательном виде. Они должны быть предложены в виде

заготовок как определенная проблема для обсуждения [2, с. 87]. И руководство должно быть готово к тому, что окончательные формулировки могут значительно отличаться от того, что предлагалось первоначально. Обязательное ее требование должно состоять в том, что, будучи принятыми сотрудниками ценности приобретают характер закона и должны будут строго соблюдаться.

Если описанные принципы не соблюдаются, то новые ценности, провозглашенные администрацией, не будут приняты персоналом компании, и единственный способ их внедрить – это полная смена коллектива компании, когда каждый вновь прибывший сотрудник знакомится с ними как с законами, которые действуют в компании, а также на первоначальных этапах существуют процедуры контроля за стремлением коллектива следовать провозглашенным руководством ценностям [2, с. 87].

Хочется отметить, что характеристики поведения, включая нормы, более наблюдаемы и более изменчивы, если сравнивать с ценностями, так как их легче зарегистрировать и осознать.

Менеджеру компании рекомендуется иногда звонить, не представляясь на собственную компанию. И ему сразу станет понятно как его подчиненные относятся к клиентам. Развита или нет эта сторона культуры в компании, противоречива она или нет становится понятно, как только вы начнете работать в данной компании. Еще один источник информации – это сравнение фирменной рекламы, размещенной в СМИ, и того, что вы увидите в реальной жизни. Как известно, коммерческий успех не будет сопутствовать тем, кто, провозгласив в рекламе индивидуальный подход к клиентам, вынуждает их стоять в очереди, не имея достаточного числа персонала в приемной. Реклама такого рода еще может ввести в заблуждение, но только один раз, так как второй раз клиенты просто откажутся сотрудничать.

Поведение персонала отлично корректируется различными тренингами, а также мерами контроля, но только при условии, что если новые образцы поведения не вступают в противоречие с выше описанными уровнями организационной культуры [2, с. 88]. Поэтому работа консультантов по управлению и начинается не с тренингов, а с анализа глубинных слоев культуры в компании.

Структурная модель понятия «организационная культура» представлена на рисунке 1.

поведение ценности нормы

Рис. 1. Структурная модель понятия «организационная культура»

Примечание – Источник: собственная разработка.

Эта схема представляет не только три группы явлений в области организационной культуры, но и то, что в какой-то части периферия каждого круга понятий налагается друг на друга.

Из анализа понятия следует, что организационная культура составляет не одну черту, а целую группу черт работы сотрудников в компании [2, с. 101]. Главные из этих черт находятся в блоке «поведение», а также характеризуют взаимодействия начальников и подчиненных, собственников и наемных работников, практику управления персоналом и готовность персонала подчиняться управленческим решениям. В блоке «ценности» большое значение играет то, на что направлена деятельность компании, что имеет важно для ее руководителей и для персонала, что ожидают от своего взаимодействия в компании все ее сотрудники. Третья группа черт описывает нормы компании, правила, которым необходимо подчиняться. Это могут быть приказы, инструкции, а также негласные требования коллектива, которые лучше не нарушать сотрудникам, чтобы впоследствии не оказаться в изоляции [2, с. 103].

1.2. Основные признаки, механизмы и функции организационной культуры

Системность является важнейшим свойством организационной культуры, как сложной системы, объединяющей различные элементы в единое целое, руководствуясь определенными приоритетами [2, с. 130]. Элементы, которые составляют организационную культуру, иерархически соподчинены, строго структурированы, и обладают собственной приоритетностью.

Изучение организационной культуры начинается с первого, «поверхностного», а также «символического» уровня. Данный уровень включает внешние факторы, такие как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемые образцы поведения, способы вербальной и невербальной

коммуникации, лозунги или всё то, что можно воспринимать через пять чувств человека [2, с. 133]. На данном уровне явления и вещи легко обнаружить, но их трудно интерпретировать в терминах организационной культуры без достаточных знаний других её уровней. Те, кто пытаются исследовать и понять организационную культуру глубже, сталкиваются с «подповерхностным» уровнем, в котором происходит изучение ценностей, верования и убеждения, которые разделяют сотрудники компании, в соответствии с тем, насколько данные ценности имеют отражение в символах и языке, а также каким образом они несут в себе смысловое объяснение первого уровня. Восприятие ценностей и верований имеет осознанный характер, а также зависит от желания людей. Второй уровень организационной культуры имеет название «организационная идеология». На этом уровне подчёркивается роль жизненного кредо лидера организации.

Третий уровень несет название «глубинный». Он включает «фундаментальные» предположения, которые достаточно трудно осознать администрацией компании без определенного сосредоточения на данном вопросе [2, с. 134]. Среди скрытых предположений, направляющих поведение людей в компании, было выделено отношение к бытию в целом, а также восприятие времени и пространства и общее отношение к человеку и работе.

Зависимо от того, какие из вышеуказанных уровней изучаются, существует разделение организационной культуры на объективную и субъективную [3, с. 215]. Ниже представлен рисунок, который подробно описывает данное разделение организационной культуры.

Рис. 2. «Разделение организационной культуры»

Примечание – Источник: собственная разработка.

Согласно другой классификации любую культуру можно рассмотреть как двухкомпонентную структуру, которая состоит из ядра культуры и защитного пояса. Ядро культуры содержит в себе нормы, стандарты, и правила деятельности, а также систему ценностей, которая выработана в истории компании [4, с. 115]. Самая важная функция ядра культуры — это сохранение и передача самоидентичности. Также ядро культуры выполняет функцию социальной памяти, хранящей любую информацию об истории, этапах формирования, условиях жизни и деятельности. Информация, аккумулируемая в ядре, через систему социализации, механизм социального «запоминания», транслируется в компании и этим гарантируется ее ,так называемая, самоидентичность [4, с. 116]. Для того, чтобы

сохранить ядро культуры в возникает культурный защитный пояс, который выполняет функцию фильтрующего механизма, пропускающего директивную информацию, идущую из ядра культуры и отслеживающего и поглощающего информационные импульсы, которые поступают в компанию из других культур. Импульсы, если несут угрозу ядру культуры, нейтрализуются в защитном поясе [4, с. 116]. В тоже время он выполняет другую функцию — адаптацию к внешней среде. К сожалению, ядро культуры при всей стабильности не может быть неизменным. Если рассматривать стабильность ядра культуры, его устойчивость, необходимо принимать во внимание то обстоятельство, что ядро культуры как информационное образование изменяется и трансформируется медленнее, чем защитный пояс. Речь идет о разных скоростях изменения, причем скорости изменения ядра незначительны, если сравнивать со скоростями изменения защитного пояса, что практически их можно не принимать во внимание на больших временных интервалах. Но в случае резкого изменения условий внешней среды, при глубинных ее трансформациях стабильность ядра культуры может оказаться негативным явлением, которые мешают адаптации компании к новым условиям жизнедеятельности и ведут к саморазрушению.

Организационная культуры обладает следующими свойствами [4, с.141]:

- диалектность;
- динамичность;
- неоднородность;
- ценностная консолидированность;

Диалектичность

Организационная культура обладает свойством диалектичности. Она постоянно соотносит свои элементы, как со своими собственными целями, так и с другими организационными культурами, отмечая при этом свои слабые и сильные стороны, пересматривая и совершенствуя свои параметры [4, с. 142].

Организационная культура и организационные отношения являются двумя аспектами организационной деятельности. Организационные отношения представляют собой одновременно систему коммуникаций, специализации и интеграции организационной деятельности по обмену ресурсами, информацией в процессе реализации организационных целей [4, с. 143]. Они обычно принимаются через нормы, обычаи, ритуалы т.д. Социальные отношения существуют не только в рамках одной компании, но и в рамках, групп, ее подсистем, которые составляют

целостность, имеющих определенный опыт, формирующий субкультуры. Эти группы, как и компании в целом, могут существовать, если деятельность их членов противостоит разрушительным факторам, а также их деятельность сводится к решению проблем как внутренней интеграции, так и внешней адаптации.

Суть социальных отношений может рассматриваться, как система содержательных человеческих отношений и как социальная цельность и как деятельная способность входящих в него людей. Деятельность по решению проблем внешней адаптации и внутренней интеграции противостоит процессу разрушения, культуры, социальных отношений, постоянной тенденции роста дезорганизации [4, с. 144].

Процесс решения проблем внутренней интеграции и внешней адаптации — единственная преграда социальной энтропии, способная ее остановить. Энтропия является следствием, организационных проблем, тогда как их решение приводит к появлению эффекта неэнтропии. Это становится очевидным при анализе возникновения противоречий в организационной деятельности [4, с. 145].

Сложность обычно заключается в том, что в компании возникают противоречия между социальными отношениями и культурой (социокультурные противоречия). Они появляются в результате ошибок, дезорганизации в освоении культуры, потери определенных ее элементов, а также попыток установить неэффективные отношения, что порождает несоответствие накопленной культуры складывающимся отношениям.

Социокультурное противоречие могут проявляться в конфликтах между историческими предметами и инновациями, которые это изменяют, а также между привычными и новыми политическими отношениями, что обуславливается противоречиями внутри организационной деятельности [4, с. 146].

Любая компания должна, чтобы существовать и процветать, воспроизводить, обновлять свою культуру, а также свои социальные отношения, при этом обеспечивать их единство, взаимопроникновение, снижая социокультурные противоречия и не допуская их роста до критического уровня. Вероятность возникновения социокультурного противоречия связана с тем фактом, что изменения культуры и изменения социальных отношений обычно подчиняются разным закономерностям. Изменение социальных отношений всегда приводит к изменениям эффективности организационной деятельности. Поэтому приняты различные ограничения, запреты на многие отношения, которые могут снизить эффективность ниже критического порога.

В культуре есть ограничения, но природа их не та, что в социальных отношениях. Ограничения в культуре являются одним из аспектов ее содержания. Характер запретов двусмыслен, так как они сами постоянно превращаются в содержание человеческого мышления. Общеизвестно, то, что запрещено, привлекает к себе повышенное внимание. Не позволяя проявлять девиантное поведение, культура тем самым вынуждает людей мыслить в подобных представлениях [4, с. 148].

Динамичность

Культура проходит такие стадии, как зарождения, формирования, поддержания, развития и совершенствования, прекращения (замены). На каждом из этапов присутствуют «проблемы роста», что является закономерным для динамичных систем. Разные организационные культуры выбирают собственные пути их решения. Быстрорастущие компании ориентированы на успешное достижение поставленных задач. Главными приоритетами организационной культуры таких компаний являются: профессиональная компетентность, уверенность в себе и своих знаниях, желание самосовершенствования, «равенство шансов» при продвижении по служебной лестнице, достоверность и быстрота информации, а также высокие требования к качеству [4, с. 149]. Достижения персонала обязательно поощряется. Все это приводит к удовлетворенности трудом, приверженность компании и ее организационной культуре. Чтобы способствовать успешному росту, организационная культура компании должна обладать высоким динамизмом, гибкостью и способностью к изменениям. Медленнорастущие компании делают акцент на бюрократические нормы и ценности, власть и статус, иерархию, единоначалие. Такая бюрократическая культура может долго существовать без особых изменений и движения вперед, пока какие-либо серьезные противоречия не приведут к необходимости ее изменений [4, с. 150].

Изучая культуру, необходимо понимать ее как единство двух противоположных, но связанных друг с другом полюсов, как процесс их взаимного проникновения. С одной стороны, культура — это нечто общеорганизационное [5, с. 78]. Но, с другой стороны, она всегда личностна. Для личности накопленная организацией культура является реальным предметом, характеристики которого личность превращает в содержание своего сознания, а также деятельности.

Неоднородность

Отличительной чертой культуры является приоритетность ее основных характеристик, указывающая на то, какие принципы должны превалировать, если

возникнет конфликт между ее разными составляющими.. В любой компании заложено много субкультур, которые отражают дифференциацию культуры по уровням, отделам, возрастным, национальным группам [4, с. 160]. Субкультура может располагаться в том же измерении, что и доминирующая организационная культура, или создавать в ней, так называемое, второе измерение [4, с. 161].

Любая из этих субкультур может стать доминирующей, если она поддерживается, а также используется организационной властью как инструмент консолидации индивидуальных целей в направлении единой организационной цели.

Субкультура – это набор символов, убеждений, ценностей, норм, образцов поведения, которые различают какое-либо сообщество или социальную группу. В то же время под организационной культурой понимается одна, преобладающая во всей организации культура, а также культура её частей. Обычно структура субкультур повторяет культуру самой компании.

Отдельные личности обычно являются носителями субкультур, которые выражают схожие интересы. Субкультуры повторяют структуру самой компании: управления, отделы, администрация компании имеют различные субкультуры. При наличии определенного потенциала обучения развиваются новые нормы и образцы поведения, которые никогда не привносились в компанию, тогда и возникает сильная культура [4, с. 163].

Одна или несколько субкультур в компании могут располагаться в одном и том же измерении, что и доминирующая в организации культура, или создавать второе измерение в ней.

К первому виду взаимосвязи относятся: субкультура центрального аппарата управления, субкультура топ-менеджеров и так далее – это будет анклав, в котором приверженность главным ценностям доминирующей культуры проявляется в большей степени, чем в других отделах компании [4, с. 163].

Во втором случае важные ценности доминирующей культуры принимаются членами какой-либо из ее групп одновременно с отдельным набором не конфликтующих ценностей [4, с. 164]. Как правильно, это происходит в субкультуре центрального аппарата компании или системы органов управления. Также это можно наблюдать на периферии компании или в территориальных органах управления. Таким путём может идти приспособление к специфике деятельности (функциональные службы) или местным условиям (территориальные отделения).

В компаниях может быть третий тип субкультур, которые упорно отвергают то, чего компания хочет достигнуть. Такие организационные контркультуры подразделяются на следующие виды [5, с. 90]:

- прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;
- оппозиция структуре власти, которая происходит в рамках доминирующей культуры компании;
- оппозиция, которая формируется к образцам отношений, а также взаимодействия, поддерживаемыми организационной культурой.

Контркультуры в компании формируются тогда, когда индивиды либо группы находятся в условиях, которые не могут дать им желаемого удовлетворения. Организационные контркультуры являются призывом к помощи, когда нынешняя система поддержки разрушилась, и персонал старается восстановить контроль за своей жизнью в компании. Некоторые «контркультурные» группы могут стать влиятельными в ходе крупномасштабных трансформаций, которые связаны с определенными изменениями в природе, конструкции, а также характере компании [5, с. 99].

Ценностная консолидированность

Ценностная консолидированность является важным свойством организационной культуры. Каждая компания растет за счет привлечения новых людей, приходящих из компаний с другой культурой. Новые сотрудники компании, приносят с собой прошлый опыт, в котором обычно находятся "вирусы" других культур. Иммунитет компании от таких "инфекций" зависит от силы ее культуры, которая обычно определяется тремя важными моментами [4, с. 170]:

- "глубина";
- степень, в какой ее разделяют сотрудники компании;
- ясность приоритетов;

"Глубина" организационной культуры обычно определяется количеством, а также устойчивостью важных убеждений. Культуры со многими уровнями ценностей и убеждений оказывают большое влияние на поведение в компании [4, с. 170]. В некоторых культурах убеждения и ценности четко ранжированы. Четкая приоритетность убеждений оказывает эффект на поведение персонала, так как они знают, какая ценность должна доминировать в случае значимого конфликта.

Следовательно, сильная культура имеет глубокие корни в сознании людей, она разделяется между большим числом сотрудников и в ней четко расставлены приоритеты. Такая культура имеет более глубокое влияние на поведение сотрудников в компании.

Сильная культура не только дает преимущества для компании, но может быть сильным препятствием в проведении организационных изменений. Следовательно, оптимальной для реорганизации является умеренно сильная организационная культура. Характеризовать культуру как сильную – это означает допускать возможность появления каких-либо недоразумений: сильная как доминирующая, мощная, нечувствительная, с огромным фасадом, всё из одного монолита, подавляющая чувства, а также настроения, неживая, унифицированная, игнорирующая серые тона [6, с. 170].

Чем сильнее организационная культура, тем тяжелее ее разрушить со стороны внешних сил или контркультур, и тем легче такая культура адаптируется к изменениям. Сильная культура является предмет гордости персонала.

Сильные культуры можно распознать по системе ценностей, которые понимаются и одобряются всеми сотрудниками компании. В содержании главных ценностей выражаются две тенденции: стиль и гордость [6, с. 172]. Эти две тенденции имеют место, так как во многих случаях ценности представляют программу того, что желают представить либо достичь, с одной стороны, во внешней сфере, например, на рынке. А с другой стороны данные ценности затрагивают вопрос, какие взаимоотношения необходимы внутри компании. Культура является главным элементом мотивации: гордость за собственную компанию и ощущение того, что на основе практикуемого стиля общения ты, как специалист, находишься на высоком уровне [7, с. 390].

Характерным признаком сильной культуры является то, что главные представления о том, как надо относиться друг к другу, являются очевидными. Сильные культуры также отличаются широкой областью общности предположений и ценностей, которые оказывают влияние на действия персонала компании.

Слабыми считаются те организационные культуры, которые раздроблены и не связаны общими ценностями, а также убеждениями.

На основе следующих симптомов можно определить слабую организационную культуру [7, с. 400]:

- отсутствуют какие-либо представления о ценностях, а также убеждения относительно того, как именно можно процветать в определённой отрасли, ситуации либо деле. Присутствует беспомощность, спасения ищут краткосрочных производственных целей, долгосрочные планы отсутствуют;
- представления о ценностях, а также убеждения имеют место, но отсутствует определенное согласие по тому, что является правильным и важным в настоящий момент. Противоречия продолжаются и нарастают на нижних уровнях компании. Как результат этого могут происходить войны между заместителями, а также скрытая борьба между «сильными на предприятии» [7, с. 402];
- определенные отделы компании неспособны прийти к общему согласию между собой, так как представлены разные точки зрения, отсутствует общая картина.
- администрация компании действует демотивирующе и не оказывает никаких действий, которые будут способствовать развитию общего понимания того, что является важным.

Это означает что руководящие лица принимают противоречивые решения. В подобных ситуациях они реагируют совершенно по-разному. В случае успеха превышение полномочий сотрудником поощряется как предприимчивость, а в случае неудачи – наказывается как недисциплинированность [7, с. 405].

В последние годы мнения относительно значимости данной характеристики , а также ее роли в организационных процессах разделились. Утверждение того, что наличие в организации «сильной» культуры – это хорошо , сегодня считают спорным по ряду причин[8, с. 67] :

- 1) сильная культура делает легче достижение целей, но их постановка в не всегда бывает положительной, когда эти цели неэтичны или не поощряют экономическую деятельность;
- 2) на мотивации сотрудников сильная культура оказывает двустороннее влияние, так как может поощрять разные отношения к компании либо работе, и не всегда положительные;
- 3) компания, которая высоко оценивает свое прошлое обладает преимуществом по сравнению с аналогичной компанией, которая не берет во внимание такое правило. Вместе с тем существует различимая граница между умением делать выводы из уроков прошлого и слепым ему подчинением;

4) очень сложно выделить определяющую причину успеха компаний с сильной организационной культурой, т.к. вполне допустимо, что именно успешная экономическая деятельность приводит их к установлению сильной культуры, а не наоборот. Успех организации часто объединяет убеждения и ценности, утверждаемые культурой, а, следовательно, именно экономический успех усиливает организационную культуру [8, с. 69].

ГЛАВА 2 «Анализ организационной культуры ООО «Евроторг»

2.1 Общая характеристика ООО «Евроторг»

Полное наименование компании: Общество с ограниченной ответственностью «Евроторг» (далее ООО «Евроторг»); организационно-правовая форма собственности которой – частная на праве хозяйственного ведения. Компания зарегистрирована по адресу: 220099 г. Минск, ул. Казинца, д. 52а. от 7 сентября 2000г. (до этого момента с 1996 г. «Евроторг» был закрытым акционерным обществом, реорганизованным из ИП) [9].

Компания ведет свою деятельность на основании свидетельства о государственной регистрации №1011568731, выданном Мингорисполкомом, которая даёт право на осуществление оптовой и розничной торговли на основании устава организации, в котором определены цель, виды и границы его деятельности.

ООО «Евроторг» является юридическим лицом, имеет обособленное имущество (его составляют основные фонды и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в балансе организации), самостоятельный баланс, расчетный счет в учреждении «Приорбанк», гербовую и иные печати и штампы со своим наименованием, фирменные бланки, товарный знак и другие реквизиты [9].

Основная цель деятельности компании – получение прибыли для удовлетворения социальных, культурных и экономических интересов участников общества и интересов членов трудового коллектива общества.

Компания "Евроторг" – одна из крупнейших розничных сетей Беларуси.

На 1 марта 2016 года торговая сеть "Евроопт" насчитывает 440 магазина и продолжает активно развиваться. За 2015 год было открыто более 100 новых торговых объектов. Такое динамичное развитие компании объясняется высоким спросом покупателей на продукцию и качество сервиса компании "Евроторг". Развитие предприятия позволило неоднократно занимать место победителя в международных и профессиональных конкурсах, таких как «Бренд года» и «Выбор года»[16].

Деятельность ООО «Евроторг» в основном сконцентрирована на сфере розничной торговли. Компания долгое время развивала два направления деятельности (оптовая и розничная торговля) параллельно, однако в конце 2008 года было принято решение сконцентрироваться на развитии розничной торговли. Перед реорганизацией на долю сектора оптовой торговли приходилось 64% общей выручки компании, поскольку на тот момент продажи осуществлялись через сеть магазинов-складов, расположенных в крупнейших городах Беларуси, а также посредством работы отдела активных продаж. Основными покупателями являлись мелкие предприниматели, которые закупали товар для своих предприятий [9].

На протяжении 2009–2011 гг. компания продолжила развивать оптовое направление в Минске на базе мелкооптового магазина типа Cash&Carry, однако в апреле 2011 года он был закрыт, а деятельность отдела активных продаж прекращена. На сегодняшний день оптовая продажа осуществляется через распределительный центр компании, а также через гипердискаунтер.

На сегодняшний день основными видами деятельности ООО «Евроторг», согласно Уставу компании являются [9]:

- деятельность агентов по торговле товарами широкого ассортимента;
- розничная торговля пищевыми продуктами и напитками в специализированных магазинах;
- розничная торговля косметическими и парфюмерными товарами;
- розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки;
- прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах;
- прочая розничная торговля в специализированных магазинах;
- сдача внаём собственного недвижимого имущества;
- оптовая торговля пищевыми продуктами, включая напитки;
- оптовая торговля непродовольственными товарами потребительского назначения;

- розничная торговля вне магазинов.

Основные задачи Устава ООО «Евроторг» следующие:

- формирование условий наиболее полного удовлетворения спроса покупателей в рамках среднего потребительского рынка;
- обеспечение высокого уровня торгового обслуживания;
- обеспечение достойной экономичности осуществления торгово-технологического и торгово-хозяйственного процесса в ООО «Евроторг»;
- максимизация суммы прибыли, остающейся в распоряжении организации, и обеспечение ее эффективного использования.

В целом, в Уставе сформулированы основные права и направления деятельности ООО «Евроторг», а также предмет и цели деятельности, указан порядок образования имущества, формирование и распределение дохода[9].

В таблице 2.1 отражены основные финансово-экономические показатели работы ООО «Евроторг» за период 2014–2016гг. В таблице 2.2 представлен отчет о прибылях и убытках компании за период 2014–2016 гг.

Таблица 2.1 – Финансово-экономические показатели работы ООО «Евроторг» за период 2014–2016гг. (в миллионах белорусских рублей)

Активы	2016	2015	2014
1	2	3	4
ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ:			
Основные средства	6770899	5522756	3493227
Гудвилл	62786	62786	62786
Кредиты выданные	230281	106265	48439

Отложенный налоговый актив	7222	5891	2218
Прочие долгосрочные активы	941860	605106	365019
Итого долгосрочные активы	8013048	6302804	3971689
КРАТКОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ:			
Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	11	14	40
Запасы	1875782	1530002	1291876
Торговая и прочая дебиторская задолженность	147485	136611	61741
НДС к возмещению	111906	172843	209506
Предоплаты поставщикам и прочие краткосрочные активы	147024	160705	185725
Кредиты выданные	108277	88317	31358
Денежные средства и их эквиваленты	216306	257998	352771
Итого краткосрочные активы	2606791	2346490	2133017
ИТОГО АКТИВЫ	10619839	8649294	6104706

Капитал

Уставный капитал	1245253	1138053	17332
Резерв переоценки	681338	555741	409311
Нераспределенная прибыль / (Накопленный убыток)	(76603)	(62482)	98943
Капитал, относимый на собственников Компании	1799989	1631312	1416073
Неконтролирующая доля	796	649	375
ИТОГО КАПИТАЛ	3650773	1637802	1419823

Обязательства

ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА:

Долгосрочные кредиты	4126092	3814104	2112587
Долгосрочные обязательства по финансовой аренде	8478	6915	38298
Доходы будущих периодов	1270	-	563
Отложенные налоговые обязательства	5716	4662	-
Итого долгосрочные обязательства	4141555	3887916	2151448

КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА:

Краткосрочные кредиты	1331041	700692	804157
-----------------------	---------	--------	--------

Краткосрочные обязательства по финансовой аренде	45524	37132	28057
--	-------	-------	-------

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4
Торговая и прочая кредиторская задолженность	859751	2042200	1440739
Текущие обязательства по налогам на прибыль	38293	31234	71017
Прочие краткосрочные обязательства	552902	312318	189465
Итого краткосрочные обязательства	2827511	3123576	2533435
ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	10619839	8649294	6104706

Примечание – Источник: собственная разработка

Таблица 2.2 – Отчет о прибылях и убытках ООО «Евроторг» за 2014–2016 гг. (в миллионах рублей)

Наименование показателей	2014	2015	2016
Выручка и банковские доходы	10820046	15976463	26169446
Себестоимость реализованных товаров и услуг и банковские расходы	(8629798)	(12468506)	(20585503)
Валовая прибыль	2190248	3507957	5583943

Коммерческие, общие и административные расходы	(1633790)	(2806408)	(4596896)
Прочие доходы	63843	121350	198771
Прочие расходы	(87755)	(110037)	(180241)
Операционная прибыль	532546	712862	1005577
Финансовые расходы	(411260)	(659113)	(1079627)
Финансовые доходы	4087	265	434
Прибыль от чистой монетарной позиции	302344	422723	692420
Прибыль до налогообложения	427717	476737	618805
Расход по налогам на прибыль	(53489)	(88729)	(111385)
Чистая прибыль за год	374228	388008	507420
<i>Чистая прибыль, приходящаяся на:</i>			
Неконтролирующую долю	(292)	124	159
Акционеров компании	374520	387884	401848

Компоненты, не подлежащие переносу в отчет о прибылях и убытках:

Увеличение резерва переоценки	86866	178573	247453
Эффект от перевода в валюту представления	-	373	582
Налоговый эффект от увеличения резерва переоценки	(15635)	(32143)	(44542)
Итого прочая совокупная прибыль за год	71231	146803	203493
<i>Совокупная прибыль, приходящаяся на:</i>			
Неконтролирующую долю	(292)	124	159
Акционеров компании	445751	534687	553746
Итого совокупная прибыль за год	445459	534811	553905

Примечание – Источник: собственная разработка

Таблица 2.3 – Анализ показателей хозяйственной деятельности ООО "Евроторг" за период 2014 – 2016 гг.

Показатели	Значения, млн. руб			Изменения показателя		Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015	2015/2014	2016/2015
Выручка и банковские доходы	10 820 046	15 976 463	26 169 446	5 156 417	10 192 983	147,66	163,80

Себестоимость реализованных товаров и услуг и банковские расходы	8 629 798	12 468 506	20 585 503	3 838 708	8 116 997	144,48	165,10
Валовая прибыль	2 190 248	3 507 957	5 583 943	1 317 709	2 075 986	160,16	159,18
Операционная прибыль	532 546	712 862	1 005 577	180 316	292 715	133,86	141,06
Прибыль до налогообложения	427 717	476 737	618 805	49 020	142 068	111,46	129,80
Чистая прибыль за год	374 228	388 008	507 420	13 780	119 412	103,68	130,78
Рентабельность продаж, %	3,95	2,98	2,36	-0,97	-0,62	75,49	79,24

Примечание – Источник: собственная разработка

За анализируемый период (2014–2016 гг.) в основном наблюдается положительная динамика по всем показателям. По отношению к 2015 году выручка за 2016 год увеличилась на 10 192 983 млн. руб., а чистая прибыль за аналогичный период возросла на 119 412 млн. руб. Однако наблюдается снижение рентабельности на 20%, что связано с ростом себестоимости реализованных товаров и услуг.

2.2. Анализ организационной структуры управления и системы кадрового менеджмента компании ООО «Евроторг»

Организационная структура Генеральной дирекции ООО «Евроторг» представляет собой определенную комбинацию элементов различных типов организационных

структур. Структура включает в себя вертикальные связи (связи подчинения) и горизонтальные связи, которые носят согласовательный характер и регламентированы в Положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях работников компании [10].

Организационная структура ООО «Евроторг» представлена в таблице 2.1

Органы управления	Уровни организационной структуры	Уровни оперативного управления
Общее собрание акционеров	уровень Генеральной дирекции	уровень Генерального директора
Совет директоров	уровень филиалов	уровень Руководителей временных проектных групп
Правление	уровень структурных подразделений филиалов	уровень заместителей генерального директора (главного бухгалтера);
Генеральный директор		уровень директоров департаментов
Руководители временных проектных групп		уровень начальников отделов

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных источника [17]

Генеральная дирекция Общества, в организационной структуре ООО «Евроторг», является высшим управленческим звеном. Генеральная дирекция занимается разработкой и осуществлением общей стратегии развития, определяет экономическую и техническую политику компании, а также решает других организационные вопросы, связанные с эффективным функционированием компании.

Структурные подразделения ООО «Евроторг» делятся на территориальные, функциональные и обеспечивающие (инфраструктурные).

К территориальным структурным подразделениям ООО «Евроторг» относятся следующие подразделения [9]:

1. Филиалы, которые осуществляют производственно-хозяйственную деятельность по географическому признаку;
2. Территориальные структурные подразделения региональных филиалов;

Функциональные структурные подразделения подразделяются на административно-управленческие и производственные.

Административно-управленческим структурные подразделения включают: департаменты, отделы (службы), группы (сектора) всех уровней организационной структуры ООО «Евроторг».

Производственные структурные подразделения включают в себя лаборатории, отделения, пункты.

Основные функциональные блоки организационной структуры представлены на рисунке 3.



Рис. 3. «Основные функциональные блоки организационной структуры»

Примечание – Источник: собственная разработка.

Основой концепции ООО «Евроторг» совершенствования структур управления является проактивный подход к управлению компанией. На основании результатов непрерывного мониторинга состояния организационной структуры компании, принятие оперативных решений по ее совершенствованию происходит с помощью

методов системного, процессного и структурного подходов.

Основными направлениями оптимизации организационной структуры ООО «Евроторг» являются[9] :

- Приведение организационной структуры в состояние, способствующее благоприятному взаимодействию с рынком (клиентами);
- Оптимизация количества структурных подразделений в соответствии с нормами управляемости.
- Оптимизация численности коллектива структурных подразделений, согласно с научно обоснованными нормами труда.
- Совершенствование систем и методов управления.
- Корректировка организационной структуры согласно концепции приоритета маркетинговой стратегией ООО «Евроторг».
- Создание системы мотивации и стимулирования труда по достигнутым результатам деятельности, которая будет нести благоприятный характер.

Для адекватной оценки текущего состояния организационной структуры ООО «Евроторг» необходима организация системы непрерывного мониторинга системы управления. Главная цель данной системы мониторинга структуры – это предотвращение ошибок в организации управления.

После проведения обследования производится оптимизация бизнес-процессов, в результате которого формируются модели бизнес-процессов, а также определяются критерии их оптимизации.

Совершенствование и реинжиниринг бизнес-процессов имеют последующие этапы, которые изображены на рисунке 4.



Рис. 4. «Этапы совершенствование и реинжиниринг бизнес-процессов»

Главный потенциал ООО «Евроторг» заключен в кадрах. Без нужных квалифицированных работников ни одна компания не сможет достичь, поставленных целей и выжить в жесткой конкурентной борьбе. Рассмотрим основные показатели, которые характеризуют персонал ООО «Евроторг» [9] .

Количественный и качественный состав персонала ООО «Евроторг» за 2015–16 г., представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4. Персонал ООО «Евроторг».

№	Показатели	2016	2015	%
1	Среднегодовая численность	2115	2024	-4,4
2	Руководители	61	56	-8,2
3	Специалисты	687	664	-6,3
4	Служащие	202	153	-24,3
5	Рабочие	1169	1137	-2,8

Примечание – Источник: собственная разработка

Данные таблицы показали, что общая численность персонала за последний год упала на 4,4%, из них руководителей и специалистов на 6,5%, служащих на 24,3%, рабочих на 2,8%. Сокращение персонала происходит практически во всех подразделениях.

Рассмотрим анализ уровня образования ООО «Евроторг» (таблица 2.5).

Таблица 2.5 Уровень образования за 2015 – 2016 г..

Наименование категории Работających	Уровень образования							
	Высшее		Средне-спец.		Среднее (практики)		Итого	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
1. Руководители	33	36	18	16	10	4	61	56
2. Специалисты	281	290	364	364	42	42	687	644
3. Служащие	60	40	131	131	11	11	202	153
4. Рабочие	169	50	993	993	7	7	1169	1137

Примечание – Источник: собственная разработка

Большая часть руководителей и специалистов имеют высшее образование – 46,5%, среднее специальное – 46,8%, среднее образование – 6%. Средний возраст руководителей и специалистов 48 лет. На руководящих должностях работают специалисты с большим опытом работы. 26% служащих имеют высшее образование, 70% – среднее специальное образование, 4% – среднее образование.

Следовательно, профессионально-квалификационный уровень работников ООО «Евроторг» высокий, который позволяет решать поставленные задачи.

Негативным моментом в ООО «Евроторг» является быстрое старение персонала, а также отсутствие притока молодых специалистов.

Главными причинами увольнения персонала были: по собственному желанию, неудовлетворенность работой и заработной платой; прогулы, нарушения трудовой дисциплины[10].

Напряжение в обеспечении компании трудовыми ресурсами может быть снято, благодаря полному использованию имеющейся рабочей силы, роста продуктивности труда работников, усовершенствовании кадрового отдела, привлечении молодого персонала, а также в создании благоприятных трудовых условий.

2.3. Анализ особенностей организационной культуры ООО «Евроторг» и ее влияния на эффективность его функционирования

В 2015 году в ООО «Евроторг» проводилось анкетирование, которое затронуло вопросы организационной культуры. Респондентами были работники разных уровней квалификации ООО «Евроторг» .

Все опрошенные заявили, что считают организационную культуру важной для деятельности любой компании. Но организационную культуру они рассматривают лишь как поверхностный уровень: традиции, обряды, а также символику компании.

Среди положительных черт организационной культуры ООО «Евроторг» можно отметить [9]:

- Организованная система обучения новичков: прохождение испытательного срока, который способствует наиболее эффективной адаптации на рабочем месте, закрепление опытного персонала, который помогает разобраться в специфике работы;
- Традицию отмечать День Рождения ООО «Евроторг», которая сближает сотрудников компании;
- Наличие обязательной униформы;
- Комплекс определенных обрядов. Например, обряды ,которые связаны с окончанием учёбы (вручение дипломов или сертификатов);
- Проведение постоянных мероприятий по совместному отдыху: юбилеи сотрудников, выезды за город, посещение бассейна, бани и др.
- Запись на камеру важных событий в жизни компании: конференций, семинаров и др.

Хотелось бы отметить то, что большинство сотрудников знают цель, стратегию и структуру своей компании, что является положительной чертой организационной культуры.

Присутствуют недостатки действующей организационной культуры ООО «Евроторг», которые в перспективе могут отрицательно повлиять на организационную культуру. К этим чертам относится отсутствие:

- Закреплённых письменно правил поведения;
- Легенд и мифов о компании;
- Конкурсов профессионального мастерства.

Ссылаясь на полученные в ходе опроса данные, можно сделать вывод, что в целом, компания обладает основными составляющими организационной культуры. ООО «Евроторг» – это компания, в которой уважают личность за то, как она выполняет работу, а также высоко ценят человеческие качества. Данную компанию можно назвать демократичной, потому что давление руководства на подчиненных несильно ощущается.

ООО «Евроторг» имеет сложившуюся организационную культуру. Перед администрацией компании стоит задача сохранения и поддержания культуры, а также ее корректировка и усовершенствование [9].

ООО «Евроторг» использует следующие подходы для управления организационной культурой, которые можно увидеть на рисунке 5.

Рис.5. «Подходы для управления организационной культурой»

Первый подход представляет собой видение свыше, которое должно пробуждать энтузиазм у сотрудников компании. Руководитель мотивирует и претворяет в жизнь базовые ценности компании.

Применение второго принципа начинается с нижних уровней компании. Акцент делается на реальной жизни компании. Менеджеры отслеживают процессы, которые происходят в компании, стараясь при этом управлять культурой компании.

Необходима определенная стратегия *управления культурой* в компании для изменения культуры, которая предполагает:

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

Культура компании может быть приемлемой для какого-то определенного периода времени, а также условий. Изменение условий государственного регулирования, резкие экономические перемены, а также инновационные технологии ведут к изменениям культуры компании.

Для создания новой культуры компании необходимо много времени, так как старая организационная культура остается в сознании персонала. Такая работа требует формирование новой миссии, целей компании, модели эффективного руководства, использование опыта предыдущей деятельности, укоренившихся традиций, оценку эффективности компании и т. д.

На данном этапе развития ООО «Евроторг» организационная культура, которая сложилась более или менее отвечает целям компании. Однако учитывая темпы развития компании, администрации необходимо проводить диагностику главных параметров культуры компании, а также вносить изменения в ее структуру.

Хотелось бы отметить, что при проведении изменений в культуре, управление компании столкнется с различными трудностями. Потому что менять культуру легче в молодой компании с еще не закореневшими ценностями. Также руководству ООО «Евроторг» не следует ожидать быстрой адаптации в компании главных культурных ценностей. Процесс изменения культуры в компании займет долгое время. Предложения по совершенствованию организационной культуры ООО «Евроторг» мы рассмотрим в следующей главе.

Глава 3. Направления совершенствования организационной культуры ООО «Евроторг»

3.1. Совершенствование методических основ организационной культуры компании ООО «Евроторг»

На данном этапе развития ООО «Евроторг» организационная культура, которая сложилась более или менее отвечает целям компании. Однако учитывая темпы развития компании, администрации необходимо проводить мероприятия по совершенствованию методических основ организационной культуры компании.

Успех любой компании предполагает высокую степень совместимости и организационной культуры. Чтобы достичь таких результатов, выделяют следующие подходы[11, с. 85].:

- Не принимается во внимание культура, которая препятствует эффективному выполнению выбранной стратегии;
- Система управления подстраивается под существующую в организации культуру. Данный подход базируется на признании существующих барьеров, создаваемых культурой для выполнения желаемой стратегии, а также выработки альтернатив по «обходу» данных препятствий без внесения значительных изменений в саму стратегию.
- Совершается попытка изменить культуру согласно выбранной стратегией;
- Стратегия подстраивается под культуру, которая существует в компании.

Администрация компании может влиять на развитие культуры двумя способами. Первый представляет собой оценку сверху, которая должна вызвать энтузиазм у персонала компании. Применение второго способа начинается с нижних уровней компании. Администрация должна отслеживать все, что происходит в компании, стараясь шаг за шагом оказывать воздействие на культуру компании, используя инструмент оценки организационной культуры компании (OCAI). Цель данного инструмента – это тщательная диагностика именно тех важных аспектов компании, которые составляют фундамент ее культуры. Инструмент OCAI производит оценку шести главных измерений организационной культуры компании. В результате оценки, можно получить картину того, каким образом работает компания и какие ценности она преследует [11, с. 90]..

Организационная культура охватывает всю сферу деятельности компании. Она объединяет в себе внутренне связанный, сложный, и вместе с тем не вполне определенный набор факторов. При диагностике и оценке организационной культуры компании присутствует возможность добавления любого фактора, который имеет отношение к делу. Следовательно, чтобы определить самые важные измерения, на которых следует обратить внимание, необходимо использовать приемлемую рамочную конструкцию, которая позволит сузить, а также сфокусировать поиск главных измерений культуры компании.

Рамочная конструкция помогает диагностировать, а также изменять на ранней стадии основы организационной культуры компании, которые развиваются на протяжении жизненного цикла самих компаний. Каркас является очень удобным средством для установления в первом приближении направления изменения этих основ. Каждый профиль организационной культуры компании отражает ее основные элементы такие, как стиль менеджмента, нравственный климат, стратегические цели, систему вознаграждений, особенности лидерства и основные ценности компании. Следовательно, для изменения культуры компании

необходимо сначала их идентифицировать, а затем изменить.

Что же конкретно необходимо изменить в организационной культуре компании и как разработать стратегию по инициированию основных элементов этих перемен. Методика строится на диалоге между лицами, которых назначают начать процесс изменений, а затем управлять ими. Как правило, к данной работе привлекаются менеджеры, которые близки к высшему звену управления.

Так как культура многих компаний неосознаваема ее носителями, то у многих сотрудников наступают трудные времена, когда они пытаются идентифицировать или описать культуру своей компании. Возникает та ситуация, в которой инструмент оценки OSAI может оказаться весьма полезным. Инструмент оценки OSAI помогает раскрыть или поверхностно отобразить те аспекты культуры, которые не были идентифицированы или обозначены членами компании. OSAI позволяет менеджеру сказать членам компании следующее [11, с. 99]:

Вот инструмент, который можно использовать для идентификации главных характеристик нашей культуры компании, который фокусирует внимание на шести элементах, показывающих, кто мы такие и каков наш подход к сложным организационным задачам. Данный инструмент позволяет измерить, где наша компания находится сейчас, и определить, к чему мы хотим добиться.

Процесс трансформации может быть проведен как начинающими, так и опытными агентами по изменениям.

3.2. Совершенствование механизма управления организационной культурой компании ООО «Евроторг»

Предлагаемая методика состоит из шести шагов приема, которые помогут спланировать, а также реализовать действия по совершенствованию организационной культуры компании. Назначение шести шагов состоит в том, чтобы ускорить процесс вовлечение персонала компании в дело изменения культуры, минимизировать их сопротивление, разъяснить всем заинтересованным лицам, какими именно будут приоритеты новой организационной культуры, выявить, что именно останется в компании немодифицированным, и сконструировать систему целенаправленных действий, осуществление которых с

самого начала затронет движущие силы культурных изменений [12, с. 70].

Шаг 1. Диагноз нынешнего состояния и достижение консенсуса:

Сначала необходимо определить ведущих специалистов в области перспективных представлений об организационной культуре в целом. Им предстоит произвести оценку с помощью инструмента OCAI. Далее следует собрать данных людей для совместной выработки взгляда на нынешнюю культуру компании. Важно рассмотреть мнение тех лиц, которые видят культуру компании иной, чем другие.

Лучше разделить людей на определенные подгруппы и добиться того, чтобы каждая подгруппа построила общую диаграмму культуры.

После того как каждая подгруппа придет к консенсусу в определении профиля существующей организационной культуры, их представителей следует собрать и построить общий, совместный профиль.

Шаг 2. Диагноз и достижение консенсуса в понимании будущей культуры организации.

Второй шаг состоит из сосредотачивая внимание на предпочтительной организационной культуре. Обсуждение нынешней культуры должно происходить отдельно от обсуждения желаемой культуры так, чтобы оба обсуждения не оказали влияния друг на друга.

Шаг 3. Осмысление результатов.

На данном этапе совершенствования организационной культуры выявляются четкие различия между существующей предпочтительной культурой компании. Величина несоответствия между типами существующей и предпочтительной культурой, определяется графически, для того, чтобы дать четкое представление, на каких вопросах следует сконцентрировать внимание.

Шаг 4. Истории - иллюстрации.

Наглядным способом освещают и показывают организационную культуру компании разного рода истории. Члены команды выбирают два-три события или случая, наглядно формирующих те ценности, которые они хотели бы воплотить в желаемую организационную культуру компании.

Шаг 5. Стратегические действия.

Пятый шаг делает акцент на выбор определенных действий, которые необходимы для ускорения перемен. По мере достижения консенсуса членом команды необходимо установить, что необходимо привести в движение, что убрать, чему позволить продолжаться, чтобы начался процесс изменения организационной культуры компании.

Шаг 6. План реализации.

Последний шаг состоит в разработке плана реализации, который дополняется таблицами сроков с указанием точек отчетности. Он становится началом процесса совершенствования организационной культуры компании. Нужно определить несколько главных путей, по которым сразу же можно начать делать шаги. Очень важно определить принципы поведения, а также аспекты компетентности, которые нужно развивать в себе или усовершенствовать каждому члену компании для отражения новой организационной культуры [12, с. 72].

Трансформации культуры не сможет произойти, если в процесс не вовлечь всех членов компании, не создать предрасположенность людей к изменениям, а также активную поддержку.

Попытки кардинального изменения организационной культуры компании без определенных перемен в персональном поведении членов компании будут бесполезными. Статус культуры зависит от поступков персонала компании, соответствующих производимой трансформации и подтверждающих новые культурные ценности.

Последние пять лет метод индивидуального изменения, который подкрепляет трансформацию культуры, используется в мировых компаниях. Он основывается на ***Инструменте оценки профессиональных навыков менеджмента (MSAI)***. Большое количество успешных частных и государственных компаний приняли его в качестве средства для изменений культуры компании и совершенствования менеджмента [12, с. 80].

Менеджеры, которые вовлечены в процесс изменения культуры компании, самостоятельно выполняют оценку по методике MSAI. Затем каждый из них дает коллегам сделать свой вариант рейтинговой оценки с помощью данного инструмента. Такую информацию обычно называют «обратной связью на 360 градусов».

Далее менеджеры готовят и представляют отчет по анализу обратной связи, в котором проводится сравнение самооценки менеджера с рейтинговыми оценками его коллег. В данном отчете также проводятся сопоставления баллов оценок, которые дают коллеги менеджера, со средними оценками примерно пятидесяти тысяч других менеджеров, которые применяли данный инструмент ранее. Информация представляется в форме ранжирования перцентилей как, чтобы менеджеры могли увидеть, как они выглядят на фоне других менеджеров в аспекте управленческой компетенции.

360 – градусная обратная связь преследует две цели. Первая заключается в возможности помочь менеджеру улучшить общий уровень управленческой деятельности. Вторая же заключается в четком определении аспектов компетентности, которые необходимы для поддержки совершенствования организационной культуры компании.

Для самого менеджера индивидуальное самосовершенствование важно тем, что с его помощью можно подвигнуть команду поддержать движение к желаемым результатам. Стоит еще раз повторить, что без перемен в личном поведении персонала изменение культуры компании, так и останется благим намерением.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационная культура играет важную роль в деятельности любой компании, но стать ее движущей силой она сможет тогда, когда будет согласована со стратегией компании. Часто в компании формируется та культура, которая воплощает ценности и методы их лидеров.

Перед многими компаниями возникает вопрос о несоответствии их существующей стратегии культуре. В связи с этим выделяют четыре способа разрешения этой проблемы:

- игнорируется культура, которая препятствует эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии;
- система управления подстраивается под существующую в организационную культуру;
- делаются попытки изменить организационную культуру так, чтобы она подходила для выбранной стратегии. Это трудный подход, который требует много времени и

значительных ресурсов;

- изменяется стратегия с целью ее подстраивания под имеющуюся культуру.

Независимо от того, на какой стадии развития находится компания, руководство может управлять организационной культурой двумя способами. Во – первых, когда руководитель – лидер мотивирует и претворяет в жизнь основные ценности компании. И, во – вторых , когда данный процесс начинается с нижних уровней. Здесь внимание уделяется деталям реальной жизни в компании, а администрация должны отслеживать по всей компании, что в ней происходит, при этом стараясь, шаг за шагом управлять культурой компании.

Так как культура является определяющим фактором достижения долгосрочной эффективности компании, необходимо, чтобы люди, которые занимаются управлением организационной культурой компании, умели определять ее главные измерения, а также были в состоянии разрабатывать стратегию изменения культуры и в последующем могли приступить к реализации самого процесса изменений.

Анализа организационной культуры ООО «Евроторг» показал, что существующая культура, которая сложилась, более или менее отвечает целям компании. Однако учитывая темпы развития компании, администрации необходимо проводить мероприятия по совершенствованию методических основ организационной культуры компании.

Безусловно, изменение культуры – дело трудное, требующее больших временных усилий. Очень важно гарантировать уверенность в том, что компания сначала понимает характер своей существующей культуры и отдает себе отчет, почему нужно что-то менять. В стремлении меняться к лучшему, можно допустить ошибку. Не желая тратить время на формирование общей точки зрения между сотрудниками компании на то, что они собой представляют и к чему следует идти, при этом, не добиваясь консенсуса в понимании смысла изменений и того, что они означают для компании. Поэтому остается неясным, какие изменения следует проводить, что необходимо прекратить, а что продолжить. Предложенная в третьей главе стратегия, которая состоит из шести шагов, помогает преодолеть эти препятствия на пути совершенствования, а также делает управление изменением культуры более систематизированным.

Также был предложен метод индивидуального изменения, который подкрепляет трансформацию культуры. Данный метод основывается на **Инструменте оценки**

профессиональных навыков менеджмента (MSAI).

Суть данного метода заключается в изменении личного поведения, повышая уровень компетентности менеджеров в управленческой деятельности, помогает им становиться более эффективными в сфере становления будущей предпочтительной культуры компании, способствует более полному изменению организационной культуры.

Понимание роли и значения организационной культуры для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных целей и умение формировать предпочтительную организационную культуру является важным условием успешных организационных изменений. Отечественные компании только тогда смогут конкурировать с западными компаниями, когда смогут сравняться с ними не только по технической оснащенности, но и по искусству управления социальной структурой, которая составляет ядро компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Игошина, С. Д. Резник. И. А. Игошина Организационное поведение / С. Д. Резник. И. А. Игошина Игошина. – М.: ИНФРА-М, **2016**. – 256 с
2. Аширов, Д. А. Организационное поведение / Д.А. Аширов. – М.: Проспект, ТК Велби, **2015**. – 360 с. Лукичева, Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: Учебник для бакалавров / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева; Под ред. Ю.П. Анискин. – М.: Омега-Л, 2012. – 488 с
3. Шапиро, С. А. Организационное поведение / С.А. Шапиро. – М.: КноРус, **2017**. – 352 с.
4. Красовский, Ю.Д. Архитектоника организационного поведения / Ю.Д. Красовский. – М.: Юнити-Дана, **2016**. – 334 с
5. Козлов В. В., Одегов Ю. Г., Сидорова В. Н. Организационное поведение; КноРус – Москва, 2013. – 232 с
6. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. – М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. – 288 с
7. Литвинюк А. А. Организационное поведение; Юрайт – Москва, 2012. – 512 с.
8. Сурков, С. А. Люди на работе. Учебник по организационному поведению / С.А. Сурков. – М.: Дело и сервис, **2016**. – 304 с
9. Компания "Евроопт" – одна из крупнейших розничных сетей Беларуси поставщиками // Официальный сайт ООО «Евроторг» [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: <http://www.evroopt.by/nashi-dostizheniya>. – Дата

доступа: 13.11.2017.

10. Консолидированная финансовая отчетность ООО «ЕВРОТОРГ» (Приложение № 4) // Официальный сайт ООО «Евроторг» [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: [http://www.evroopt.by/Консолидированная финансовая отчетность ООО «ЕВРОТОРГ» \(Приложение № 4\).pdf](http://www.evroopt.by/Консолидированная_финансовая_отчетность_ООО_«ЕВРОТОРГ»_(Приложение_№_4).pdf). – Дата доступа: 28.10.2017.
11. Якобсон, А.Я. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / А.Я. Якобсон. – М.: Омега-Л, 2014. – 176 с.
12. Попов, С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие / С.Г. Попов. – М.: Ось-89, 2013. – 176 с.
13. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 285 с.