

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Оренбургский государственный университет»

М.А. Колмыкова, Н. А. Четверикова

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Учебное пособие

Рекомендовано ученым советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» для обучающихся по образовательным программам высшего образования по направлениям подготовки 43.03.01 Сервис, 43.03.02 Туризм, 38.03.03 Управление персоналом, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, 38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Оренбург
2020

УДК 005.92 (075.8)
ББК 65.291.212я73
К 60

Рецензент – доктор экономических наук, доцент Е.В. Шестакова

Колмыкова, М. А.
К60 Организационная культура: учебное пособие /
М.А.Колмыкова, Н. А. Четверикова; Оренбургский гос. ун-т.
– Оренбург : ОГУ, 2020– 144 с.
ISBN 978-5-7410-2436-2

Учебное пособие содержит 7 разделов, рассматривающих различные аспекты организационной культуры от концептуальных основ до социокультурных основ управления организацией.

Учебное пособие предназначено для оказания помощи в изучении дисциплины «Организационная культура» обучающихся по направлениям подготовки 43.03.01 Сервис, 43.03.02 Туризм, 38.03.03 Управление персоналом, а также обучающихся по направлениям подготовки 38.03.04 и 38.04.04 Государственное и муниципальное управление в рамках изучения дисциплин «Социология управления», «Профессиональная культура чиновника» и «Организационное поведение государственных и муниципальных служащих».

УДК 005.92 (075.8)
ББК 65.291.212я73

ISBN 978-5-7410-2436-2

© Колмыкова М.А.,
Четверикова Н. А., 2020
© ОГУ, 2020

Содержание

Введение.....	4
1 Концепция организационной культуры.....	7
1.1 Контрольные вопросы для самопроверки	31
2 Типология организационных культур.....	33
2.1 Контрольные вопросы для самопроверки	40
3 Технологии диагностики организационной культуры.....	41
3.1 Контрольные вопросы для самопроверки	65
4 Формирование и поддержание организационной культуры	67
4.1 Контрольные вопросы для самопроверки	85
5 Организационные изменения и их влияние на организационную культуру.....	87
5.1 Контрольные вопросы для самопроверки	109
6 Модели влияния организационной культуры на эффективность компании	110
6.1 Контрольные вопросы для самопроверки	117
7 Социокультурные основы управления	119
7.1 Контрольные вопросы для самопроверки	135
Список использованных источников	136

Введение

Организационная культура является основой изучения управленческой тематики на научном уровне рассмотрения. Исследование фундаментальных вопросов сферы управления организациями, процессами, персоналом формирует теоретическую и концептуальную базу организационной культуры. Культура организации во многом определяет возможности предприятия, векторы и перспективы его развития в динамичных условиях внешней среды, особенности поведения в различных ситуациях, степень и формы взаимодействия с другими предприятиями. Предметом социокультурного процесса выступает социальная организация со своей философией и миссией, системой ценностей, норм, традиций.

Организационная культура – это явление, которое обеспечивает упорядоченность и согласованность функционирования социальных организаций различного уровня и оказывает прямое воздействие на результативность функционирования любого хозяйствующего субъекта, влияет на конечные результаты деятельности предприятия, способствует формированию имиджа, оказывает влияние на повышение качества предоставляемых услуг, оказываемых работ и т.д.

Организационная культура является важным элементом системы управления с определенной структурой, функционалом и системой координат и взаимозависима от целей организации. Но не следует рассматривать организационную культуру только в узком смысле – как культуру конкретного предприятия, так как культура присутствует на всех уровнях жизнедеятельности общества и не должно происходить разрыва единой системы организационной культуры функционирования общества.

Из немалого количества изданий, публикаций в настоящем учебном пособии рассматриваются разные вопросы организационной культуры от концептуальных основ до социокультурных основ управления организацией.

В современной формируемой сервисной экономике руководители столкнулись с необходимостью предоставления услуг как в государственном, так и в частном секторе, высокого качества и высокого уровня подготовки персонала для клиентоориентированных отношений. Формирование такого типа и формы взаимодействия определяют организационную культуру и ее изучение в одну из ключевых тем и дисциплин, которая формирует комплексное видение культуры предприятия в обеспечении реализации миссии организации в сервисной экономике.

В пособии раскрыты и освещены типы организационных культур, технологии диагностики организационной культуры, способы формирования и поддержания организационной культуры, освещен вопрос организационных изменений и их влияния на организационную культуру, представлены модели влияния организационной культуры на эффективность компании.

Цель данного пособия – рассмотреть организационную культуру, расширив представление о практическом приложении в сфере управления на предприятиях социокультурного профиля и в управлении персоналом, в системе государственного и муниципального управления.

В ходе достижения данной цели авторами использован системный подход и ряд методов, среди которых можно выделить контекстный анализ, анализ первоисточников, графический метод и метод моделирования. Особое внимание уделено вторичному анализу социологических данных в контексте иллюстрации выводов при изложении материала. Пособие содержит графические и табличные материалы, примеры и вопросы для обсуждения, предназначенные для упрощения восприятия ключевых вопросов в рамках затронутых тем.

Авторы не претендуют на полноту рассмотрения известных публикаций по данной проблематике, но полагают, что учебное пособие имеет теоретическую значимость для преподавания «Организационной культуры» и поможет более предметному освоению дисциплины, а также

может быть использовано в ходе изучения дисциплин «Социология управления», «Организационное поведение государственных и муниципальных служащих», «Этика деловых отношений», «Менеджмент в сервисе», «Менеджмент в туризме», «Профессиональная культура чиновника», «Сервисология», «Гостиничное дело» и др.

1 Концепция организационной культуры

Понятие организационной культуры, ее функции, свойства, подходы изучения, формы существования и проявления. Уровни изучения организационной культуры. Основные компоненты организационной культуры и механизм их взаимодействия. Различные подходы к выделению элементов и характеристик организационной культуры.

Проблемы организационной культуры могут быть рассмотрены через призму философских, исторических, экономических, управленческих, социологических областей знаний.

В социологическом контексте культура определяется как интегрированный социальный опыт, социальная наследственность человечества. В самом широком смысле культура понимается как совокупность результатов материальной и духовной деятельности людей, т. е. все то, что производится, социально усваивается и разделяется членами общества [1, с. 18].

Можно утверждать, что именно с 70-х годов прошлого века к изучению корпоративной культуры начинают активно использоваться социологические подходы. Ф. Тейлор, как представитель рационалистического подхода и основатель научной школы управления, рассматривал научные принципы организации труда – как основу повышения производительности труда отдельного работника[2, с. 113].

Безусловно, упоминание о культуре в современном ее понимании, в концепции Тейлора еще не упоминалось, однако его отечественный последователь посвятил свое исследование А. К. Гастев.

В отличие от теорий Ф. Тейлора и Г. Форда, концепция А. К. Гастева является концепцией подлинно социалистической организации труда и отражает социализацию трудового процесса и решающие роли человеческого фактора в ней.

А. К. Гастев писал: «даже когда мы выйдем за ворота завода, то и тогда несем в себе производственную установку. Будет ли это быт или вопрос общей культуры, и здесь мы должны будем выступить с системой установки,

так называемой культурной установки, которая нас обязывает строить определенного рода ряды»[3, с. 21].

Различные стороны корпоративной культуры описывались, по крайней мере, с начала 20 в., но само понятие стало популярным с конца 1970-х годов.

Огромный интерес, с социологической точки зрения, представляют результаты так называемого Хоуторнского эксперимента, проводимого группой учёных во главе с Э. Мэйо в начале 30-х годов XX века в Чикаго, целью которого являлось определение степени влияния разных физических факторов в организации труда рабочих на их производительность»[4].

Выводы Э. Мэйо, стали огромным толчком к переосмыслению, существующих управленческих концепций, а также предпосылкой создания «Школы человеческих отношений» - как одной из основных школ управленческой мысли. Именно в рамках данного научного течения появляется термин «человеческий фактор», который в последствии становится очень популярным в управленческой практике. Результаты исследования Э. Мэйо и его последователей заложили фундамент для дальнейшего изучения поведения работников различных организаций и культуры их труда.

Благодаря «японскому экономическому чуду», который был обусловлен экономическим взлетом промышленности Японии в 60-х-70-х гг. прошлого века долгое время успех данных предприятий трактовали как вид специфических практик управления, продиктованных национальными традициями, ценностями и культурными нормами. В этом случае, роль в подобном успехе японских корпораций отводилась именно культуре, причем национальной.

Ошеломительный взлет японской экономики не давал возможности американским ученым остаться в стороне в исследования этой проблемы. Не сложно предположить, что они приложили максимум усилий, чтобы проанализировать причины успеха японской экономики. Одним из первых

это сделал У. Оучи, который рассматривал фактор деловой культуры как важнейшую составляющую японского экономического чуда. Так, в 80-х годах свет увидела его научная концепция «Теория Z», в которой У. Оучи рассматривает корпоративную культуру как совокупность символов, церемоний и мифов, которые в свою очередь сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях конкретных предприятий или профессиональных групп [5, с. 309].

В начале 90-х годов XX века был опубликован ряд работ, посвященных изучению элементов корпоративной культуры. Рассмотрим некоторые из них. В 1982 году Т. Дил и А. Кеннеди публикуют исследования по ритуалам в организациях. Они рассматривают корпоративную культуру, как устойчивую совокупность ценностей, символов, героев, ритуалов и историй, которыми управляются люди [6, с. 116].

Отдельного внимания заслуживает работа Э. Шейна «Организационная культура и лидерство», которую по праву можно считать первой фундаментальной теоретической работой по проблематике формирования и развития культуры организации.

Под организационной культурой данный исследователь понимал комплекс базовых предположений, изобретений, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции [7, с. 129].

Содержание организационной культуры целесообразно раскрыть через ее элементы, представленные на рисунке 1.

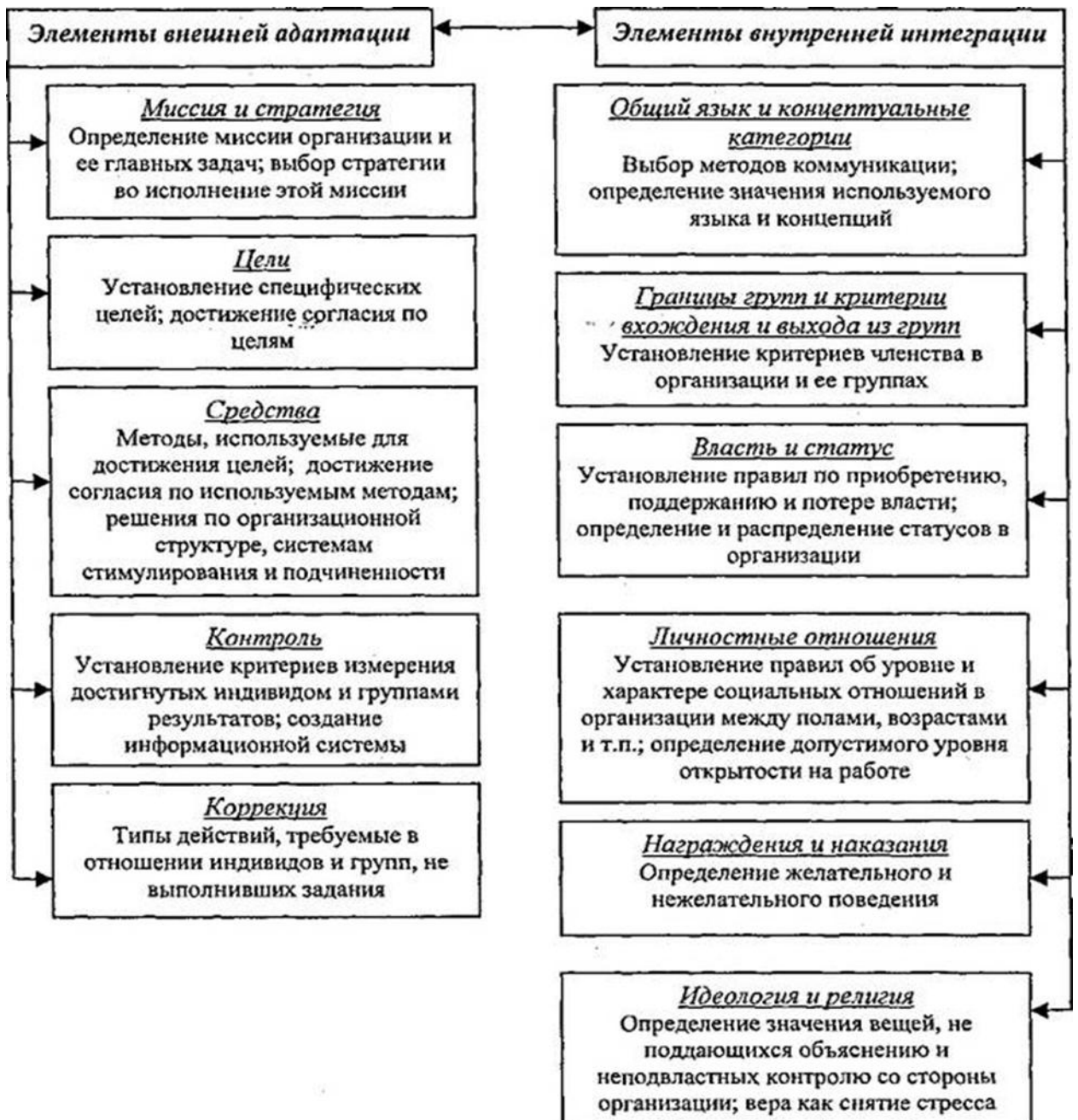


Рисунок 1 – Элементы организационной культуры по Э. Шейну

Кроме того, Э. Шейн утверждал, что культуру организации можно представить в определенной структуре, которую он назвал «азбука организационной культуры» (ABC), кроме этого он выделил три основных уровня культуры определенной организации, а именно:

1. Поверхностный уровень организационной культуры включает в себя, так называемые, артефакты, которые представляют собой видимые элементы культуры, к которым относятся манера общения служащих, форма одежды,

открытые либо закрытые служебные помещения и др. Данный уровень в модели Э. Шейна соответствует элементу А.

2. Элемент В представляет собой подповерхностный уровень организационной культуры и включает в себя поведение работников организаций или учреждений. К ним относятся: стереотипы поведения служащих, включая методы принятия решений, командную работу и отношение к проблемам.

3. Глубинный уровень организационной культуры подразумевает совокупность таких элементов как мораль, убеждения, верования. Это суждения служащих о таких понятиях, как «правильно-неправильно», «справедливо-несправедливо», «законно-незаконно». Элемент С, по мнению Э. Шейна, является ядром организационной культуры.

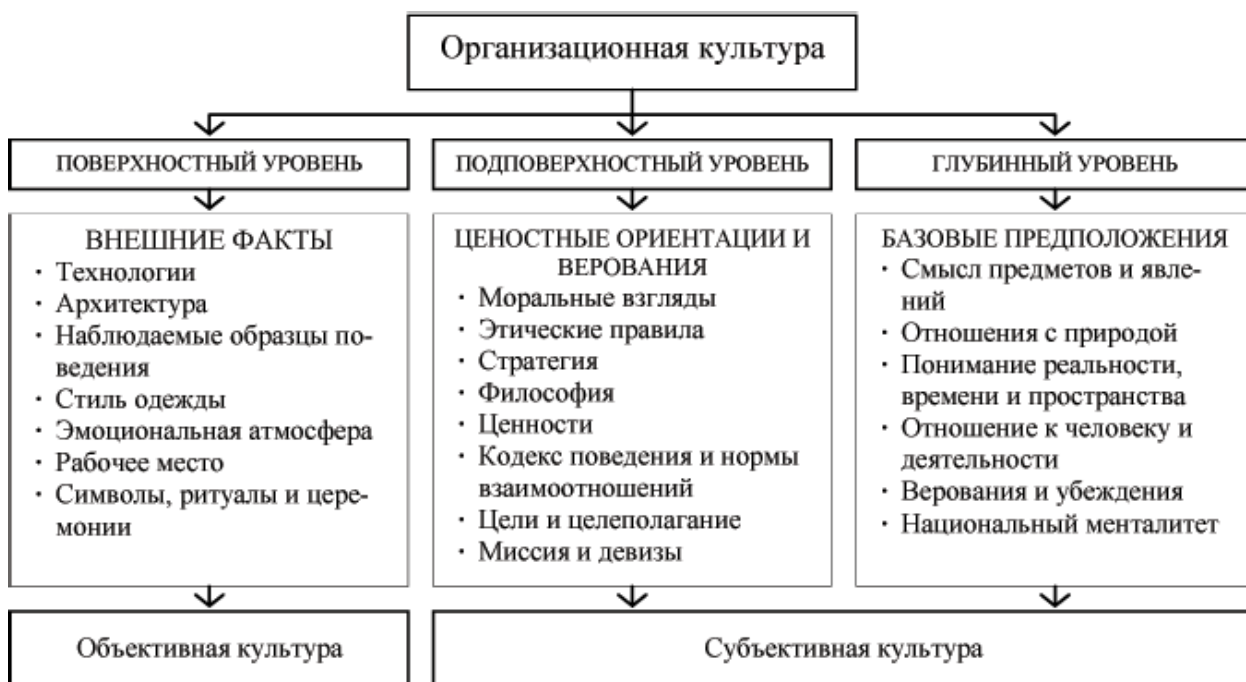


Рисунок 2 – Уровни организационной культуры по Э. Шейну

Как и многие другие научные понятия управленческих дисциплин, организационная культура имеет довольно много определений, именно поэтому сложно остановиться на какой-то одной универсальной трактовке данного понятия.

Начнем с истоков. Термин «культура» (от лат. culture) – понятие многоплановое, сложное и неоднозначное. Прежде всего, культура – это сообщаемое знание, которое передается от поколения к поколению, чтобы помочь членам групп жить в определенном времени, месте или ситуации.

Культура – это явление, которое выделяет человеческий вид среди других живых существ. В соединении с биологической эволюцией культура не только помогла человеческому виду выжить, но и расти и развиваться на этой планете и даже в космосе.

Культуру принято рассматривать в двух аспектах: узком и широком.

В узком смысле слова это духовная жизнь людей, набор этических норм, правил, обычаев и традиций. Согласно краткому словарю по социологии, это «личностная система осознаваемых как ценности самим индивидом и ценимых в обществе качеств ума, характера, воображения, памяти, полученных в процессе воспитания и образования. В этом смысле говорят о нравственной, эстетической, политической, бытовой, профессиональной, гуманитарной и научно – технической культуре. В обыденном сознании культура ассоциируется с развитыми творческими способностями, эрудицией, пониманием произведений искусства, свободным владением языками, аккуратностью, вежливостью, самообладанием, моральной ответственностью, художественным вкусом, уровню приобщённости к культурному наследию, степени развитости индивидуальных способностей» [8, с. 23].

В широком смысле культура является механизмом воспроизведения социального опыта, помогающим людям жить и развиваться в определенной среде, сохраняя единство и целостность своего сообщества. Разумеется, потребность в воспроизведении приобретенного и заимствованного социального опыта актуальна и для организации. Однако, вплоть до недавнего времени процессы формирования организационной культуры шли стихийно, не привлекая внимания ни субъекта организационной власти, ни исследователей.

Как не существует двух абсолютно одинаковых людей, так и не существует двух одинаковых организаций. Каждая формирует свой собственный облик, делающий её уникальной, узнаваемой, идентифицируемой по определенным параметрам. Можно наблюдать схожесть ресурсов, производственных технологий, но сходства в отношении организационной культуры невозможно. Различные авторы, давая определение организационной культуре, вкладывают в него тот или иной набор важнейших составляющих, соответствующих пониманию культуры в узком или широком смысле слова [9, с. 87].

В современной литературе существует довольно много определений понятия организационная культура. Как и многие другие понятия организационно – управленческих дисциплин, концепция организационной культуры не имеет универсального определения. Возможны лишь разнообразные функциональные описания культурной области, которые всякий раз формулируются в зависимости от конкретных целей исследования, но целостного – сущностного – определения культуры, получившего общепризнанное распространение, нет.

Майкл Армстронг считает, что организационная культура – это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общие для всех сотрудников данной организации. Они не всегда четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы [10, с. 45].

О. Виханский и А. Наумов дают следующее определение организационной культуре: это – «набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентиры передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения» [11, с. 151].

Более строгое определение дают Дж. Стонер и Е. Фримен, американские специалисты по управлению: «Организационная культура – это совокупность разделяемых ценностей, убеждений, отношений и норм, которые определяют поведение и ожидания каждого члена организации» [12, с. 13].

В. Сате: «Культура представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества» [13, с. 98].

Э. Шейн: «Организационная культура – это комплекс базовых предположений, изобретений, 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» [14, с. 27].

Таким образом, организационная культура – это самовоспроизводящаяся, существующая на уровне коллективного сознания и имманентно присущая организации система социально допустимых моделей, образцов внутригрупповой жизнедеятельности (формальных и неформальных правил и норм делового поведения, коллективно разделяемых ценностей, моральных принципов, обычаев и традиций), объединяющая в единое целое субкультуры отдельных подразделений и выполняющая целеориентирующую, функционально – и структурообразующую, адаптивную и регулирующую функции в пространстве внутриорганизационного и межорганизационного взаимодействия.

Необходимо отметить, что понятие «корпоративная» культура употребляется наряду с понятиями культура «деловая», «производственная», «организационная», «управленческая», «культура трудовых отношений».

В современной научной литературе можно столкнуться с ситуацией, когда понятия «организационная» и «корпоративная» культуры

отождествляются. Если в признании наличия феномена корпоративной культуры академические и деловые круги практически единодушны, то в содержательной трактовке её определений такого единодушия не наблюдается.

Обратим внимание на то, что термин «корпоративная культура» на Западе обозначает то же самое, что и «организационная» (corporateculture, organizationalculture, corporateidentity).

Остановимся на исследовании Ж. Т. Тощенко и Н. Н. Могутновой, результаты которого дают возможность выделить четыре группы ученых с различными точками зрения по этому вопросу [15, с. 134].

1. Первая группа ученых, утверждают, что понятие «организационная культура» тождественна понятию культуры «корпоративной». Это связано с тем, что понятия, описывающие данные феномены, абсолютно идентичны, а именно: философия и идеология организации, ценностные ориентации и верования, ожидания и нормы, принимаемые и разделяемые всеми членами коллектива. Среди ученых, придерживающихся данной точки зрения, можно выделить отечественных исследователей О. С. Виханского, Л. В. Карташову, В. В. Спивака.

2. Ю. Д. Красовский, Б. Мильнер, Е. Молл, В. В. Щербина считают, что организационная культура – и есть культура материнской организации, а корпоративная – культура подразделений этой организации в других странах. Соответственно, вторая группа ученых считают, что корпоративная культура является частью культуры организационной.

3. Третья точка зрения, что корпоративная культура – это культура больших производственных, торговых и прочих объединений с определенной формой экономической и юридической структуры (корпорации). Существование этого утверждения объясняется тем, что в настоящее время наблюдается тенденция перехода от понятия «организация» к понятию «корпорация» по западному образцу. В данной логике рассматривать корпоративную культуру в такой узкой сфере представляется

нецелесообразным. Поэтому такой подход мало распространен.

4. Корпоративная и организационная культуры являются самостоятельными феноменами. Подразумевается, что организационная культура складывается на каждом предприятии естественным образом. Сложившиеся внутри нее правила и ценности воспринимаются сотрудниками как должные, но специально не формируются и не регламентируются руководством. Корпоративная же культура – не может обойтись без целенаправленных постоянных действий руководства по ее формированию и поддержанию. Иначе говоря, корпоративная культура сочетает в себе организационные субкультуры подразделений фирмы, объединяя и корректируя нормы поведения, ценностные установки, философию организации и так далее. Ценности корпоративной культуры должны быть закреплены в таких документах, как миссия и стратегия компании, концепция кадровой политики, кодекс сотрудника.

Исследователи организационной культуры полагают, что она есть не что иное, как совокупность отдельных субкультур, присущих различным социально-профессиональным группам, частично совпадающих и пересекающихся друг с другом. Они предложили развести три частично связанных между собой формы культуры: внутреннюю ауру фирмы (то, что представляется в качестве репутации фирмы); корпоративную культуру (ценности и цели, предлагаемые высшим менеджментом, но не обязательно принимаемые работниками); культуру труда (отражающую повседневную жизнь работников).

Однако, если понятие «корпоративная» толковать как общепрофессиональная, на уровне ценностей и норм конкретного вида бизнеса, предпринимательской деятельности, сферы производства или предоставления услуг, то тогда корпоративная культура трактуется иначе, более широкие нормы и ценности, определяющие общесоциальную значимость и ответственность работников данной сферы деятельности. В этом случае

понятие «корпоративная культура» поглощает организационные культуры отдельных компаний, занимающихся данным бизнесом.

К. Голд: «Корпоративная культура – это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает её от всех других в отрасли» [16, с. 12].

К. Шольц: «Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения» [16, с. 14].

Как видно из определений, в них нет ничего специфического, что отличало бы данную характеристику корпоративной культуры от культуры организационной, кроме использования понятия «корпорация». Но корпорация – один из видов организации, и разделение терминов имело бы смысл, если бы выделились более четкие отличия корпораций среди организаций.

Одной из главных причин существующего расхождения во взглядах на термин «корпоративная культура» состоит в том, что разные учёные, исследуя данный феномен, как правило, имеют в виду различные аспекты, демонстрируя тем самым субъективность суждений относительно данного понятия.

Содержание организационной культуры целесообразно раскрыть через ее элементы. Миссия организации – ее главное предназначение в обществе, основная существенная причина, которая раскрывает смысл функционирования организации и в которой проявляется ее мировоззрение, философия и специфика [17, с. 45]. В современном управлении сложилось глубокое убеждение, что миссия компании не может быть сформулирована в терминах извлечения прибыли. Формулирование миссии повышает социальную ответственность организации, так как её деятельность становится более прозрачной и вполне доступной для социального аудита.

Компания, теряющая видение своей миссии, рискует лишиться общественной поддержки, и, следовательно, своих потребителей [18].

Поведение и коммуникации как элементы организационной культуры представляют собой нормы, стандарты, кодексы, деловую этику и этикет, организационный климат, имидж. Коммуникационное единство организации проявляется, прежде всего, в присутствии организационного климата как общего ощущения единства и взаимопонимания, создающегося и физической организацией пространства, способствующей беспрепятственным коммуникативным потокам, и восприятием информации, влияющим на последующее поведение работника, и формами передачи информации, зависящими в том числе и от стиля руководства организации. Неблагоприятный организационный климат часто является следствием социальной или коммуникативной некомпетентности руководителя либо существования в группе неформального лидера, дезориентирующего работников и разрушающего единство.

Этический кодекс – следующий элемент – это свод универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе функционирования организации. Кодекс поведения ориентирует человека на определенное отношение к организации, к другим людям и к самому себе.

Имидж организации, как правило – это ее образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности; своего рода лицо организации в «зеркале общественного мнения», то есть сформулированное представление аудитории о деятельности и успехах компании, укрепляющее взаимоотношения с клиентами, ее конкурентоспособность, способствующее успешному дальнейшему развитию.

Ценности – это относительно устойчивое и социально обусловленное избирательное восприятие личностью материальных, социальных и духовных благ, набор стандартов и критериев, которым она следует в жизни [19]. Организационные ценности – все окружающие объекты (как внутри, так

и вне организации), в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации. В таблице 1 представлены ценности на основе двух классификационных признаков, на рисунке 3 представлены факторы влияния на ценности организации

Таблица 1– Классификация ценностей

Ценности-цели, которые носят установочный характер	Ценности-средства, которые определяют пути достижения целей
<ul style="list-style-type: none"> - общечеловеческие - экономические - эстетические - социальные - политические - религиозные 	<ul style="list-style-type: none"> - общение - независимость - творчество - индивидуальность - признание - честность - новаторство - готовность рисковать - качество работы



Рисунок 3 – Факторы, влияющие на ценности организации

На основе ценностей вырабатываются нормы и формы поведения в организации. Стремление к общим ценностям способно объединять людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленных целей.

Нормы – правила поведения, ожидания и стандарты, регулирующие взаимодействия между людьми; средство регуляции поведения индивидов и групп, общие правила, действующие непрерывно во времени и обязательные для всех. Нормы существуют в любых организациях в качестве закрепленных (письменно или устно) стандартов действий, которых придерживаются все члены организации в процессе взаимодействия.

Цели – философия фирмы, деловое кредо. Цели являются субъективным отражением в психике человека объективно существующих возможностей результата деятельности или поступка. Основатель или руководитель свои принципиальные представления о том, какой должна быть организация и как она должна работать, оформляет в виде ее философии.

Философия организации – это нечто иное, как концентрированное выражение ключевых ценностей, определяющих характер и принципы деятельности предприятия [18].

По общему признанию, наиболее сильной и действительной считается организационная культура японских компаний. В частности, философия компании, являясь четко выраженной и предписывающей, обеспечивает трансформацию обязательств перед компанией в производственное усилие, так как она делает ясной картину организационных ценностей, норм, целей. Усвоение философии организации определяет направление индивидуальных действий, систему ограничений в поведении и усиливает мотивацию.

Культура труда – условия труда, средства труда, социальное партнерство, социальная ответственность и инновации.

Удовлетворенность трудом – это расположение человека к своей работе, приятное, позитивное эмоциональное состояние, проистекающее из оценки или опыта своей работы; это результат восприятия самими работниками того, насколько хорошо их работа обеспечивает удовлетворение

важных, с их точки зрения, потребностей. При высокой удовлетворенности трудом текучесть кадров снижается, уменьшается число прогулов, работники обладают лучшим физическим и нравственным здоровьем, быстрее овладевают необходимыми навыками, реже страдают от производственного травматизма и обращаются с жалобами, больше склонны к сотрудничеству, чаще помогают сослуживцам и клиентам.

Символический блок культуры включает в себя обряды, символы, мифы, легенды, «героических личностей» организации, которые в достаточно образной и лаконичной форме отражают наиболее сильные, значимые стороны компании и ее важнейшие ориентиры.

Таблица 2 – Виды организационных обрядов

Название	Содержание
Исторические обряды	Празднование дня основания компании, чествование ее основателей, поздравление сотрудников со знаковыми событиями из жизни организации
Ритуалы вхождения в организацию и ухода	Ритуал первого дня работы, праздник знакомства с компанией, торжественные проводы на пенсию
Коллективные обряды	Встреча Нового года, празднование общегосударственных и профессиональных праздников, особые мероприятия в честь дней рождения сотрудников и др.
Ритуальные обряды	Распевание гимна по особым поводам, различные формы приветствия сотрудников, ношение одежды с фирменной символикой
Обряды победителей и героев	Награждение лучших работников, победителей конкурсов профессионального мастерства, самого активного работника или самого творческого

Организационные обряды являются основой внутренних коммуникаций компании, призванных создавать яркое и притягательное поле

взаимодействия единомышленников, связанных особыми тайнами и знаниями. Основу этих знаний составляет внутриорганизационное представление об идеальном мироустройстве. В это понятие компания вкладывает и визуальную организацию пространства, территорию компании, и соответствующую символическую атрибутику: особая форма одежды, эмблемы, гербы, знаки и значки, символические цвета, музыкальные и звуковые атрибуты (гимны, мелодии) [20].

Мифы и легенды постоянно циркулируют в компании, передаются одними поколениями руководителей и сотрудников другим и признаны в наглядной, образной, живой форме довести до служащих общекорпоративные ценности.

Обычай – устойчивая система норм поведения в различных областях общественной жизни, прочно превратившаяся в привычку. В любой организации есть обычаи, способствующие укреплению положительного содержания корпоративной культуры.

ПРИМЕР 1

Ценностные ориентации будущих государственных и муниципальных служащих

В последнее время у государственных и муниципальных служащих понимание трудовой мотивации лежит только через материальное поощрение и взыскания. Общество потеряло доверие к исполнителям государственной власти. Тема, действительно, актуальна, так как от того, как и какие ценности закладываются в человеке в раннем возрасте, зависит его отношение к будущей профессиональной деятельности, поведение на рабочем месте.

Проблема данной темы в том, что молодое поколение, которое стремится связать свою жизнь с государственной службой, можно определить как независимое, ориентированное на достижение личного успеха, а также на получение удовольствия, наслаждение жизнью, тогда как

нынешние государственные служащие имеют большую заинтересованность именно в материальной составляющей их сферы деятельности.

Под ценностными ориентациями молодёжи понимается «направленность субъекта (молодого человека, молодежной группы, сообщества) на цели, осознаваемые им позитивно значимыми (благими, правильными, высокими и т. п.) в соответствии с принятыми в обществе (сообществе) образцами или в противовес им, исходя из имеющегося жизненного опыта и индивидуальных или групповых предпочтений» [21].

Государственные и муниципальные служащие в молодом возрасте практически не задумываются о действительно значимых целях, таких как принесение пользы своему населению, улучшение и процветание своего государства, выполнение своих должностных обязанностей и т.д. Также был сформирован мотивационный набор, связанный с корыстными целями: пенсионные льготы, высокая заработная плата, престижность профессии [22].

Группа авторов провела исследование среди студентов и руководителей Казанского федерального университета по специальности «Государственное и муниципальное управление» по методике М. Рокича. По результатам исследования можно сделать вывод о том, что в системе ценностей приоритетами являются индивидуальные и конкретные жизненные ценности, также оказалось, что материальный фактор является более значимым для группы руководителей, чем для студентов. В ходе исследования авторы пришли к выводу, что при изучении и реформировании государственной службы крайне важен ценностный аспект [23].

Е.В. Фролова и Т.М. Рябова при анализе исследования формирования социокультурных и морально-нравственных ценностей и позитивной гражданской государственной службы выявили тот факт, что у многих государственных деятелей гражданская служба вызывает ассоциации с рутинной и, занимая должность в данной сфере, с каждым годом у них угасает интерес к профессиональной деятельности, что, соответственно, приводит к снижению эффективности труда [24].

Существует закономерность, что с каждым занимаемым уровнем должности ценностные ориентации проходят этап изменения от общественных к личным. При исследовании всех уровней должностей главным фактором можно выделить фактор социальной направленности, что важно при формировании поведения государственного служащего. Вместе с этим было выявлено, что представители сферы государственного управления оперируют этикой государственного служащего, которая предусматривает перемещение акцентов от материальной выгоды до социальной ответственности [25].

Исследование, на основе опроса обучающихся по направлению «Государственное и муниципальное управление» дают возможность сделать вывод о том, что обучающиеся, отвечая на вопрос о выборе будущей профессии, ассоциируют свою предстоящую деятельность с принесением пользы населению, но больше всего с материальной составляющей и престижной должностью. В результате проведенного анализа были выделены основные мотивы, побуждающие к выбору будущей специальности. Такими мотивами являются: профессионализм в своей трудовой деятельности; продвижение по карьерной лестнице; авторитет [26].

Нельзя не согласиться с мнениями авторов приведенных выше статей, так как, действительно, нынешние государственные и муниципальные служащие интерпретируют свою деятельность с материальной составляющей: высокий уровень дохода, пенсионные льготы, карьерный рост и т.д. На наш взгляд, молодые специалисты не замотивированы на достижение целей, значимых для государства и его граждан, а чаще всего связаны с личными мотивами.

В большинстве случаев проблемы, связанные с расстановкой приоритетов, целей и ценностей у государственных и муниципальных служащих, сформированы ими ещё в детстве, задолго до начала их профессиональной деятельности. В связи с этим мы предлагаем ряд мероприятий, направленных на создание условий для успешного

формирования и изменения ценностных ориентаций государственных и муниципальных служащих:

- проведение мониторинговых исследований системы ценностных ориентаций, которые позволят целенаправленно организовать процесс социально-психологического воздействия на различные возрастные группы государственных служащих;

- организацию обучения и тренингов, способствующих формированию этических норм в рамках проводимых мероприятий по профилактике коррупции;

- модернизацию кадровой политики, индивидуальный подход к выстраиванию карьерных траекторий государственных служащих;

- изменение подхода к университетской подготовке государственных и муниципальных служащих, с акцентом на этико-ценностную ориентацию специалистов;

- участие обучающихся в публичных слушаниях;

- волонтерство;

- проведение конференций по этическим проблемам государственной и муниципальной службы;

- стажировка обучающихся в Законодательном собрании и представительных органах муниципальных образований в качестве внештатных помощников депутатов, что позволит активно участвовать в приеме граждан, оказывать им консультационную помощь;

- практиковать обучающихся в общественных организациях.

Таким образом, для формирования служащей государству и гражданам элиты, необходимо формировать их ценности уже в детстве, в подростковом возрасте, так как ценностные ориентации играют важную роль в формировании личности будущего государственного и муниципального служащего, его целей и расставлении приоритетов. Для того, чтобы ценностные ориентации были направлены в нужное русло, необходимо

проводить ряд мероприятий, направленных на создание условий для успешного формирования и изменения ценностных ориентаций.

ПРИМЕР 2

Описание элементов организационной культуры муниципальных служащих города Оренбурга

Необходимо заметить, что согласно теории Э. Шейна в изучении организационной культуры можно проследить поверхностный, подповерхностный и глубинный уровни. Для начала рассмотрим поверхностный, к нему относятся: герб, флаг, гимн. Для всех муниципальных служащих эти элементы являются обязательными в процессе ежедневной службы.

В любой администрации есть свой фольклор, который нигде не записан и передается из уст в уста. Именно в нем находят отражение основные черты сложившейся организационной культуры. Ценности, установки, которые оказывают решающее влияние на поведение служащих администрации, не передаются путем письменных инструкций, приказов или распоряжений. Преимущественно они передаются и проявляются в неформальном общении. В качестве героев историй выступают те из членов администрации (работающие сейчас или работавшие раньше), образцы поведения которых, лучше всего пропагандируют ценности и приоритеты сложившейся организационной культуры.

Истории про «героев» администрации выполняют ряд функций, связанных с пропагандой желательных ценностей:

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

Так, в городе Оренбурге с большим уважением относятся к жителям города, которые внесли ощутимый вклад в развитие города. На официальном

сайте города, представлена подробнейшая информация о таких горожанах – «Почетные жители». Все это, безусловно, формирует у муниципальных служащих определенную культуру взаимоотношения города и горожан, уважение к опыту и заслугам людей, а также почитание тех традиций, которые сложились на территории данного муниципального образования.

Поддерживать свой особый статус – цель любого муниципального служащего, а способствует этому имидж. Цель формирования имиджа муниципального служащего – это укрепление в сознании и обитателей муниципалитета, муниципальных служащих, иных субъектов взаимодействия положительного образа исполнительной структуры власти.

На основании Решение Оренбургского городского Совета от 10.05.2012 № 407 «О гербе и флаге города Оренбурга» были утверждены нормативно-правовые акты, регламентирующие положения относительно главных символов города Оренбурга.

Геральдическое описание герба города Оренбурга гласит:

«В золотом поле лазоревый волнистый пояс, из-за которого выходит чёрный двуглавый орел с золотыми клювами и червлёными языками, коронованный императорскими коронами и сопровождаемый вверху такой же короной большего размера (без лент); все сопровождается внизу лазоревым отвлеченным андреевским крестом».

В основе современного герба города Оренбурга лежит исторический герб города, высочайше утвержденный 6 июня 1782 года (по старому стилю), подлинное описание которого гласит: «Золотое полѣ, разрѣзанное на полы, голубою извитою полосою, показующею протекающую тут рѣкуУраль; въверхней части щита выходящійдвоеглавыйИмператорскійорель, въ нижней части голубой Андреевскійкрестъвъзнакъвъ рности сего города»[58].

Воспроизведение герба города Оренбурга, независимо от его размеров и техники исполнения, должно точно соответствовать геральдическому описанию.

Герб города Оренбурга в многоцветном варианте может размещаться: в кабинетах руководителей отраслевых и территориальных органов администрации города Оренбурга и их заместителей, руководителей структурных подразделений аппарата Главы города Оренбурга и др.

Символика города размещается на форме спортивных команд и отдельных спортсменов, представляющих город Оренбург в спортивные мероприятия.

Кроме того, герб муниципального образования можно встретить на пассажирском транспорте и другом имуществе, предназначенном для транспортного обслуживания населения города Оренбурга; в заставках местных телевизионных программ, а также на официальных сайтах органов местного самоуправления, муниципальных предприятий и учреждений города Оренбурга в сети Интернет.

Герб города Оренбурга может воспроизводиться на бланках организационно-распорядительных документов:

- 1) Главы города и его заместителей;
- 2) главы администрации города и его заместителей;
- 3) председателя Счетной палаты города Оренбурга;
- 4) председателя Избирательной комиссии муниципального образования «город Оренбург»;
- 5) органов местного самоуправления города Оренбурга и их отраслевых (функциональных) и территориальных органов, структурных подразделений;
- 6) депутатов Оренбургского городского Совета;
- 7) иных должностных лиц органов местного самоуправления города Оренбурга;
- 8) муниципальных правовых актов;
- 9) муниципальных наград города Оренбурга, поощрений Главы города Оренбурга и главы администрации города Оренбурга.

Контроль за соблюдением установленных норм в вышеуказанном Положении возлагается на отраслевые (функциональные) и территориальные органы, структурные подразделения органов местного самоуправления города Оренбурга.

Далее рассмотрим гимн – как элемент культуры муниципальных служащих города Оренбурга. Авторами Гимна города Оренбурга являются классики российского эстрадно-песенного жанра – поэт Юрий Сергеевич Энтин и композитор Давид Федорович Тухманов.

Согласно решению Оренбургского городского Совета от 17 октября 2006 г. № 85 было утверждено Положение о Гимне города Оренбурга. В нем говорится, что гимн города Оренбурга является официальным символом города Оренбурга. Гимн города Оренбурга исполняется:

- при вступлении в должность Главы города Оренбурга (после исполнения Гимна Российской Федерации);
- при открытии и закрытии заседаний Оренбургского городского Совета;
- во время официальных церемоний подъема, вноса и выноса флага города Оренбурга;
- по окончании официальной церемонии вручения муниципальных наград города Оренбурга;
- при открытии памятников и памятных знаков местного значения;
- при открытии и закрытии торжественных мероприятий, посвященных Дню города Оренбурга;
- при открытии и закрытии торжественных мероприятий, проводимых на уровне города.

Теперь рассмотрим, каким образом в администрации города Оренбурга регламентируются элементы организационной культуры муниципальных служащих подповерхностного и глубинного уровня, согласно типологии Э. Шейна. В этом нам помогут Правила служебного поведения муниципальных

служащих, которые были утверждены постановлением администрации города Оренбурга № 1240 от 3 марта 2011 года.

Правила представляют собой свод общих принципов профессиональной служебной этики и основных правил служебного поведения, которыми надлежит руководствоваться муниципальным служащим администрации города Оренбурга независимо от замещаемой должности.

В служебном общении муниципальному служащему необходимо исходить из конституционных положений о том, что человек, его права и свободы являются высшей ценностью, и каждый гражданин имеет право на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну, защиту чести, достоинства, своего доброго имени.

Кроме того, согласно постановлению администрации города Оренбурга от 03.03.2011 № 1240-П «О правилах служебного поведения муниципальных служащих и комиссии по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих и урегулированию конфликта интересов» внешний вид муниципального служащего при исполнении им должностных обязанностей должен способствовать уважению граждан к администрации города Оренбурга, соответствовать общепринятому деловому стилю, который отличают официальность, сдержанность, традиционность, аккуратность.

Отделом муниципальной службы и кадров были разработаны методические рекомендации по применению делового стиля в одежде работниками администрации города. Отметим некоторые выдержки из них: «для мужчин обязательны брюки, пиджак, галстук, допустима рубашка с коротким рукавом; женщинам не следует носить короткие юбки, декоративные чулки и одежду, открывающую спину и плечи».

Кроме того, в администрации города разработаны рекомендации по ведению деловых телефонных переговоров, которые являются обязательными для исполнения всеми муниципальными служащим, в том

числе для формирования и поддержания положительного имиджа муниципальных служащих.

Рассмотрим некоторые выдержки из данного документа. «Сотрудник, поднявший трубку должен приветствовать звонящего в любой приемлемой форме: «Добрый день (утро, вечер)!», «Здравствуйте», «Приемная», «Отдел». Следует чаще употреблять сослагательное наклонение глагола (в отрицательной форме), так как это смягчает тон разговора:

1. Не могу ли я быть Вам чем-то полезен?
2. Не могли бы Вы остановиться на этом варианте решения?
3. Не могли бы Вы перезвонить завтра?»

В данном документе указывается, что если телефонная беседа прервалась, перезванивает тот, кто звонил. Разговор, как правило, завершает тот, кто его начал.

Организационная культура муниципальных служащих имеет ряд особенностей, таких как: зависимость от профессиональной деятельности работников (поскольку служение государству является специфической формой профессиональной деятельности), строгая регламентация норм и правил поведения, наличие общегосударственных, организационных и личных ценностей, которые должны быть приняты на подсознательном уровне каждым муниципальным служащим. Все это способно последовательно формировать положительный имидж муниципальной службы в глазах общественности.

1.1 Контрольные вопросы для самопроверки

1 Предпосылки возникновения организационной культуры в трудах А. К. Гастева «Трудовые установки» и «Как надо работать».

2 Сущность понятия «японское экономическое чудо. Как это связано с современным понятием «организационная культура».

3 Какой труд считать первой фундаментальной теоретической работой по проблематике формирования и развития организационной культуры?

4 Элементы организационной культуры по Э. Шейну.

5 Уровни организационной культуры, выделенные Э. Шейном.

6 Наряду с какими понятиями используется термин «организационная культура»?

7 Существует ли разница между понятиями «корпоративная культура» и «организационная культура»? Обоснуйте свой ответ.

8 К какому уровню организационной культуры относится такой её элемент как герб организации или учреждения?

9 Что представляют собой Правила служебного поведения муниципальных служащих?

2 Типология организационных культур

Логические основания для выделения моделей организационных культур. Модель Ф. Харрисона и Р. Морана. Типология организационных культур по национальным особенностям поведения персонала (Г. Хофштеде, Ф. Тромпенаарс), в зависимости от специфики вида деятельности (Т. Дил, А. Кеннеди).

Многогранность феномена организационной культуры усложняет процесс исследования этого явления, поэтому существует обширный ряд моделей организационной культуры, рассмотрение которых позволяет создать и найти подходы к пониманию его содержательного и типологического контекстов.

Модели организационной культуры представляют собой «совокупность организационных характеристик и параметров, проявляющих себя на символическом и артефактном уровнях и способных отражать и видоизменять коллективное сознание в форме целостного духовного опыта» [27].

Т. Парсонс рассматривает организации «как системы, представляющие собой однородные либо неоднородные образования в плане целостности их корпоративной культуры» [28].

Автор в данной теории исходит из того, что ценности данной культуры являются необходимыми средствами либо инструментами выполнения функций данной модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей приспособиться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и иным организациям, то разумеется такая корпоративная культура будет влиять на успешность любого предприятия.

Ф. Харрисон и Р. Моран в своей модели используют целостный подход, который включает в себя следующие качественные характеристики организационной культуры [29]:

1. Осознание себя и своего места в организации (идентификация). Культура определяет принадлежность к конкретной группе и объясняет их объединение в группу посредством миссии и целей. В одних культурах

ценятся инициатива и творчество, которое проявляется через сотрудничество, а в других – через индивидуализм.

2. Коммуникационная система и язык общения. Каждой организации свойственна собственная система вербальной и невербальной связи. Специфика процессов взаимодействия развивается через использование специального набора слов и особой терминологии.

3. Одежда, внешний вид и представление себя на работе является выражением принадлежности к определенной организационной культуре и проявляется через предметы гардероба, количество используемой косметики, разнообразие униформ и наличия спецодежды.

4. Кулинарные предпочтения людей, привычки и традиции в области питания. Культура организации проявляется в способах организации питания – оборудование специальных мест для питания, традиции организованных перерывов, наличие дотаций на питание сотрудников и прочее.

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование. В различных организационных культурах существует разное отношение к пунктуальности и соблюдению временного распорядка.

6. Взаимоотношения между людьми. Культуры организации устанавливают характер отношений по возрасту и полу, статусу и власти, религии и гражданству. В одних культурах приветствуется формализация отношений между руководителями и подчиненными, в других – решение вопросов посредством неформального общения.

7. Ценности стимулируют деятельность человека, являются факторами индивидуальной и групповой мотивации. Ценности различаются в зависимости от материальных и духовных потребностей человека и регулируют его поведение.

8. Вера во что-то и отношение к чему-то. Каждая группа имеет свои убеждения, которые формирует стремления и отношения между членами коллектива, независимо от рациональности этих убеждений или их

истинности. Это может быть вера в руководство, в успех, в свои сила, в этическое поведение, в справедливость и т. п.

9. Процесс развития работника, ментальные привычки и обучение. В рамках культуры поощряются различные типы мышления и ментальности – в одних ценится логика, в других – интуиция. В одних культурах делается акцент на требование бездумного выполнения работы, в других – обоснованного.

10. Трудовая этика и мотивирование. Организационные культуры различаются отношением к трудовым обязанностям, поддержанием чистоты, эргономикой и эстетикой в оформлении рабочего пространства, оценкой и вознаграждением результатов работы.

Поскольку национальная культура оказывает непосредственное влияние на организационную культуру, рассмотрим подходы Г. Хофштеде, Ф. Тромпенаарса и других.

Г. Хофштеде исследовал национальные культуры и на их основе вывел многофакторную модель ценностей. В 1967-1973 гг. более чем в 50 странах мира были проведены анкетные опросы работников национальных отделений компании IBM. В результате чего были изучены следующие параметры трудового поведения работников: степень удовлетворенности трудом, коллегами, руководством; жизненные цели; особенности восприятия трудностей и проблем, возникающих в процессе трудовой деятельности; верования и профессиональные предпочтения [30].

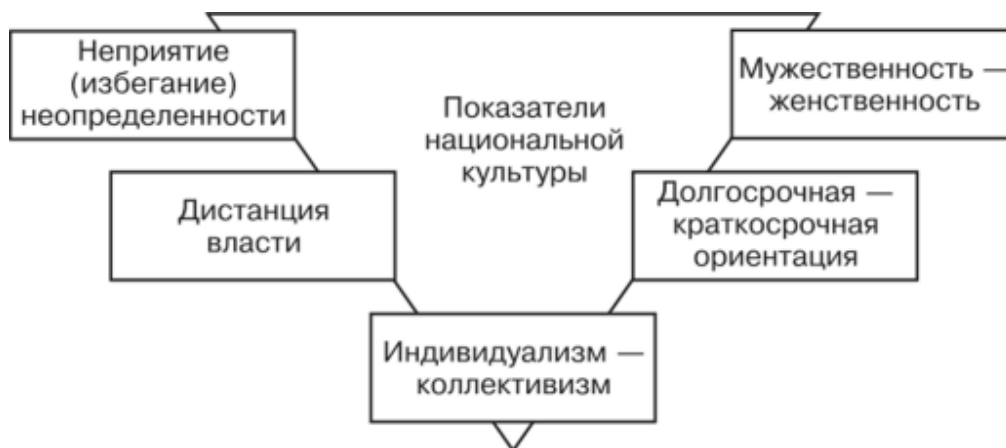


Рисунок 4 – Модель организационной культуры Г. Хофштеде

В результате проведенных исследований были сформулированы факторные модели ценностей, определяющих национальные культуры организаций:

- «индивидуализм – коллективизм» характеризует степень, с которой люди предпочитают действовать как индивиды, а не как члены какой-то группы, и наоборот;
- «дистанция власти» рассматривается как степень неравенства между людьми, которую они считают допустимой или нормальной;
- «стремление к избеганию неопределенности» показывает, насколько сотрудники организации стремятся иметь четко установленные правила поведения и жестко определенные стандарты работы;
- «долгосрочная – краткосрочная ориентация» в целеполагании;
- «маскулинность – фемининность» – этот признак Г. Хофштеде классифицировал по тому, насколько общество стремится минимизировать или максимизировать разделение социальных ролей между полами.

Группа единомышленников под руководством М. Мескона в своей работе проводят детальный анализ корпоративных культур различных стран, используя методику Г. Хофштеде [18]. Они делают вывод, что богатые страны имеют индивидуалистические культуры, а бедные страны – коллективистские. Например, к странам с ярко выраженным индивидуализмом относятся США, Великобритания, Нидерланды. А Колумбия, Пакистан, Тайвань демонстрируют высокую степень коллективизма.

Как нами уже было отмечено, Россия не входила в число стран, в которых Г. Хофштеде проводил свои исследования. Это объяснялось спецификой советских организаций, для исследования которых методика, ориентированная на рыночные организации, мало подходила.

И обратимся еще к модели организационной культуры, которая берет за основу национальные факторы [31]. Она представлена в трудах Ф. Тромпенаарса, где он различает организационные культуры по особенностям

национальных культурных предпочтений руководителей и работников организации. Для выделения типов организационной культуры он сравнивает их по двум параметрам: равенство – иерархия и ориентация на личность – ориентация на задачу или цель. В работе «Катаясь на волнах культуры» Ф. Тромпенаарс выделил четыре типа культур, отличающихся друг от друга тем, как в них принято думать, учиться, изменяться, как в них стимулируется мотивация и разрешаются конфликты. На рисунке 5 представлена модель организационной культуры Ф. Тромпенаарса.

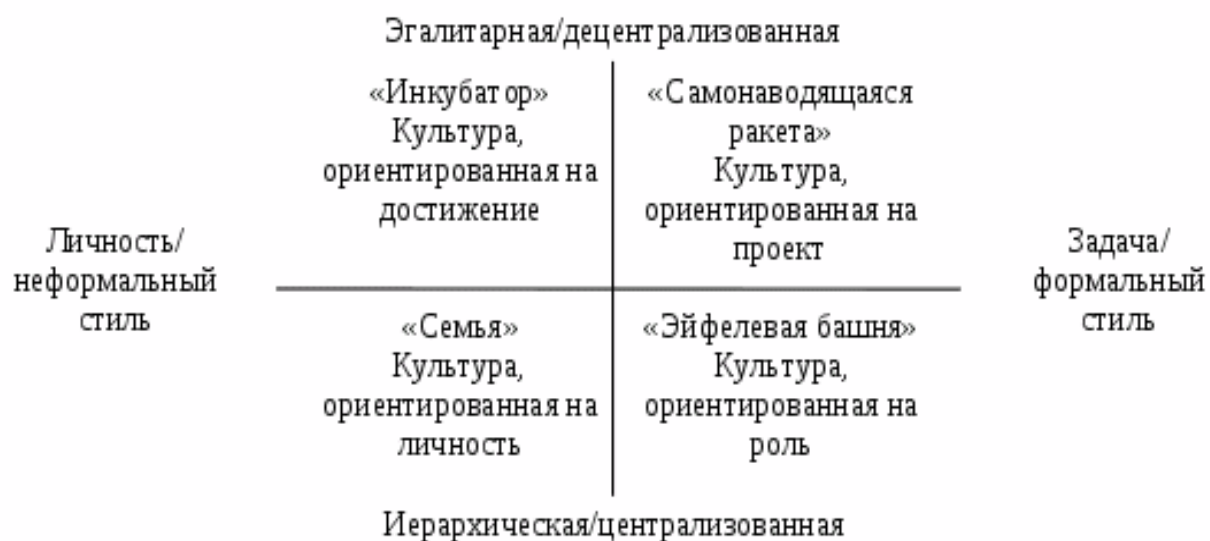


Рисунок 5 – Модель организационной культуры Ф. Тромпенаарса

Тип организационной культуры «Семья» ориентирован на власть, где руководитель считается заботливым отцом, который знает, что следует делать и что принесет большую пользу.

Следующий тип организационной культуры Ф. Тромпенаарс назвал «Эйфелева башня». Здесь бюрократическое разделение труда с различными ролями и функциями воспринимается как данность. Все подразделения координируются верхушкой иерархии. Структура организации в данной типологии подобна башне — она крутая, многоуровневая, симметричная, имеет надежную и прочную конструкцию.

По мнению Ф. Тромпенаарса, организационная культура «Управляемая ракета» ориентирована на задачу, стоящую перед командой или проектной

группой, в которой деятельность человека не связана с его ролью или должностью. Руководители групп, которым присуща культура данного типа, несут полную ответственность за выполнение работы.

Четвертый тип организационной культуры, рассмотренный Ф. Тромпенаарсом – «Инкубатор». Он отмечает, что в основе его заложена идея вторичности организации по отношению к индивидуальным достижениям человека. Соответственно, организация играет роль инкубатора, обеспечивающего условия для самовыражения и самосовершенствования человека, а также создает условия для творческой деятельности.

ПРИМЕР 3

Таблица 3 – Описательная модель банковской организационной культуры по методике Ф. Харрисона и Р. Морана

Качественные характеристики культуры организации	Сотрудники офисов	Специалисты по работе с клиентами
Коммуникации и язык общения	Работники имеют возможность общаться между собой через корпоративный сайт, информационную программу LOTUS	Специалисты имеют меньше возможности общаться между собой во время работы, так как все их время непосредственно занимает общение с клиентами. У них меньше возможности отлучиться от своего рабочего места, а также вести неформальную переписку
Внешний вид и представление себя на работе	Для мужчин – костюм (темных или неярких расцветок), рубашка (пастельных тонов), галстук, туфли. Для женщин – строгое платье (с закрытыми плечами), строгая блузка с юбкой или брюками	Строгий дресс-код – черные брюки или юбка, белая блуза и фирменный зеленый шарф
Кулинарные предпочтения, привычки и традиции в области питания	Регламентированный обеденный перерыв с 13.00 до 14.00. На обеденный перерыв уходят в ближайшие организации общественного питания	Обеденный перерыв является «плавающим», чтобы не прерывать работу с клиентами. Обедают в специально отведенной комнате отдыха
Особенности взаимоотношений	В большинстве случаев социально-психологический	Напряженность в работе, вызванная спецификой общения с клиентами

между коллегами	климат является благоприятным и спокойным. Конфликты практически отсутствуют	
Вера во что-то и отношение к чему-то	Работники отметили улучшения в профессиональной деятельности, искренне верят, что Банк будет расти и развиваться в том направлении, которое существует на данный момент	
Осознание времени, отношение к нему и его использование	Большинство работников Банка рационально используют свое время, стараются быть пунктуальными. Создаются условия для неформального общения в трудовом коллективе посредством корпоративных мероприятий	Вынуждены работать в более строгих временных рамках, так как это не только их время, но и время клиентов
Процесс развития работника, ментальные привычки и обучение	Работникам, показавшим высокие результаты по итогам аттестации, зачисленным в кадровый управленческий резерв, обладающим высоким потенциалом, представляется возможность горизонтального карьерного роста и участия в различных проектах, перевода на другие должности	При приеме на работу проходят интенсивное обучение в течение определенного срока. После прохождения обучения сдают экзамены по результатам которого руководитель принимает решение о дальнейшей работе
Ценности	В ходе исследования было установлено, что больше половины работников Банка разделяют основные корпоративные ценности Банка	
Трудовая этика и мотивирование	К праздникам Банк производит дополнительные выплаты премий. Для перемещения внутри города для служебных целей предоставляется машина с водителем. Руководителям управлений Банк оплачивает сотовую связь.	Специалистам по работе с клиентами начисляются дополнительные бонусы за выполнение планов кредитования и количеству заключенных договоров. У специалистов по работе с клиентами, которые хорошо себя зарекомендовали, есть возможность занять вакантные должности в офисе.
Осознание себя и своего места в организации	Осознание своего места в организации, выражающееся в приверженности сотрудников Банка.	Наблюдается текучесть кадров и строгая регламентированность и ответственность в работе.

Существование обширного ряда моделей организационной культуры, разработанных как зарубежными, так и отечественными исследователями, подтверждает мнение о многогранности изучаемого социального феномена.

2.1 Контрольные вопросы для самопроверки

- 1 Что такое модель организационной культуры?
- 2 Какие качественные характеристики, используются в модели организационной культуры Ф. Харриса и Р. Морана?
- 3 Оказывает ли национальная культура прямое или косвенное влияние на организационную культуру? Обоснуйте свой ответ.
- 4 Опишите модель корпоративной культуры Ф. Тромпенаарса.
- 5 Какой из типов организационной культуры, выявленных Ф.Тромпенаарсом, можно считать самым эффективным? Обоснуйте свой ответ.
- 6 Какие факторные модели ценностей, определяющих национальные культуры организаций, выделил Г. Хофштеде?
- 7 Входила ли Россия в число стран, в которых Г. Хофштеде проводил свои исследования?

3 Технологии диагностики организационной культуры

*Теоретические предпосылки эмпирического изучения организационной культуры.
Методы изучения организационной культуры. Диагностика типов и определение
важнейших характеристик организационных культур.*

Выделяют несколько стратегий изучения организационной культуры:

- холистическая;
- метафорическая (языковая);
- количественная.

В таблице 4 представлены характеристики стратегий.

Таблица 4 – Стратегии изучения культуры организации

Наименование стратегии	Характеристика
Холистическая	Глубокое погружение исследователя в культуру конкретной организации, в идеале - как полноправного члена коллектива (как правило, в роли консультанта). Использование полевых методов исследования за счет полного погружения в реальную обстановку предприятия. Для получения наилучшего результата исследователю нужно стать «своим» и затем использовать весь возможный арсенал средств наблюдения и получения необходимой и достоверной информации
Метафорическая (языковая)	Изучение образцов документов, их языка, форм отчетности, изучение легенд, мифов, рассказов, шуток, стиля и стереотипов общения, символики, гимна и девизов, т.е. всего документально-языкового арсенала организационной коммуникации. Все это дает возможность сформировать представление о культуре организации
Количественная	Использование экспертного опроса, анкетирования, интервьюирования, дающих количественную оценку конкретным проявлениям культуры организации

Подход, названный Э. Шейном клиническим исследованием или «интегративным клиническим интервью», сводится к «...серии контактов и совместных изысканий, выполняемых исследователем и заинтересованными

лицами, располагающими информацией, являющимися членами организации и воплощающими те или иные аспекты ее культуры».

По мнению Э. Шейна, «этнографическое исследование» – это длительный и трудоемкий процесс, в то время как существуют более предпочтительные и рациональные подходы: экспериментальный подход и клиническое исследование.

Сущность подхода Э. Шейна в том, что, поскольку организационная культура представляет собой систему коллективных представлений, то истинными и надежными могут быть только данные, полученные при работе с группой. Он предложил изучать культуру организации в ходе группового обсуждения самими носителями культуры. Состав группы определяется руководством, которое отбирает людей, вызывающих доверие и имеющих репутацию открытых [14].

Изучение (дешифровка) культуры происходит по трем уровням. Поверхностный уровень организационной культуры – виден стороннему наблюдателю через артефакты. Под артефактами Э. Шейн понимает конкретные продукты культуры (устные, письменные, предметы). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Подповерхностный уровень содержит нормы, правила поведения, ценности. При этом в компании есть нормы и ценности, которые можно видеть. Это – декларируемые нормы и ценности. Однако в компании очень часто существует «двойная мораль», те правила, о которых нигде не говорят, но всезнают, что можно делать, а что нельзя. Это – латентные, скрытые для стороннего наблюдателя нормы, которых уже не видно снаружи. В отличие от культурных артефактов, ценности не даны исследователю непосредственно: их обнаружение требует достаточно серьезной исследовательской работы. В качестве метода их обнаружения и описания Шейн предлагает проведение глубинных интервью с представителями организационного ядра, контент-анализ

внутриорганизационной документации и т.д. Однако на этом уровне мы получаем только те ценности, которые в большей или меньшей степени осознаются самими членами организации или же поощряются ее руководством.

Но культура определяется не декларируемыми ценностями, а, как правило, неосознанными «базовыми представлениями», которые составляют третий или глубинный уровень организационной культуры. Эти базовые представления определяют то, как члены группы воспринимают окружающее, что они думают, делают и чувствуют.

Совокупность базовых представлений по Э. Шейну образует так называемую «культурную парадигму» организации. Они структурируются, создавая в большей или меньшей степени целостный образ. Этот процесс, усвоения и структурирования в сознании определенных представлений, по Шейну, вызван стремлением индивида избежать неуверенности, достичь определенности в повседневной жизни. «Культурная (организационная) парадигма», в силу своей общей значимости (в рамках конкретной организации) помогает избежать неопределенности и определяет отношение индивида к окружающему миру, представления о природе, человеке, смысле его деятельности. Она формируется вокруг пяти базовых представлений и определяется тем, какую позицию занимают члены организации последующим базовым предположениям:

1. Отношение к природе: как члены организации рассматривают отношение организации к окружающей ее среде – как доминирующее, подчиненное, гармоничное или ее задачей является нахождение соответствующей ниши?

2. Природа реальности и правды: лингвистические и поведенческие правила, которые определяют, что реально, а что нет, что такое «факт» и как определяется правда? Является ли правда обнаруженной? Каковы базовые концепции времени и пространства?

3. Природа человека: что значит быть человеком и что рассматривается как внутренне присущее ему или основное? Является ли человек по природе добрым, злым или нейтральным? Совершенно ли человеческое существование? Эти представления связаны с ответом на вопрос о том, что есть человек, как он относится к своим трудовым функциям, обязанностям, какой подход целесообразно к нему применить (например, теорию X или Y), на что можно рассчитывать в конечном итоге, вкладывая средства в развитие персонала.

4. Природа человеческой активности: что значит для человека делать что-то правильно? Значит ли это быть активным, пассивным, саморазвивающимся, фаталистом?

5. Природа человеческих взаимоотношений: что рассматривается как «правильное» во взаимоотношениях между людьми? Является ли жизнь сферой сотрудничества или соревнования – индивидуальной, групповой или общинной? На чем основываются взаимоотношения – на традиционной или линейной власти или харизме?

Таким образом, согласно Э. Шейну преимущество экспериментального подхода и клинического исследования заключается в достаточно быстрых темпах проведения обследования и использовании активных методов сбора данных.

Главное допущение Э. Шейна состоит в том, что и в первом, и во втором случае дешифровать существенные культурные представления и разобраться с их взаимозависимостью можно только при совместной работе участников исследуемой организации и сторонних лиц. С одной стороны, совместная работа позволит устранить ошибки, порождаемые субъективизмом сотрудников организации, а с другой, – преодолеть барьер, препятствующий им в осознании сути организации.

Наибольшие споры в среде исследователей организационных культур вызывает количественный подход. Основной вопрос, интересующий ученых, состоит в том, имеет ли он законную силу, или только качественные

методы оценки организационной культуры являются достоверными, надежными, валидными и, следовательно, единственными способами обнаружения и описания культуры.

По мнению Дэвида Мацумото, ограниченность подобных способов оценки состоит в том, что все они изучают культуру лишь на уровне отдельных работников, не учитывая при этом влияние национальной культуры и организационной культуры структурных подразделений. Согласно исследователю, донедавнего времени не существовало методов, которые охватывали бы все три уровня культуры организации (индивидуальный, интраорганизационный, интерорганизационный) [32].

К. Колвин и Д. Мацумото разработан новый многоуровневый метод исследования (МПОК).

Основываясь на современных исследованиях в сфере бизнеса, менеджмента и индустриальной/ организационной психологии, эти исследования выявили наиболее заметные характеристики пяти типов организационной классификации: начинающие компании, бюрократии, компании тотального управления качеством, обучающиеся организации и организации мирового класса. Им удалось выявить характеристики для каждого типа организации и для каждого уровня корпоративной культуры, сгруппировав их в пять основных зон: культурные факторы (индивидуальная зона), человеческие ресурсы, исполнение и организационная структура (интраорганизационная зона), факторы окружающей среды (интерорганизационная зона). Каждая зона состоит приблизительно из 20 пунктов, отражающих соответствующие ей ценности, подходы, нормы и практики.

Преимущества многоуровневой оценки культуры состоят в том, что она дает исследователям и людям, занимающимся прикладными аспектами данной проблематики, полезный инструмент для понимания организационной культуры как организованной и интегрированной системы, включающей в

себя макро- и микроуровневые факторы. Подобный подход позволяет исследовать индивидов внутри более крупной социальной системы, учитывая как систематические, так и индивидуальные различия.

ПРИМЕР 4

АНКЕТА

Оценка организационной культуры производственных предприятий строительного профиля

1. Ваш пол:

1. мужской
2. женский

2. Ваш возраст:

1. 18-25 лет
2. 26-35 лет
3. 36-50 лет
4. 51-60 лет
5. старше 60 лет

3. Ваше образование

1. среднее общее
2. среднее специальное
3. неоконченное высшее
4. высшее

4. По Вашей оценке, Ваше материальное положение:

1. очень хорошее
2. скорее хорошее, чем нет
3. среднее
4. плохое
5. очень плохое

5. Чем вызвано Ваше решение работать в компании строительного профиля _____

6. Как давно Вы работаете в строительном секторе?

1. менее года
2. от 1 до 3 лет
3. от 3 до 7 лет
4. от 7 до 12 лет

5. более 12 лет

7. Как давно Вы работаете в данной организации?

1. менее года
2. от 1 до 3 лет
3. от 3 до 7 лет
4. от 7 до 12 лет
5. более 12 лет

8. Как часто, работая в данной организации, у Вас возникало желание сменить работу?

1. никогда не возникало
2. возникает иногда
3. возникает достаточно часто

9. Оцените свои профессиональные перспективы в Вашей компании по пятибалльной шкале оценок, где 5-максимальный балл по данному вопросу:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Оцените свою удовлетворенность трудовой деятельностью в Вашей компании по пятибалльной шкале оценок, где 5-максимальный балл по данному вопросу:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Если бы Вам предложили высокооплачиваемую работу в другой организации, Вы бы сменили работу?

1. да
2. нет
3. не знаю

12. Поддерживаете ли Вы отношения с кем-либо из Ваших коллег вне работы?

1. да, достаточно часто собираемся всем коллективом
2. поддерживаю с двумя-тремя членами коллегами
3. нет, мне хватает общения с ними в рабочее время

13. Работники Вашей организации ориентированы на достижение успеха и повышение своей репутации?

1. да
2. нет

14. Все ли работники Вашего подразделения заинтересованы в самоотдаче?

1. да
2. нет

15. Существуют ли оригинальная символика, объединяющая работников Вашего предприятия?

1. да
2. нет

16. Знаете ли Вы историю своей организации?

1. да
2. нет

17. Оцените степень своей причастности к общему делу организации по пятибалльной шкале (1 – руководитель никогда не доволен работой сотрудников; 5 – руководитель доволен работой сотрудников, применяет системы поощрения лучших работников):

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Оцените отношение руководства к повседневной работе сотрудников подразделения по пятибалльной шкале (1- не ощущаю своей причастности, все решится и без меня; 5 – ощущаю свою значимость при решении многих производственных вопросов в организации):

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Я считаю себя частью данной организации потому, что

20. Какие из ценностей Вы считаете для себя самыми важными?

(Расположите по возрастанию значимости для Вас)

	Законность (равенство всех перед законом)
	Приобретение нового опыта
	Полезность моей работы для фирмы
	Свобода мысли и действий
	Уверенность в завтрашнем дне
	Возложенная на меня ответственность
	Взаимопомощь
	Семья, личное счастье, продолжение рода
	Процветание моей фирмы
	Возможность проявления инициативы
	Материальное благополучие
	Совесьть
	Интересная по содержанию работа
	Уважение к традициям

21. Что для Вас означает «хорошо жить»? *(Отметьте не более 5 пунктов)*
1 – быть материально обеспеченным

- 2 – иметь хорошую работу
- 3 – иметь хорошую семью
- 4 – совсем не работать
- 5 – иметь власть, занимать высокое положение в обществе
- 6 – любить и быть любимым
- 7 – быть здоровым
- 8 – жить не для себя, а для людей
- 9 – иметь хорошее образование
- 10 – чувствовать себя защищенным, в безопасности
- 11 – быть независимым, свободным
- 12 – другое _____

22. Как изменилась за прошедший год Ваша жизнь?

- 1. стала лучше
- 2. не изменилась
- 3. стала хуже
- 4. затрудняюсь ответить

23. Вы смотрите в будущее...

- 1. с надеждой и оптимизмом
- 2. спокойно, без особых надежд и иллюзий
- 3. с тревогой и неуверенностью

24. Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны¹:

Большинство членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные люди	
В нашем коллективе есть всякие люди	
Большинство членов нашего коллектива – люди малоприятные	

25. Считаете ли Вы хорошим фактом, если бы члены Вашего коллектива жили близко друг от друга?

- 1. нет, конечно
- 2. скорее нет, чем да
- 3. не знаю
- 4. скорее да, чем нет
- 5. да, конечно

26. Как Вам кажется, могли бы Вы дать достаточно полную характеристику:

	да	пожалуй, да	не знаю	пожалуй, нет	нет
--	----	----------------	------------	-----------------	-----

¹Оценка социально-психологического климата в трудовом коллективе (О.С. Михалюк и А.Ю. Шальто)

деловых качеств большинства членов коллектива								
личностных качеств большинства членов коллектива								

27. В приведенной ниже шкале цифра 1 характеризует коллектив, который Вам очень нравится, а цифра 9 – коллектив, который Вам очень не нравится. В какую клетку Вы поместите Ваш коллектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

28. Если бы у Вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами Вашего коллектива, как бы Вы к этому отнеслись?

1. это меня бы вполне устроило
2. не знаю, не задумывался над этим
3. это меня бы совершенно не устроило

29. Могли бы Вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов Вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам:

1. нет
2. не могу сказать, не задумывался над этим
3. да, мог бы

30. Какая атмосфера обычно преобладает в Вашем коллективе? В приведенной ниже шкале цифра 1 соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а 9, наоборот, – атмосфере взаимопомощи, взаимоуважения и т.п. В какую клетку Вы поместите Ваш коллектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

31. Как Вы думаете, если бы Вы вышли на пенсию или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы Вы встречаться с членами Вашего коллектива?

1. нет
2. скорее нет, чем да
3. затрудняюсь ответить
4. скорее да, чем нет
5. да, конечно

ПРИМЕР 5

Анализ проведенного исследования организационной культуры Оренбургского банка

Организационная культура представляет собой процесс внутренней интеграции и внешней адаптации. Важным является не только то, как взаимодействуют сотрудники внутри организации, но и как Банк взаимодействует с окружающей средой, приспосабливается к изменяющимся условиям.

Процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс нахождения методов совместной работы и сосуществования в организации.

Исследование было проведено с помощью таких социологических методов, как: анализа документов, включенного наблюдения, социологического опроса работников Банка и экспертного опроса с руководителями.

Генеральная совокупность исследования составила 334 человека, что соответствует среднесписочной численности сотрудников. Объем выборочной совокупности – 58 человек. Среди опрошиваемых 20,7 % (12 чел.)- это мужчины и 79,3% (46 чел.) – женщины, преимущественно в возрастной группе 20-30 лет. Половозрастные характеристики представлены в таблице 5.

Таблица 5– Половозрастные характеристики респондентов

Пол	%
мужской	20,7
женский	79,3
Ваш возраст	%
20-30 лет	55,2
31-40 лет	31
41-50 лет	6,9
51-60 лет	6,9

Используя результаты, рассмотрим уровни культуры организации по методике Э. Шейна:

- артефакты – видимые организационные структуры и процессы;

- провозглашаемые ценности – стратегии, цели, философии (провозглашаемые обоснования);

- базовые представления – подсознательные, представляющиеся чем-то самоочевидным: убеждения, особенности восприятия, мысли и чувства (первичный источник ценностей и поступков).

Поверхностным уровнем является уровень артефактов, которые можно увидеть, услышать и почувствовать при вхождении в новую группу с незнакомой культурой.

При использовании метода наблюдения, можно отметить следующее. Банк имеет один центральный офис и девять дополнительных офисов, следовательно, управления и отделы находятся в разных корпусах. Преимущественно здания Банка содержат открытую планировку всех кабинетов. Мебель в вестибюлях и кабинетах функциональна. Основная цветовая гамма в помещениях – золотая и зеленая, что соответствует корпоративным цветам. Стоит отметить, что на каждом этаже в офисе Банка на стене висит фирменный герб. Помимо герба, существует еще один артефакт, но уже неофициальный - большая кукла-матрешка. Он не прописан ни в одном документе, но, тем не менее, являясь символом Банка, олицетворяет преданность русским традициям.

Организационную символику можно увидеть на различной продукции: ручках, календарях больших и маленьких, папках, бланках, корпоративных документах. Что касается дресс-кода – то у специалистов, которые непосредственно работают с клиентами, он строгий – черные брюки или юбка, белая блуза и фирменный зеленый шарф. У остальных сотрудников Банка правила формы одежды прописаны в Требованиях к внешнему виду сотрудников Банка. Для мужчин дресс-код предполагает костюм – темных или неярких расцветок, рубашка пастельных тонов, галстук и туфли. Для женщин – это строгое платье с закрытыми плечами, деловой костюм однотонный или комбинированный неярких тонов, строгая блузка обязательно с закрытыми плечами с юбкой или брюками, колготы или чулки

(независимо от времени года), туфли. Не рекомендуется чрезмерное увлечение косметикой.

Основываясь на результатах исследования можно отметить, что все сотрудники Банка знают, что в организации существуют корпоративные стандарты, включающие в себя 33 стандарта, в которых прописаны модели поведения сотрудника Банка в различных ситуациях. Это является положительным моментом, так как корпоративные стандарты позволяют создавать конкретную модель поведения, ожидаемую от работника, а также формирует фирменный стиль Банка, отличающий его от конкурентов.

Как отмечают 79,3% (46 чел.) опрошенных, в данной организации существуют свои традиции. На рисунке 6 видно, что к таковым относятся день рождения Банка (отметили 33 % опрошенных), летние выезды на природу и ежегодное проведение межбанковской Спартакиады в начале июня.

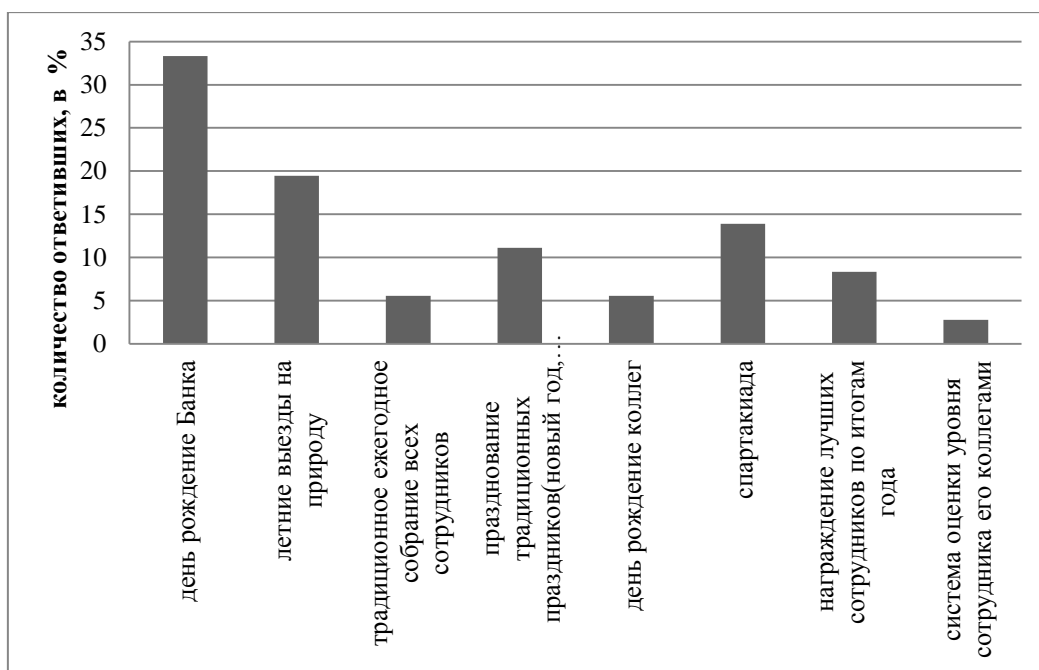


Рисунок 6–Существующие традиции в Банке

Каждый год в начале июня проходит Спартакиада среди коммерческих банков Оренбуржья. И каждый год команда спортсменов исследуемого Банка достойно представляет свою организацию на данных соревнованиях.

Самым ярким моментом Спартакиады стали соревнования по черлидингу. Выступление спортсменок принесло желанное «золото». По итогам всех соревнований команда Банка заняла четвертое общекомандное место.

Необходимо отметить, что руководство уделяет большое внимание спортивным достижениям своих сотрудников и с гордостью демонстрирует их результаты – в дополнительном офисе можно увидеть большой стенд, где представлены кубки и награды, которыми были награждены спортивные команды Банка.

В Банке каждый год проходит награждение лучших сотрудников по результатам года. Победителей определяют методом, который включает в себя уровень оценки сотрудника его работы коллегами, руководителем и подчиненными. Награждение проходит в начале декабря в торжественной обстановке.

К артефактам организации относится и официальный сайт Банка. Его дизайн выполнен в корпоративном цвете – зеленом. На официальном сайте можно получить всю необходимую информацию о Банке – его историю и достижения, реквизиты, нормативные документы и существующие вакансии. Помимо этого, можно узнать, где расположены офисы и банкоматы, кто входит в руководство Банка и его финансовая отчетность за последние три года. Для физических и юридических лиц представлена полная информация по всем видам кредитования и другого спектра услуг. На официальном сайте размещена информация, которая публикуется в средствах массовой информации о Банке, а также последние новости. Через сайт можно осуществлять обратную связь: для этого достаточно указать тему сообщения, электронный адрес, вашу фамилию, имя и отчество и отправить ваш вопрос, который будет оперативно переадресован эксперту Банка. Таким образом, официальный сайт Банка позволяет поддерживать связь с внешней средой.

Стоит отметить, что в Банке существует два сайта. Один официальный, второй – корпоративный сайт – только для сотрудников Банка. На нем

размещены фотографии и должности всех работников Банка и внутренние документы. Через него есть возможность общения друг с другом не выходя из кабинета. Корпоративный сайт выполнен в том же стиле, что и официальный сайт. 20 сентября 2010 года компания Уфанет и администрация Оренбурга подвела итоги конкурса «Интернет-Оренбург 2010» и наградила призеров в 6 номинациях. Сайт Банка занял I место в номинации «Деловой мир». Это уже не первая награда в подобной номинации.

Если зайти в дополнительные офисы, то можно обратить внимание на то, что в каждом из них установлены экраны телевизоров, на которых показывают ролики о мероприятиях, проводимых в Банке.

Выше представленное описание демонстрирует первый, поверхностный уровень организационной культуры. Помимо него существует второй, глубинный уровень, который включает провозглашаемые ценности и базовые представления. Ценности этого уровня сознания во многом определяют поведение, наблюдаемое на уровне артефактов. При анализе Концепции развития Банка было выявлено, что философия деятельности Банка определяется следующим образом: «Отличительной особенностью деятельности Банка в регионе является его ориентация на поддержку социально – экономического развития Оренбургской области. Он принимает активное участие в различных социально ориентированных программах совместно с правительством Оренбургской области. Однако, несмотря на эту особенность, Банк учитывает интересы его клиентов и участников, стараясь найти баланс между социально полезной деятельностью и деятельностью на основе коммерческих принципов ведения бизнеса, и постоянно стремиться к повышению своей инвестиционной привлекательности».

Миссия Банка – «Удовлетворять потребности в качественных банковских продуктах и услугах компаний и жителей Оренбургской области, используя в отношениях с клиентами принцип: «Ваши потребности – наша работа».

Главной стратегической целью является соответствие статусу современного, конкурирующего Банка на территории Оренбургской области.

Оренбургский коммерческий Банк несет ответственность перед:

- сотрудниками – за достойные условия труда;
- клиентами – за высокое качество предоставляемой продукции и сервиса;
- партнерами – за соблюдение обязательств;
- обществом – за соблюдение его ценностей, норм и правил, а также добросовестное ведение бизнеса.

Исследуемая организация дорожит репутацией стабильного и надежного Банка и стремится к точному соблюдению установленных принципов организационной политики, которые включают в себя:

- максимальную открытость и прозрачность информационной политики;
- высокие стандарты обслуживания клиентов;
- соблюдение законов, правил этического поведения и честного ведения бизнеса;
- принятие во внимание социальной значимости деятельности Банка наряду с ее экономической результативностью;
- разумный консерватизм во благо клиентов и участников Банка при принятии кардинальных стратегических решений;
- благоприятные условия для эффективной работы сотрудников и реализации их потенциальных способностей, создание команды профессионалов, имеющих серьезную мотивацию и социальную защищенность;
- поддержание оптимальной организационной структуры Банка;
- совершенствование бизнес-процессов с целью оптимальной организации деятельности банка и применения современных автоматизированных систем управления.

Правила делового взаимодействия сотрудников Банка способствуют созданию конструктивной атмосферы, в которой возможна успешная реализация планов как Банка в целом, так и каждого отдельного его сотрудника. Корпоративные правила ориентированы на поддержание позитивного образа Банка во внешнем деловом мире, а также направлены на поддержание порядка в организации и создания единой дружной семьи, которая стремится к достижению общей организационной цели.

Основа развития Банка – выстроенная система управления персоналом, включающая в себя подбор, адаптацию, оценку, обучение персонала и его ротацию. Цель системы управления персоналом – это развитие бизнеса Банка за счет максимально эффективного использования человеческого капитала. Бурный прогресс информационных и коммуникационных технологий и возрастающая сложность финансовых отношений повышает требования к квалификации работников, их гибкости и готовности к обучению. Топ-менеджмент Банка делает все возможное, чтобы каждый сотрудник был причастен к общему делу, получал дополнительно необходимые знания и навыки, чувствовал свою ответственность перед коллективом.

Одной из стратегических задач Банка, поставленных Советом директоров – увеличение количества сотрудников, прошедших обучение. Необходимо отметить, что процесс адаптации новых сотрудников подразумевает только знакомство с рядом документов: с Концепцией развития Банка, с Требованиями к внешнему виду сотрудников Банка, с Правилами внутреннего трудового распорядка и др. Иных мероприятий, позволяющих включиться новичкам не существует.

Ответственность перед клиентами реализуется через обеспечение их широким спектром финансовых услуг для ведения бизнеса и накопления сбережений. Банк заботится о том, чтобы клиентам было удобно пользоваться банковскими услугами.

Что касается ответственности перед обществом, то на протяжении долгого времени Банк активно реализует социальную политику, которая направлена на удовлетворение социальных потребностей жителей региона.

Так, ежегодно пенсионеры, ветераны и участники Великой Отечественной войны получают подарок от Банка – приглашение на праздничный концерт, посвященный дню Великой Победы. На протяжении пяти лет Банк сотрудничает с реабилитационным центром для детей и подростков с ограниченными возможностями «Проталинка» и другое.

Как показано на рисунке 7, только 32,76% (19 чел.) респондентов знают, что миссией Банка является «Ваши потребности – наша работа» и 12% (7 чел.) опрошенных затруднились ответить на данный вопрос. Больше половины респондентов (55,24 % опрошенных) указали на неверный вариант ответа.

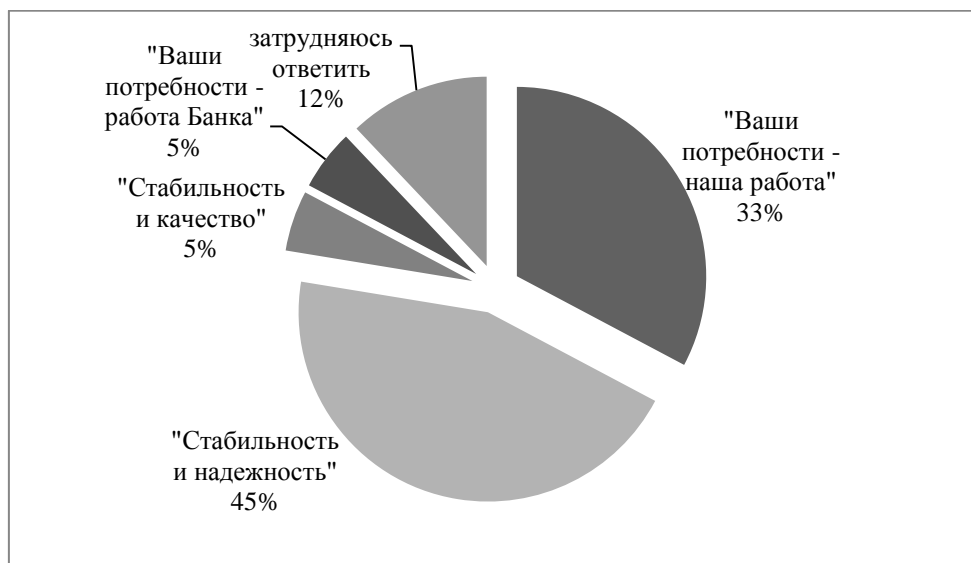


Рисунок 7– Знание миссии сотрудниками Банка

На рисунке 8 представлены результаты исследования о целях предприятия. 46,5 % (27 чел.) опрошенных разделяют цели, которые ставит перед ними организация; 25,8 % (15 чел.) ответили «скорее да, чем нет»; 8,6 % (5 чел.) не разделяют цели организации и 19 % затруднились ответить на данный вопрос.

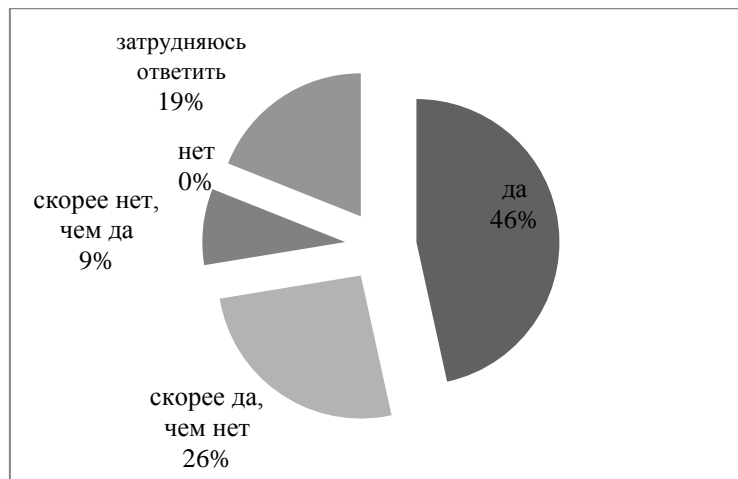


Рисунок 8 – Разделение целей, которые ставит организация перед своими сотрудниками

Как на показано на рисунке 9, 68,5 % (40 чел.) опрошенных на вопрос «Согласны ли Вы с утверждением «Все сотрудники Банка разделяют основные корпоративные ценности организации?» ответили «скорее да, чем нет» и 14 человек из опрошенных (24 %) ответили «да». Это указывает то, что в Банке существуют своеобразные установки, которые определяют важные направления в функционировании бизнеса.



Рисунок 9 – Разделение сотрудниками основных корпоративных ценностей организации

Использование различных методов исследования, таких как наблюдение, анализ документов и социологический опрос сотрудников

банка, дало нам возможность проанализировать два уровня организационной культуры по методике Э. Шейна.

Рассмотрим описательную модель организационной культуры Банка, взяв за основу предложенные американскими исследователями Ф. Харрисоном и Р. Мораном качественные характеристики культуры организации:

1. Коммуникационная система и язык общения. Внутриорганизационные коммуникации осуществляются по горизонтали и вертикали, тип взаимодействия – формальный, коммуникационные потоки преимущественно нисходящие. Сотрудники имеют возможность общаться между собой через корпоративный сайт, а так же через информационную программу LOTUS. Специалисты по работе с юридическими и физическими лицами имеют меньше возможности общаться между собой во время работы, так как все их время непосредственно занимает общение с клиентами. У них меньше возможности отлучиться от своего рабочего места, а также вести неформальную переписку. Что касается внешне организационных коммуникаций, то стоит отметить, что в организации есть управление информационной политики и развития персонала. В данное управление входят отдел рекламы и отдел организационного развития, которые несут ответственность за формирование положительного имиджа Банка. Контакты со средствами массовой информации осуществляет пресс – секретарь Банка. На официальном сайте размещена информация, которая публикуется в СМИ.

2. Внешний вид, одежда и представление себя на работе. Как уже отмечалось, дресс – кода у специалистов, которые работают с клиентами, строгий – черные брюки или юбка, белая блуза и фирменный зеленый шарф. У остальных сотрудников Банка правила формы одежды прописаны в Требованиях к внешнему виду сотрудников Банка. Для мужчин дресс-код предполагает костюм - темных или неярких расцветок, пиджак может быть снят, рубашка - пастельных тонов, галстук и туфли. Для женщин – это строгое платье с закрытыми плечами, деловой костюм однотонный или

комбинированный неярких тонов, строгая блузка обязательно с закрытыми плечами с юбкой или брюками, колготы или чулки (независимо от времени года), туфли. Не рекомендуется чрезмерное увлечение косметикой.

3. Кулинарные предпочтения людей, привычки и традиции в области питания. Культуру приема пищи проследить достаточно сложно, так как в Банке не предусмотрено предоставление услуг питания. Для специалистов по работе с клиентами обеденный перерыв является «плавающим», а для остальных сотрудников – регламентированным (с 13.00 до 14.00). В основном сотрудники офисов в обеденный перерыв посещают ближайшие предприятия общественного питания. Специалисты по работе с клиентами не могут покидать в рабочее время здание Банка, поэтому они обедают в специально отведенной комнате отдыха.

4. Особенности взаимоотношений между людьми. Социально – психологический климат в Банке является благоприятным (так ответили 65,5 % опрошенных). 27,6% (16 чел.) опрошенных отметили, что климат в организации можно считать спокойным. По мнению 75,8% (44 чел.) опрошенных – конфликты в организации возникают редко. Уровень сплоченности коллектива оценивался по 5-ти бальной шкале, где 5 – коллектив абсолютно сплочен, а 1 – абсолютно не сплочен. Большинство анкетированных выбрали оценку 4 и 5 и средний балл составил 4,28, что свидетельствует о высокой сплоченности коллектива. Как считают 50% (29 чел.) опрошенных, благоприятный социально – психологический климат зависит от каждого сотрудника Банка. Одинаковое количество опрошенных (15,8%) считают, что это зависит от высшего руководства Банка и от линейного (функционального) руководителя. 6 сотрудников затруднились ответить на данный вопрос анкеты.

5. Вера во что-то и отношение к чему-то. Из проведенного исследования можно сделать вывод, что у сотрудников за прошедший год «жизнь стала лучше». Сотрудники Банка искренне верят, что их банк будет

расти и развиваться в том направлении, которое существует на данный момент.

6. Осознание времени, отношение к нему и его использование. В корпоративных стандартах прописано ожидаемое поведение от сотрудников, касаемо времени: Стандарт 21: «Я знаю, что для эффективной работы необходимо управлять своим временем, поэтому я ценю свое рабочее время и время моих коллег и стараюсь максимально его использовать»; Стандарт 30: «Когда я работаю в команде, то понимаю, что, например, «12-00» это «12-00», а не «12-10» и не «13-00». Я понимаю, что общая договоренность организует не только мое время, но и время моих коллег, а нарушение мной договоренности дезорганизует не только меня, но и коллег, которые в этом не виноваты. В случае различных накладок я всегда звоню и предупреждаю коллег заранее».

Большинство сотрудников Банка рационально используют свое время, стремятся к пунктуальности. Специалисты по работе с клиентами вынуждены работать в более строгих временных рамках, так как это не только их время, но и время клиентов.

Рабочий график для сотрудников офисов, согласно действующему законодательству, составляет 8 часов. У специалистов по работе с клиентами сменный график работы, так как работа с клиентами осуществляется с 8 утра до 7 вечера.

7. Процесс развития работника, ментальные привычки и обучение. В стандарте 25 сказано, что «Я знаю, Банк вкладывает немалые средства в обучение, а также в приобретение и внедрение новых методик и технологий. Поэтому я изучаю и применяю переданные мне методики и приемы. Более того, пытаюсь создать собственные с тем, что бы передать свой опыт коллегам». Чтобы создать ценный и перспективный кадровый управленческий резерв, в Банке создана система профессионального обучения и повышения квалификации. Работникам, показавшим хорошие результаты по итогам аттестации, зачисленным в кадровый управленческий

резерв, обладающих высоким потенциалом, предоставляется возможность развиваться по горизонтальному типу (путем расширения их функций и полномочий), участия в различных проектах, перевода на другие должности. Специалисты по работе с клиентами при приеме на работу проходят интенсивное обучение в течение определенного срока. После прохождения обучения они сдают экзамены, по результатам которых руководитель принимает решение о дальнейшей работе сотрудника. В Банке для специалистов по работе с клиентами проводятся квартальные встречи, на которых разрабатываются план персонального развития и программы планирования индивидуальной карьеры, включающие в себя определенный рейтинг для каждого специалиста.

8. Необходимо отметить, что многие сотрудники, которые работают на данный момент в офисе, ранее работали специалистами по работе с клиентами, так как при появлении вакантной должности в офисе, как правило ее замещают из внутренних источников.

9. Ценности Банка определяются как ответственность перед сотрудниками – за достойные условия труда, перед клиентами – за высокое качество предоставляемых услуг и сервиса, партнерами – за соблюдение обязательств и перед обществом – за соблюдение его ценностей, норм и правил, а также добросовестное ведение бизнеса. В ходе исследования было установлено, что больше половины сотрудников Банка (67,8% опрошенных или 40 человек) разделяют основные корпоративные ценности Банка. Это указывает на то, что в Банке существуют собственные установки, которые определяют важные направления функционирования бизнеса. Так же было проанализировано разделение сотрудниками целей организации. Как показывают результаты исследования 46,5 % (27 чел.) опрошенных разделяют цели организации, 25,8 % (15 чел.) ответили «скорее да, чем нет», 8,6 % (5 чел.) не разделяют цели организации и 19 % затруднились ответить на данный вопрос.

10. Трудовая этика и мотивирование. Все сотрудники Банка ответственно и качественно относятся к выполнению трудовых функций. В Банке достаточно развита система моральной и материальной поддержки всех категорий работников. К материально-денежному мотивированию относятся начисленные по результатам работы премии и льготы. К праздникам Банк производит дополнительные выплаты премий. Также для сотрудников существует предоставление льготных ипотечных и потребительских кредитов. Специалистам по работе с клиентами начисляются дополнительные бонусы за выполнение планов кредитования и количество заключенных договоров. Сотрудникам офисов для перемещения внутри города для служебных целей предоставляется автомобиль с водителем. Руководителям управлений Банк оплачивает сотовую связь.

Банке ежегодно проводит награждение лучших сотрудников офиса по итогам работы. Победителей определяют методом оценки: его работы коллегами, руководителем и подчиненными.

11. Осознание себя и своего места в организации. В исследовании, на вопрос «Вы бы согласились уволиться из Банка, если бы в другой организации Вам предложили аналогичную должность, но с более высокой заработной платой?», мнения разделились. 37,5 % (22 чел.) опрошенных ответили на данный вопрос «скорее нет, чем да», но в то же время 27,5 % (16 чел.) ответили «скорее да, чем нет» и 6,9% - «да». То есть, согласились бы поменять место работы 34,4 % (20 человек, из них – 14 – специалисты по работе с клиентами), а отказались – 44, 7% (26 человек, из ни 5 – специалисты по работе с клиентами.). При том, что 20, 7% опрошенных затруднились ответить на данный вопрос.

Проанализировав организационную культуру по методике Э. Шейна можно сделать вывод, что артефакты, которые существуют в организации, способствуют не только интеграции сотрудников Банка в единое целое, но и формируют положительный имидж и деловую репутацию во внешней среде. Необходимо отметить, что провозглашаемые ценности – миссия, стратегия,

цели организации – прописаны в документах, но далеко не все сотрудники их знают и разделяют.

В ходе исследования была выявлена субкультура специалистов по работе с клиентами. Данную субкультуру можно отнести к профессиональной субкультуре. Она не противоречит доминирующей культуре, включает ряд ценностей доминирующей культуры, но добавляет новые ценности, характерные только для неё. Особенность данной субкультуры заключается в том, что специалисты по работе с клиентами имеют строго регламентированное поведение, определенный дресс – код, общий набор фраз, используемый при общении с клиентами.

Необходимо отметить, что процесс адаптации новых работников в Банке предполагает только знакомство с рядом документов: с Концепцией развития Банка, с Требованиями к внешнему виду сотрудников Банка и др. Других мероприятий, позволяющих включиться в рабочий процесс новым работникам выявлено не было.

Организационная культура существует и эффективно развивается благодаря тому, что её постулаты и догмы, нормы и ценности разделяются всем персоналом организации. Степенью принятия определяется сила воздействия организационной культуры на работников. Чем выше степень принятия организационной культуры – тем более существенное и сильное влияние на поведение персонала в организации оказывают нормы и ценности, цели, кодексы и другие структурные элементы организационной культуры.

3.1 Контрольные вопросы для самопроверки

- 1 Какие существуют стратегии изучения организационной культуры?
- 2 Какие методы исследования организационной культуры Вы знаете?
- 3 Как можно охарактеризовать подход, названный Э. Шейном клиническим исследованием или «интегративным клиническим интервью»?

4 Какие базовые предположения включает «культурная парадигма», предложенная Э. Шейном?

5 Кто разработал новый многоуровневый метод исследования (МПОК)? В чем его сущность?

6 В чем преимущества многоуровневой оценки организационной культуры?

4 Формирование и поддержание организационной культуры

Динамическая модель организационной культуры Э. Шейна. Проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры.

Традиционно культура закладывается основателем (или руководителем) организации. У него собственное видение того, какой должна быть организация. Малый размер, которым обычно характеризуется типичная новая организация, обеспечивает распространение взглядов и представлений основателя на всех членов организации. Обычно основатель выступает не только носителем оригинальных идей, но и средств, способов их реализации [20].

Вопросы формирования и внедрения организационной культуры рассматриваются многими современными руководителями как то, что дает эффективный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных сотрудников компании на общие цели, мобилизовать инициативу работников, обеспечить их лояльность. Особенно заметен эффект от этого, когда организационные установки и ценности становятся элементами личностной жизненной позиции сотрудников. Такая идентификация сотрудников с организацией и целями её развития рождает у них приверженность чему - то большему, чем личный интерес.

При данном развитии рынка главные усилия современного менеджмента направлены на формирование сильной культуры организации, определяющей ее успех в изменяющихся условиях. Логика становления организационной культуры иллюстрируется следующей моделью:

1. создание философии организации;
2. формирование кадрового состава;
3. создание команды и поведение руководителя;
4. принятие организационной культуры сотрудниками [33].

Первый шаг к зарождению организационной культуры – создание философии организации. Основатель или руководитель свои принципиальные представления о том, какой должна быть организация и как она должна работать, оформляет в виде ее философии. Философия организации – это ничто иное, как концентрированное выражение ключевых ценностей, определяющих характер и принципы деятельности предприятия.

Философия компании, являясь четко выраженной и предписывающей, обеспечивает трансформацию обязательства перед организацией в производственное усилие, так как она делает ясной картину организационных ценностей, норм, целей. Усвоение философии организации определяет направление индивидуальных действий, систему ограничений в поведении и усиливает мотивацию. Американский специалист по сравнительному менеджменту У.Оучи приводит такой пример из собственной практики: «Во время одного из визитов автора в японский банк, что расположен в Калифорнии, японский президент и американские вице-президенты обвиняли друг друга в неспособности формулировать цели. Американцы имели в виду то, что японский президент не дает им конкретных количественных показателей цели на ближайшие три – шесть месяцев. В свою очередь, японец считал, что американцы никак не могут понять, что если они усвоили философию компании, то сами должны быть способными выводить для себя правильную цель в любой ситуации» [20].

Философия получает свое развитие в формулировании миссии организации, отвечающей на вопросы, ради чего существует предприятие: что является по-настоящему важным в его деятельности, каковы ценности и целевые ориентиры, способы и принципы их достижения? Специалисты рекомендуют формулирование миссии начинать с определения того, в каком бизнесе организация действует. При этом бизнес следует определять не через товары и услуги, предлагаемые в настоящее время, а через потребности потребителя, в удовлетворении которых он нуждается. В то время как товары поступают и уходят, основные потребности и группы потребителей

остаются. Чтобы приспособиться к постоянно меняющейся природе рынка, его описание должно быть скорее расширенным, чем узким [34].

Формулирование миссии повышает социальную ответственность организации, так как ее деятельность становится более прозрачной и вполне доступной для социального аудита. Компания, теряющая видение своей миссии, рискует лишиться общественной поддержки и, следовательно, своих потребителей.

Основу организации и его организационной культуры составляет кадровый потенциал. Следующим этапом в формировании организационной культуры выделяется отбор кадров.

Нахождение хорошего работника есть вопрос соответствия между человеком и работой, а также между личностью и организацией. На практике это означает, что при найме на работу организация интересуется не только уровнем образования, квалификацией или потенциальной возможностью кандидата профессионально выполнять определенную работу. С не меньшей заинтересованностью выявляются ценностные ориентации кандидата, насколько они соответствуют ценностям и принципам, принятым в организации. Если отмечается конфликт между представлениями кандидата о своей будущей работе, с одной стороны, и ценностями и принципами, с другой стороны, то его претензии на получение работы, как правило, отклоняются. Таким образом осуществляется отбор преимущественно тех работников, которые разделяют ключевые ценности организации и предрасположены работать так, как того требует организационная культура.

Основой модели становления организационной культуры многие авторы выделяют поведение высшего руководства и его ближайшего окружения (помощников, заместителей, советников).

Поведение высшего руководства в вопросе формирования организационной культуры относится к числу наиболее сложных. Не секрет, что ценностные ориентации достаточно многих руководителей направлены не столько на достижение целей организации, сколько на обретение

различного рода личных привилегий и выгод. При этом действия высшего звена управления оказывают сильнейшее влияние на формирование культуры организации.

Руководитель выступает в роли эталона как в лучших, так и в худших своих качествах. Если он, назначая совещания, сам постоянно опаздывает на них, то вскоре его примеру последуют и другие, если руководитель груб с подчиненными, то его манера общения довольно скоро станет объектом для подражания тех, кто его окружает.

Провозглашенные ценности, которые не вошли в жизнь организации, подвержены опасности быть пустой формальностью, зарегистрированной лишь как простое признание на словах. Работники ориентируются только на то, что у них в реальности. Поэтому главным для культуры является то, что наблюдается на уровне поведения. Преуспевающие компании живут своей системой ценностей, и руководители как эталонная модель подают пример этой системы ценностей в своей жизни, выступлениях, контактах с сотрудниками и клиентами, сообщениях, касающихся внутренней жизни предприятия и на соответствующем видимом уровне управления. Главное здесь в том, что система ценностей, правила и конкретное поведение полностью согласованы друг с другом.

Эффективность провозглашения деловой философии организации останется низкой, если соответствующим образом не закрепить ее в сознании работников. Это и является заключительным этапом процесса формирования организационной культуры. Независимо от того, насколько хорошо организация справляется с отбором новых кандидатов, они все-таки еще не имеют достаточного представления о ее культуре, тем более не имеют организационно - культурных навыков. Именно новые молодые работники потенциально наиболее склонны нарушать правила и нормы, установленные в организации. Поэтому организация стремится помочь новым работникам адаптироваться в условиях ее культуры. Этот процесс адаптации называется социализацией. Он представляет собой процесс становления личности

работника путем «присвоения» им элементов культуры организации, усвоения ее ценностей [35].

Одним из распространенных инструментов социализации в организации является «кодекс поведения организации (корпорации)», который предполагает официальное провозглашение этических стандартов поведения персонала (включая руководителей всех рангов).

Таким образом, можно заметить, что формирование желаемой организационной культуры это трудоёмкий и длительный процесс. Неправильно сформированная культура влияет на производительность труда, на работу организации в целом и отдельного сотрудника в частности.

Сформированная организационная культура охватывает большую область явлений духовной и материальной жизни коллектива, а именно: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, установленные стандарты качества предлагаемых услуг, этику делового общения и этикета и т.д.

Но организационную культуру важно не только сформировать, но и поддерживать. Существуют методы поддержания организационной культуры, которые не сводятся только к найму нужных и увольнению ненужных людей. Основными группами методов являются следующие:

1. Принятые в компании документы (миссия, цели, правила и принципы организации), с помощью которых определяется отношение организации к своим сотрудникам и обществу.

2. Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны руководителей (менеджеров). Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.

3. Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой

степени, в которой они себе её и не представляли. Например, в случае резкого сокращения спроса на услуги у организации есть две альтернативы: оптимизировать штат работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организации, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в организационный фольклор, что несомненно усилит данный аспект культуры в компании.

4. Моделирование ролей, обучение и тренировка. Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе.

5. Критерии определения вознаграждений и статусов. Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом.

6. Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация и её руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно её членам по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры.

7. Организационные символы и обряды. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и саги, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, традиции и церемонии. Даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры [11].

Разумеется, это далеко не полный перечень методов, формирующих организационную культуру, однако он дает общее представление о роли руководителя в её создании, а так же о том, что культура организации – функция целенаправленных управленческих действий высшего руководства. Поведение руководства, провозглашенные ими лозунги и нормы, а главное – организационные ресурсы, направленные на их реализацию и утверждение в сознании членов организации, становятся важнейшими ориентирами поведения работников, которые нередко служат более важным фактором организационного поведения, чем формализованные правила и требования.

ПРИМЕР 6

Корпоративные стандарты организации

Мы знаем, что следование общим договоренностям защищает и развивает наш бизнес, объединяет нашу организацию и дает возможность нам становиться богаче и получать удовольствие от работы. Нарушение же общих договоренностей лишает нас этого.

Стандарт 1

Если рядом со мной окажется Клиент, я всегда улыбнусь ему и предложу помощь. Если я не смогу квалифицированно дать ему консультацию, я обязательно приглашу того сотрудника, который решит вопрос Клиента.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом

Стандарт 2

Я знаю, что любое поручение, связанное с Клиентом, делается «день в день». Если это невозможно, то Клиент должен быть об этом извещен.

Я уверен в том, что и мои коллеги поступают аналогичным образом

Стандарт 3

Для блага Клиента и коллег, покидая свое рабочее место, я обязательно сообщаю об этом коллегам.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом

Стандарт 4

В случае появления в организации конфликтного Клиента я (независимо от должности) вывожу его из зоны общения с другими Клиентами, используя фразу: «Пойдемте, я готов Вам помочь», и затем решаю с ним все вопросы

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом

Стандарт 5

Я знаю, что для создания у Клиента благоприятного впечатления об организации, мой внешний вид должен соответствовать офисному стилю. Я всегда следую этому.

Я уверен в том, что и мои коллеги поступают аналогичным образом

Стандарт 6

Я никогда не скажу ничего дурного о своей организации посторонним

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом

Стандарт 7

Я знаю, что любое общение с внешним миром – это реклама организации. За рекламу и PR отвечают все, а не только соответствующие подразделения. Помня об этом, я стараюсь использовать любую возможность рассказать потенциальным клиентам о предоставляемых моей организацией услугах.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом

Стандарт 8

В случае предложения мне лично комиссионных со стороны любой организации или частного лица я сразу вежливо прекращаю соответствующие переговоры и сообщаю о полученном предложении своему

руководителю. Таким образом, ответственность за дальнейшие контакты с соответствующей организацией и/или частным лицом передаются мной руководству, которое и полномочно принимать соответствующие меры.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом

Стандарт 9

Я всегда помню, что девиз нашей организации– стабильность и надежность, что корпоративные цвета нашей организации – синий с золотым.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги это помнят

Стандарт 10

Я знаю, что поиск и подбор персонала на вакантные должности осуществляется в соответствии с профессиональными стандартами. Также я знаю, что иные принципы подбора сотрудников, такие как родственные связи, приятельские отношения, не используются и поэтому в нашей организации я не рекомендую людей по названным принципам.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом

Стандарт 11

Если я не совсем понял задачу, которую передо мной поставил руководитель, я обязательно задам ему уточняющие вопросы, что бы убедиться в одинаковом понимании задачи.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом

Стандарт 12

Я всегда четко формулирую задачу перед подчиненным, понимая, что это залог качественной работы. Если я вижу, что поставленная задача или сроки исполнения вызывают у него сомнения, я обязательно выясню, в чем конкретно он сомневается, чтобы убедиться в одинаковом понимании вопроса.

Я уверен на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом

Стандарт 13

Я всегда четко планирую свою работу и работу подчиненных, правильно расставляю приоритеты при координации планов в целях снижения числа разовых поручений, что необходимо для успешной и качественной работы.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом

Стандарт 14

Я знаю, что могу получить поощрение в виде премиальных за выполнение плана и внесение предложений, повышающих эффективность моей работы и работы организации в целом.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги это знают

Стандарт 15

Я знаю, чтобы мне доверяли как руководителю, я должен:

- быть компетентным;
- быть последовательным;
- отстаивать интересы подразделений и организации в целом;
- уметь признавать свои ошибки.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом

Стандарт 16

Принимая управленческое решение, я четко следую следующим этапам:

- определяю проблемную ситуацию;
- анализирую ее;
- формулирую альтернативы;
- оцениваю альтернативы по критериям;
- выбираю альтернативу;
- ставлю задачу;

- контролирую и корректирую реализацию задачи (обратная связь);
Я уверен на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом

Стандарт 17

Я считаю неприличным обсуждать, замалчивать и утаивать проблемы или обсуждать их исподтишка (в том числе с коллегами), а не проговаривать их конкретно вслух. Все проблемы решить невозможно, но любую из них можно превратить в задачу – источник новых идей.

Итак, я работаю по принципу: проблема – обсуждение – задача – решение. Я знаю, что иной способ рассмотрения проблем – независимо от моей воли – развивается в сплетню. Поэтому я считаю неприличным по отношению к своим коллегам поступать иначе.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом

Стандарт 18

Я знаю, что на вопрос: «Будет сделано или нет?» отвечать: «Постараюсь» - неприлично. Я никогда так не отвечаю. На такие вопросы я отвечаю либо «Да», либо «Нет».

Я уверен на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом

Стандарт 19

Я знаю, что при исполнении служебных (должностных) обязанностей, а также при выполнении устных и письменных указаний руководителя перечисленные ниже выражения запрещены к употреблению, и, соответственно, их не употребляю:

- «Первый раз слышу»;
- «Звонил, не дозвонился»;
- «Приходил, но Вас (его, ее, их...) не было»;
- «Искал, но не нашел»;
- «А я думал...»;

- «Это виноваты коллеги (клиенты, администрация, неправильные/отсутствующие документы, государственные органы и т.д.)»;
- «Это было еще до того (до меня, тогда)»;
- «А я говорил (предупреждал, делал)»;
- «А мне никто не говорил»;
- «А почему я?»;
- «Не слышал»;
- «Не знаю»;
- «Не передавали»;
- «Хотел как лучше»;
- «Я хотел, но не получилось»;
- «Я сказал, а он (она) не сделал(а)»;
- «Мне в это время не было, кажется, болел(был в отпуске и т.п.)».

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом

Стандарт 20

Если при выполнении порученной работы у меня что-то не получается, я обязательно обращусь за помощью – не буду ждать, пока меня обвинят в некомпетентности

Я уверен на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом

Стандарт 21

Я знаю, что для эффективной работы необходимо управлять своим временем, поэтому я ценю свое рабочее время и время моих коллег и стараюсь максимально его использовать

Я уверен на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом

Стандарт 22

Я знаю, что, возможно, мне предстоит пережить некоторые ограничения. Это может быть отсутствие изолированного рабочего места или его неудобное расположение. Но я знаю, что это не делается намеренно, и

ситуации эти не постоянны. Просто в организации могут происходить изменения (рост, оптимизация и т.п.).

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги это знают

Стандарт 23

Я знаю, что в нашей организации ценятся личности, умеющие работать в команде, способные на достижение больших целей, вопреки возможным трудностям и временным неудобствам. В организации всегда оценят мое стремление стать с ними в один ряд.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги это знают

Стандарт 24

Я знаю, что такое имитация деятельности. Это когда вместо того, что НАДО сделать, я делаю что ХОЧУ. Либо вместо того, что надо, делаю другую, психологически более приятную и ленивую работу. Я способен отличить деятельность от ее имитации. В ситуации неопределенности я не уклонюсь от действительно продуктивной работы.

Я уверен на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом

Стандарт 25

Я знаю, организация вкладывает средства в развитие, а также в приобретение и внедрение новых методик и технологий. Поэтому я изучаю и применяю переданные мне методики и приемы. Более того, пытаюсь создать собственные с тем, что бы передать свой опыт коллегам.

Я уверен на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом

Стандарт 26

Я знаю, что несу ответственность за сказанное и за сделанное перед организацией, коллегами, перед самим собой.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом

Стандарт 27

Я воспринимаю критику как конструктивную и никогда не обижаюсь. В свою очередь, позволяю себе критиковать других только обоснованно.

Я уверен на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом

Стандарт 28

Я понимаю, что не имею права вступать в деловые переговоры по вопросам, не входящим в сферу моей компетенции, с кем бы то ни было (включая знакомых), не поставив предварительно в известность своего руководителя.

Я уверен на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом

Стандарт 29

Я стараюсь сделать свою работу передаваемой, а результат своей работы воспроизводимым в мое отсутствие. Если такого не происходит, то это значит, что работа выполнена некачественно.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом

Стандарт 30

Когда я работаю в команде, то понимаю, что, например, «12-00» это «12-00», а не «12-10» и не «13-00». Я понимаю, что общая договоренность организует не только мое время, но и время моих коллег, а нарушение мной договоренности дезорганизует не только меня, но и коллег, которые в этом не виноваты. В случае различных накладок я всегда звоню и предупреждаю коллег заранее.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги также несут за это ответственность

Стандарт 31

Я согласен с тем, что некачественно оформленные мной документы (договора, заявки, акты и т. д.) не должны подписываться.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги разделяют такую же точку зрения

Стандарт 32

Я знаю, что несу ответственность за разглашение служебной информации и всегда помню об ответственности

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги это знают и помнят

Стандарт 33

Если Вы придумаете способ, как нарушить эти стандарты, не нарушая их, организация вправе спросить Вас: «А зачем Вы искали такой способ?»

ПРИМЕР 7

Положение о системе наставничества в ООО «***»
(пример разработки)

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение предназначено для внутреннего использования сотрудниками ООО «***», принимающими участие в реализации системы наставничества.

1.2. Данное Положение определяет и устанавливает:

- основные понятия, используемые при осуществлении системы наставничества в ООО «***»;
- цели и задачи системы наставничества;
- требования к организации наставничества;
- этапы системы наставничества;
- порядок назначения наставника;
- права и обязанности всех участников системы наставничества.

1.3. Термины и определения:

Наставничество – форма адаптации и профессиональной подготовки новых сотрудников в компании, состоящая в выполнении деловых функций под наблюдением наставника с регулярным получением конструктивной обратной связи.

Новый сотрудник – лицо, поступившее на работу в ООО «***», осуществляющее свою деятельность под наблюдением наставника в течение определенного срока (для овладения какой-либо специальностью или повышения квалификации перед вступлением в должность), отведенного для оценки его способностей.

Наставник – руководитель отдела или ведущий специалист того отдела, где будет работать новый сотрудник.

2. Цели и задачи

2.1. Целью системы наставничества является оказание помощи новым сотрудникам в их профессиональной адаптации.

2.2. Основные задачи системы наставничества должны заключаться в следующем:

□ ускорение процесса обучения основным навыкам работы, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на сотрудников задачи по занимаемой должности;

□ адаптация в рамках организационной культуры, усвоение традиций и правил в данной организации.

3. Этапы системы наставничества

Этапы системы наставничества включают:

1. Знакомство с директором управления, начальником отдела и трудовым коллективом, в котором новый сотрудник будет работать.

2. Знакомство сотрудника с нормативными документами, такими как Концепция развития ООО «***», Рекомендации по деятельности сотрудников ООО «***», позволяющих избежать возникновения конфликтов при работе с клиентами, Положение об обработке персональных данных сотрудников, Требования к внешнему виду сотрудников, Правила внутреннего трудового распорядка и др.

3. Предоставление общей информации об организации. Вводный курс должен содержать следующую информацию:

- об истории ООО «***»;
- об организационной структуре управления;
- о функциях различных отделов;
- о продукции и услугах, предоставляемых ООО «***»;
- о политике руководства в отношении сотрудников и клиентов;
- о привилегиях для сотрудников

- о нормах, порядках и требованиях к сотрудникам.
- 4. Проведение экскурсии по офису ООО «***».
- 5. Проведение инструктажа по охране труда, технике пожарной безопасности.

В течение месяца наставник должен проводить периодические беседы с новым работником, интересоваться возникшими трудностями и систематически оценивать его работу.

4. Назначение наставника

4.1. Наставники подбираются из числа наиболее подготовленных начальников отделов или ведущих специалистов, обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в работе, способность и готовность делиться своим опытом, преданных организации, поддерживающих ее стандарты и правила работы, обладающих должными коммуникативными навыками и гибкостью в общении.

4.2. Наставники назначаются директором управления информационной политики и развития персонала

4.3. В вопросах организации работы, охраны труда, техники безопасности, соблюдения стандартов, правил внутреннего трудового распорядка и графика выхода на работу наставник несёт ответственность за нового сотрудника ту же ответственность, что и за прочих своих подчинённых.

4.4. После завершения этапа обучения наставник в письменной форме оценивает уровень квалификации нового сотрудника.

Наставник несёт ответственность за объективность и честность своей оценки нового сотрудника.

4.5. Для того, чтобы сотруднику был присвоен статус наставника, необходимо утверждение его кандидатуры, а также прохождение этим сотрудником тренинга по наставничеству.

5. Обязанности наставника

Наставник обязан:

□ знать требования нормативных актов ООО «***», права и обязанности нового сотрудника по должности, на занятие которой он претендует;

□ разрабатывать совместно с новым сотрудником индивидуальный план адаптации или повышения квалификации;

□ передавать новым сотрудникам свои знания и опыт при осуществлении своих обязанностей;

□ всесторонне изучать компетенции нового сотрудника, его отношение к работе, коллективу;

□ личным примером развивать положительные качества нового сотрудника, привлекать его к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию профессионального кругозора;

□ составлять отчет о результатах деятельности нового сотрудника по завершению срока наставничества.

6. Права наставника

6.1. Наставник имеет право на получение информации о работе нового сотрудника у его непосредственного руководителя.

6.2. Наставник имеет право подключать для дополнительного обучения нового сотрудника других сотрудников – своих подчиненных.

6.3. Наставник имеет право запрашивать рабочие отчеты о проделанной работе у нового сотрудника, как в устной, так и в письменной форме.

6.4. Участвует в обсуждении вопросов, связанных со служебной, общественной деятельностью нового сотрудника, вносит предложения непосредственному начальнику о его поощрении, применении мер дисциплинарного воздействия, удовлетворении разумных потребностей и запросов.

7. Финансирование

7.1. Надбавка за наставничество применяется в целях стимулирования пополнения трудовых коллективов молодыми квалифицированными

кадрами, успешного освоения вновь принятыми работниками профессиональных знаний и навыков.

7.2. Труд наставников ООО «***» оплачивается в размере 10 % от месячного (должностного) оклада работников за каждого ученика в течение всего периода наставничества.

7.3. Выплаты надбавки за наставничество производятся с учетом фактически отработанного времени.

8. Права нового сотрудника

8.1. Новый сотрудник имеет право:

□ участвовать в разработке индивидуального плана повышения своей квалификации;

□ обращаться за помощью к своему наставнику и получать её в разумных объемах.

9. Обязанности нового сотрудника

9.1. Новый сотрудник обязан:

□ реализовывать индивидуальный план повышения квалификации;

□ следовать рекомендациям наставника при выполнении заданий;

□ стремиться к повышению уровня своей профессиональной компетенции, развитию навыков и способностей, получению знаний;

□ предоставлять отчеты о проделанной работе, как в устной, так и в письменной форме;

□ по завершению срока наставничества проходить аттестацию и сдавать квалификационный экзамен.

9.2. В период стажировки сотрудник не подлежит административным взысканиям, а его ошибки и проступки рассматриваются в рабочем порядке. Новые сотрудники не оцениваются по количественным показателям, поскольку они находятся в статусе учеников.

4.1 Контрольные вопросы для самопроверки

1 Какие методы поддержания организационной культуры Вы знаете?

2 Каким образом философия организации сказывается на процессе формирования организационной культуры?

3 Какова роль высшего руководства в поддержании культуры организации?

4 Необходимы ли целенаправленные действия для формирования организационной культуры или она формируется спонтанно? Обоснуйте свой ответ.

5 Какую роль для организации играет система наставничества?

6 Зачем нужны стандарты поведения в организации? Обоснуйте свой ответ.

5 Организационные изменения и их влияние на организационную культуру

Понятие организационные изменения, концепции исследования. Организационные изменения как объект социального управления и фактор влияния на социальное самочувствие. Организационная культура как объект организационных изменений.

Организационные изменения – это явление, которое вызывает интерес абсолютно во всех науках: социологических, психологических, экономических и управленческих. Причем исследования данного явления не ограничиваются, только обсуждением и анализом различных теорий, концепций организационных изменений, но и в большинстве своем ориентированы на практическое применение разработанных рекомендаций, моделей, методик, технологий организационных изменений и т.п. Это объясняется тем, что во многих организациях возникает существенная потребность в проведении системных действий в реализации организационных изменений.

В современных условиях организационное развитие предприятия реализуется через совокупность определенных организационных изменений. Изменения организационной структуры и системы управления значительно трансформируют социально-производственную (социально-обслуживающую) среду предприятий. Факторы, снижающие эффективность управления организационными изменениями (недостаточная выраженность их превентивного характера; несистемность; директивность политики внедрения организационных изменений) снижают социальную динамику организационного развития предприятия, как во внешней, так и во внутренней среде.

Значимость исследования проблем социального управления организационными изменениями для предприятий вызвана тем, что их главным ресурсом являются нематериальные активы и социальный капитал.

Изучение изменений можно проследить с О.Конта, который разбил свою теорию на «социальную статику» и «социальную динамику». Тех же

взглядов придерживался и Г. Спенсер. Подобные подходы оказали серьезное влияние на современное изучение социальных изменений. В настоящее время основу концепции организационных изменений составляют две взаимодополняющие друг друга теории: структурного функционализма (адаптация к изменениям) и социальных изменений (необходимость и готовность к изменениям).

Со второй половины XX века понятие социальных изменений все чаще рассматривается в рамках новой парадигмы (постклассической, постмодернистской, организационно – деятельностной, критической социологии). «Суть нового понимания состоит в том, что социальные изменения рассматриваются не как естественно – исторический процесс, но как социально – исторический, в котором «социальный агент», или «актор», играет активную преобразующую роль» и призывает к активным действиям, к предугадыванию изменений во внешней среде, к разработке стратегии будущих преобразований (Э. Гидденс, У. Мур, А. Этциони, Э. Тириахьян, А. Турен, П. Штомпка, В. А. Ядов)[36]. По мнению Э. Гидденса «для определения значимости перемен необходимо установить, насколько изменилась глубинная структура данного объекта или ситуация в течение некоторого периода времени» [37].

Изменения как процесс, в котором участвует система, могут проходить как в организованной, так и в неорганизованной форме. При многообразии подходов к исследованию изменений, которые могут происходить в составе, в функциях, в границах, в окружении системы, в отношениях подсистем, решающими являются структурные изменения, так как они чаще, чем другие типы изменений, приводят к изменению самой системы, а не только внутри нее — отдельных ее компонентов [38].

Дискуссиям по проблеме организационных изменений посвящены научно-исследовательские работы в отечественной и зарубежной литературе. Однако до сих пор не выработано единого представления о сущности и

механизмах процесса организационных изменений, их однозначного влияния, в том числе и на организационную культуру.

Организационные изменения на предприятии затрагивают основные сферы его жизнедеятельности и представляют собой сложные процессы. К их основным видам относятся: изменение стратегического курса организации; слияние нескольких организаций; изменение принципов или рынков сбыта; внедрение нового стиля управления и изменение кадровой политики и политики управления персоналом и т.д.

Сущность и содержание организационных изменений можно определить, исходя из следующих определений, которые выделяют признаки идентификации изменений в качестве организационных:

1. «Изменение – это набор поведенческих теорий, ценностей, стратегий и техник, применяемых для осуществления планируемого изменения рабочего окружения с целью стимулирования индивидуального развития и улучшения результатов деятельности организации путем изменения рабочего поведения ее членов» [39].

2. «Организационные изменения – это целенаправленная попытка руководства повысить общую результативность работы индивидов, групп и организации путем изменения структуры поведения и процессов» [40].

3. «Изменение – это эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента с течением времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом» [41].

Базой всех современных моделей организационных изменений является модель американского социолога К. Левина. Основопологающим в данной модели является тезис о том, что понимание изменений предполагает осознание понятия стабильности. К установлению и поддержанию равновесия приводят факторы, которые «подталкивают» к изменениям – «побуждающие», и факторы «ограничивающие», которые направлены на

сохранение стабильности. При равенстве этих сил в организации сохраняется устойчивое положение. Сам же процесс осуществления изменений предполагает либо возрастание значения побуждающих факторов, либо уменьшение ограничивающих, либо их комбинацию, которая приведет к нарушению их баланса [42]. Модель организационных изменений включает в себя три этапа осуществления процесса изменений, представленных на рисунке 10.

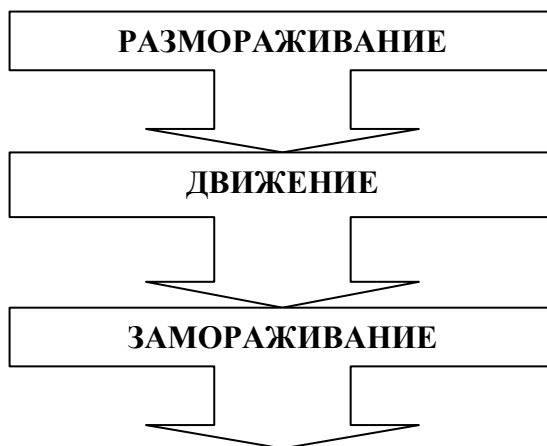


Рисунок 10 – Модель процесса организационных изменений по К. Левину

Ультрасовременность, характеризующаяся непрерывными и постоянными изменениями предполагает, что новая внедряемая система носит временный характер и в недалеком будущем необходимо будет ее менять в соответствии с новыми веяниями времени и потребностями общества и людей. В связи с чем, современные исследователи оспаривают необходимость стадии «замораживание» [43].

Э. Шейн, используя модель К. Левина, усовершенствовал ее и для каждой из стадий выявил психологический механизм ее протекания. По мнению исследователя – стадия размораживания, определяется созданием мотивации и готовности к изменениям в группе через неподтверждение или неподкрепление старых вариантов поведения. На второй стадии производится изменение посредством когнитивного реструктурирования. На данной стадии необходимо увидеть события, факты, которые ранее не

замечались, оценить и почувствовать их и отреагировать на них новым способом. Это реструктурирование может быть реализовано посредством: идентификации с новой ролевой моделью и руководством; умения читать новую существенную, информацию из внешней среды. На третьей стадии замораживания осуществляется помощь в интеграции новой точки зрения с учетом особенностей характера руководителя, группы.

Модель Ф. Гуиера и Дж. Келли представляет собой интересный концептуальный подход к преобразованиям организаций и изменениям в них по аналогии с функционированием биологического организма. Для исследователей организация – это как человеческий организм, со своими особенностями и характеристиками, ключевым является, что это «живой организм», целостная система, который имеет мозг (сознание), дух, тело и способен к самовоспроизведению, саморазвитию и самоуправлению.



Рисунок 11 – Модель Ф. Гуиера и Дж. Келли

Авторы представленной модели полагают, что одновременная работа по 4 R-направлениям (Reframe — рефрейминг, Restructure — реструктуризация, Revitalize — оживление, Renew — обновление) приведет к преобразованию бизнеса.

Майкл Бир (MichaelBeer) и НитинНория (NitinNohria) предлагают 2 различные концепции, описывающие общую философию процесса изменений в организации и определяющих соответствующую стратегию перемен. Это теория Е и теория О. Теория Е руководствуется экономическим началом в любом процессе, ориентируется на эффективное достижение экономических показателей. Теория О рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему: объектом изменений выступает организационная культура, цели и мотивы работников организации, включенность их в процессы предприятия. Именно включенность в процессы преобразований позволяет сформировать доверительные отношения для долгосрочных позитивных, модифицирующих преобразований.

Руководители, реализующие теорию Е, используют, как правило, жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем, финансовых стимулов для мотивации изменений в организации, управление изменениями происходит сверху вниз. Руководители – приверженцы теории О в большей степени ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменения организационной культуры и осуществление перемен снизу вверх. Фокус на ценностях и поведении — это отличительный признак всех стратегических изменений, которые происходят согласно теории О.Пытаясь сохранить гармонию во взаимоотношениях руководителей и подчиненных, сторонники теории О избегают радикальной реструктуризации и увольнений, которые происходят при использовании теории Е.

Применение теорий Е и О в практике российских и зарубежных организаций различен. Рекомендательный характер определен 2 подходами к применению. «Одновременный подход» ориентирован как на увеличение прибыли, так и на развитие организационных способностей. Процессом изменений должен руководить сильный лидер, способный вовлечь сотрудников в процесс изменений.При использовании «последовательного

подхода» необходимо строго придерживаться очередности применения двух теорий: сначала теории Е, за тем — теории О.

Таблица 6– Теория Е и теория О М. Бира и Н. Нориа

Характеристики	Теория Е	Теория О
Цель изменений	Экономическая	Социально-экономическая
Лидерство	Сверху вниз	Участвующее
Объект изменений	Структура и системы	Организационная культура
Планирование изменений	Программируемые и планируемые изменения	Спонтанные изменения
Мотивация изменений	Финансовые стимулы	Сочетание разных стимулов
Участие консультантов	Использование консультантами готовых технологий и решений	Включенность персонала

Совокупность определенных организационных изменений способствует организационному развитию. Межличностные и групповые взаимоотношения, возникающие в процессе изменений, выражают социальный характер процесса организационного развития. В процессе организационного развития происходит планомерное совершенствование отдельных сторон деятельности организации и рационализации ее внутренних структур, упорядочиваются во времени и пространстве трудовые, производственные и социальные процессы, происходит регулирование социально – трудовых отношений. Перечисленные социальные факторы через влияние на организационную систему предприятия определяют границы и направления его развития, формируют социальную динамику организационного развития предприятия, как во внешней, так и во внутренней среде. Изменение здесь – это результат социально-управленческого воздействия, ориентированного на организационное развитие, оно представляет собой процесс позитивных и направленных

структурных изменений во внутренней среде организации, ведущих к повышению способности организации к выживанию в динамичной внешней среде. Одной из самых известных моделей развития организации является модель Мак-Кинси «7S», представленная на рисунке 12.



Рисунок 12 – Модель Мак-Кинси «7S» (модель развития организации)

Модель Мак-Кинси позволяет сконцентрироваться на проблемах, связанных с изменением организации. 7S – это семь факторов которые, по мнению разработчиков модели, являются важными для развития организации:

- стратегия (strategy);
- навыки (skills);
- общепризнанные ценности (shared values);
- структура (structure);
- системы (systems);
- кадры (staff);
- стиль (style).

В большинстве случаев, в ситуации организационных изменениях указанные семь переменных организации изменяются именно в такой последовательности.

Любое организационное изменение, в независимости от того, является ли оно планируемым или нет, связано с возникновением внутренних и

внешних рисков. Организационные изменения могут сопровождаться рядом рисков, классифицированных: по сфере возникновения (инвестиционный, информационный, технологический и другие); по факторам возникновения (социальный, экономический, политический); по степени вероятности наступления (низкая, средняя, высокая); по времени возникновения (ретроспективные, текущие, перспективные); по характеру учета (внешние, внутренние); по характеру последствий (чистые, спекулятивные); по степени проявления (низкие, умеренные, полные); по значимости для организации (приоритетные, вторичные); по форме возможного ущерба (имущественные, неимущественные); по возможным размерам ущерба (локальные, средние, крупные, глобальные); по последствиям (допустимые, критические, катастрофические); по степени регулярности (разовые, регулярные, постоянные) [44].

Таким образом, организационные изменения определяются как управляемый процесс трансформации внутренних переменных организации, обусловленный действием факторов изменений и результат управленческого воздействия, ориентированный на реализацию стратегии предприятия и предупреждение рисков изменений, способных негативно повлиять на его организационное развитие.

Методологической основой модели управления организационными изменениями является системно-процессный подход с выделением показателей эффективности. На основании системы сбалансированных показателей в организации для каждого бизнес-процесса разрабатываются критерии эффективности организационных изменений.



Рисунок 13 – Механизм управления организационными изменениями

В таблице 7 представлены критерии эффективности организационных изменений, которые были выделены в результате исследования влияния организационных изменений на социальное самочувствие работников на предприятии «Оренбургэнергосбыт».

Таблица 7– Критерии эффективности организационных изменений

Составляющая	Критерии эффективности организационных изменений
Клиенты (удовлетворенность потребителей)	наличие ведущих клиентов
	жалобы от клиентов
	мероприятия по привлечению клиентов
	индекс удовлетворенности клиентов
	рекомендации от клиентов
Внутренние процессы и связи с местным сообществом	события, освещенные в СМИ
	наличие претендентов на работу в организации
	число студентов, принятых на работу во время каникул
	соблюдение графиков (задания, выполненные вовремя), своевременное завершение проектов
	число инноваций внедренных за последнее время
	показатели безопасности (несчастные случаи,

	оправданные невыход на работу)
	работники предприятия, участвующие в деятельности местного сообщества
	работники предприятия, участвующих в повышении квалификации местных организаций
	социальные проекты, предпринятые компанией
Развитие персонала организации	процент работников моложе 35 лет
	процент работников с высшим образованием
	средний стаж работников в организации
	расходы на развитие компетенций / затраты на оплату труда
	количество работников, уволенных за плохую производительность и др. проблемы
	количество работников, повысивших свою квалификацию за последние 6 месяцев
	внутренние курсы подготовки и обучения
	число инициатив, реализованных по результатам опроса работников
	число внутренних продвижений по службе
	число работников, владеющих смежными профессиями
	процент прошедших повышение квалификации работников в соответствии с занимаемой должностью
	текучесть персонала
	удовлетворенность персонала

Одним из триггеров изменений можно считать несовершенство организационной культуры, что влечет за собой создание проблемных ситуаций как внутри организации (связанных с персоналом, его социальным самочувствием), так и за ее пределами – с партнерами, клиентами, местным сообществом.

Факторами, вызывающими необходимость культурных изменений в организации можно считать:

- стадию жизненного цикла организации;
- возраст организации;
- размер организации;
- проявление дисфункций в деятельности организации;
- силу доминирующей культуры;
- субкультуры организации;
- новое руководство;

- характеристики персонала организации.

Важным в ситуации организационных изменений является придерживаться логики и этапности исполнения. В связи с чем, возрастает роль изучения опыта управления организационными изменениями на предприятиях, как в России так и за рубежом; анализа результатов реализации программ организационных изменений предприятиями – аналогами в рамках стратегии организационного развития; изучения новых методов работы, формирующих у руководителей осознание себя субъектом собственного дела, который сознательно и самостоятельно управляет организационными изменениями не приспособиваясь и не подстраиваясь под требования внешней среды, конкурентов, потребителей. Далее предлагается Инструкция по управлению организационными изменениями на предприятиях

ПРИМЕР 8

Инструкция по разработке стратегии организационных изменений на предприятиях индустрии гостеприимства (пример разработки)

1. Общие положения.

Предлагаемая инструкция содержит краткую информацию о структурных элементах для включения их в стратегию организационных изменений на предприятиях индустрии гостеприимства и носит ненормативный рекомендательный характер. Инструкция предназначена для совершенствования управления организационными изменениями в деятельности руководителей на предприятиях индустрии гостеприимства.

2. Структурные элементы стратегии организационных изменений.

1. Определение целей, задач и основных направлений организационных изменений, определение образа будущего организации. В данном разделе представляется видение будущего образа организации, отображение желательного направления организационных изменений без подробного анализа деталей.

2. Обеспечение поддержки организационных изменений. Предполагается определение команды агентов организационных изменений, а так же всех заинтересованных участников в поиске оптимальных решений; разъяснение содержания целей, задач и основных направлений организационных изменений путем проведения всеохватывающей информационной и коммуникационной политики.

3. Диагностика состояния и идентификация факторов, определяющих необходимость организационных изменений. Для определения состояния организации возможно использование традиционных показателей деятельности предприятия (загрузка номерного фонда, средняя цена гостиничного номера, среднее число гостей на один проданный номер, коэффициент двойной загрузки, занятость койко-мест), использование социологических методов сбора информации, оценку условий внешней среды, потенциальных угроз и возможностей для предприятия.

4. Определение основных этапов реализации стратегии. Здесь необходимо представить перечень основных проектов, программ, мероприятий направленных на достижение цели организационных изменений.

5. Организация управления и системы контроля за исполнением этапов реализации стратегии. Определяются ответственные на каждом этапе реализации организационных изменений, форма и сроки их отчетности. Необходимо закрепление за каждым членом организации его роли и задач, вытекающих из процесса преобразования, для избегания неопределенности и конфликтов.

6. Определение системы показателей оценки эффективности реализации организационных изменений. Система показателей должна отражать полноту и достоверность производимой оценки, отражать результаты управленческих решений, как в количественных, так и в качественных характеристиках. При этом показатели должны отражать не только достигнутый уровень, но и динамику их изменения.

7. Оценка эффективности организационных изменений. Предполагает обоснование предложенных организационных изменений и может проводиться по следующим направлениям: социальный эффект и социальная эффективность, налоговый эффект и налоговая эффективность, экономический эффект и экономическая эффективность

По мнению Дж. Дак организационные изменения могут иметь успех, если человеческим и поведенческим факторам уделяется не меньшее внимание, чем производственным [45]. С этих позиций успех организационных изменений будет выражаться в удовлетворительном отношении работников к трудовой деятельности, к происходящим изменениям, а также в степени готовности к организационным изменениям и несопротивления им.

Социальные характеристики персонала предприятия являются чрезвычайно значимыми при исследовании организационных изменений. Значимость социального самочувствия работников в ситуации организационных изменений определяет векторы организационного развития – совершенствование внутренней структуры управления, совершенствование системы целеполагания и межличностных отношений в организации, элементов организационной культуры.

Социальное самочувствие как интегральная характеристика, которая представляет собой взаимосвязь общей и частичной удовлетворенности персонала в результате изменений, отношение работников к организационным изменениям, складывается из трех составляющих:

- внутреннего состояния человека;
- оценки внешних условий;
- восприятия собственного положения.

ПРИМЕР 9

Бланк интервью с руководителями предприятий в ситуации организационных изменений

1. Какова на Ваш взгляд необходимость изменений в организации?
 - А) нет необходимости;
 - Б) изменения должны проходить сами по себе;
 - В) изменения должны быть заранее спланированы;
 - Г) _____
2. Какие конкретно изменения происходят на Вашем предприятии в настоящее время? _____
3. Какие цели они преследуют? (множественный выбор):
 - А) Удовлетворение потребностей клиентов в предоставлении качественных услуг;
 - Б) Формирование имиджа компании как предпочтительного социально – ответственного работодателя по отношению к персоналу
 - В). Удовлетворение персонала от своей работы;
 - Г) Формирование имиджа компании с безупречной репутацией во внешней среде
 - Д) Другое.
4. На какие объекты они направлены (множественный выбор):
 - А) Цели организации;
 - Б) Задачи организации;
 - В) Технологии;
 - Г) Организационную структуру организации;
 - Д) Персонал организации;
 - Е) Организационную культуру;
 - Ж) Позиционирование (отношение к организации во внешней среде).
5. Каковы причины происходящих изменений на Вашем предприятии?
 - А) Организационные изменения продиктованы внешними факторами;
 - Б) Организационные изменения продиктованы внутренними переменными;

В) Организационные изменения продиктованы и внешними и внутренними факторами.

6. Наблюдаете ли Вы сопротивление персонала происходящим или планируемым изменениям:

А) Да, я наблюдаю такие процессы

Б) Нет, персонал организации в большинстве своем поддерживает изменения;

В) Затрудняюсь ответить.

7. Ощущаете ли Вы положительные последствия организационных изменений на предприятии?

А) Да;

Б) Нет;

Если да, то какие: _____

8. Ощущаете ли Вы негативные последствия организационных изменений на предприятии?

А) Да;

Б) Нет

Если да, то какие: _____

9. Считаете ли Вы что организационные изменения на Вашем предприятии управляемы?

А) Полностью управляемы

Б) Частично управляемы;

В) Не управляемы;

Г) Затрудняюсь ответить.

10. Оцените уровень управляемости социально - организационными изменениями на Вашем предприятии по десятибалльной шкале

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Что Вы предлагаете для повышения управляемости организационных изменений _____

12. Существует ли у Вас на предприятии стратегия организационных изменений?

А) да;

Б) нет.

13. Существует ли у Вас на предприятии стратегия организационного развития?

А) да;

Б) нет.

14. Планируете ли Вы в ближайший год изменения в организации?

А) да;

Б) нет.

Если Вы ответили положительно на предыдущий вопрос то ответьте на следующий:

15. На что будут направлены планируемые изменения?

Пол: _____

Возраст:

- До 25 лет
- От 26-35
- От 36-45
- От 46-55
- Свыше 55 лет

Образование

- среднее специальное (среднее профессиональное)
- незаконченное высшее
- высшее

ПРИМЕР 10

Опросник для исследования социального самочувствия персонала в ситуации организационных изменений

Блок А. Вопросы, направленные на выявление степени удовлетворенности персонала различными аспектами деятельности организации после проведения организационных изменений

1. Какова степень Вашей удовлетворенности своей деятельностью?
2. Нравится ли Вам работа, которую Вы выполняете?
3. Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу в результате изменений?
4. Считаете ли Вы, что уровень Вашей заработной платы соответствует объему выполняемой Вами работы?
5. Считаете ли Вы, что заработная плата должна быть пусть и не очень большой, но стабильной и гарантированной?
6. Ценятся ли в организации предложения и идеи, которые предлагают сотрудники?
7. Ваше рабочее место оснащено необходимым оборудованием в полной мере (ПК, мебель, оргтехника, канц. товары и т.п.)?
8. Вы считаете работу в организации безопасной и гарантированной?
9. Удовлетворены ли Вы а) эргономикой, б) безопасностью, в) эстетикой, г) психофизиологией труда?
10. Вы удовлетворены существующими социальными контактами в организации между ее работниками и руководством?
11. Удовлетворены ли Вы работой внутренних служб распространения информации?
12. Считаете ли Вы взаимоотношения между сотрудниками разных отделов удовлетворительными?

13. Удовлетворены ли Вы в своей потребности признания со стороны коллег (руководства)?

14. Какими факторами в своей деятельности Вы наиболее удовлетворены (выделите три наиболее значимые)

15. Какими факторами в своей деятельности Вы наиболее не удовлетворены (выделите 3 наиболее значимые)

Блок Б. Вопросы, направленные на выявление отношения персонала к изменениям

1. Какова на Ваш взгляд необходимость изменений в организации?

2. Какие конкретно изменения происходят в компании в данный момент?

3. Какие социальные цели преследуют организационные изменения в большей степени

4. Приходилось ли Вам за время работы в организации участвовать в процессе организационных изменений?

5. Как Вы считаете, что подтолкнуло (подталкивало) руководство компании к проведению организационных изменений?

6. Повлияли на Вас (вашу удовлетворенность от работы) изменения, происходившие в последние 5 лет?

7. Сопrotивлялись ли Вы этим изменениям?

8. Причина Вашего сопротивления состояла в том что (открытый вопрос)

9. Считаете ли Вы что организационные изменения ведут к развитию организации?

10. Каким образом на Ваш взгляд можно добиться максимальной результативности организационных изменений на предприятии? (открытый вопрос)

Блок В. Имиджевые вопросы

1. Считаете ли Вы Вашу организацию социально – ответственным предприятием?

2. Считаете ли Вы, что Ваша компания самая лучшая и работать в ней престижно?

3. Насколько высоким Вы считаете имидж компании?

4. Считаете ли Вы деятельность компании достаточно прозрачной и понятной (для Вас, клиентов, общественности)?

5. Считаете ли Вы свою организацию ответственным работодателем?

6. Дает ли Вам работа в Вашей организации ощущение стабильности (уверенности в завтрашнем дне)?

7. Удовлетворены ли Вы качеством и стилем руководства организации?

Социально-демографические характеристики респондентов

- должность респондентов;
- пол;
- возраст;
- образование;
- стаж работы респондентов в энергосистеме;
- подразделение.

Использование предлагаемого опросника позволит не только выявить степень удовлетворенности персонала различными аспектами трудовой деятельности в ситуации организационных изменений и его отношение к изменениям, но и исследовать особенности имиджа предприятия в условиях организационных изменений, определить ведущие факторы организационных изменений, влияющие на социальное самочувствие персонала; скорректировать цели изменений, систематизировать информацию об элементах организационной культуры, требующих изменений; скорректировать модель процесса изменений с учетом полученной информации.

Социальное самочувствие работников предприятия в условиях организационных изменений детерминировано экономическими и социальными факторами, реализуемой стратегией организационных изменений. Благоприятное влияние на социальное самочувствие оказывают

стратегии организационных изменений, отвечающие следующим требованиям: высокой вовлеченности персонала с целью поддержки и предупреждения сопротивления; достижения общих целей с привлечением персонала к разработке изменений и т.д. То есть для разработки стратегии организационных изменений, очень важно понять на каком уровне находится организационная культура предприятия, возможно ли реализовать задуманные преобразования без эмоционального вовлечения людей?

Организационная культура создаёт «внутренний, духовный стержень» компании, способствует сплочению коллектива, формирует у сотрудников чувство осознанности и ответственности за свою работу. С организационной культурой поддерживающей высокий уровень работы и личные достижения каждого работника, фокусирующей внимание на развитии их способностей и предоставлении возможностей для самореализации и самовыражения можно утверждать, что уровень сопротивления изменениям будет минимальным или будет отсутствовать, механизм влияния организационных изменений на социальное самочувствие работников предприятия будет иметь положительные результаты внедрения изменений в организационную систему.

Организационная культура повышает эффективность работы команды и решает задачи как индивидуального развития сотрудников, так и развития организации в целом. Она создает предпосылки для формирования устойчивого и эффективно работающего коллектива, четко представляющего миссию организации.

Организационная культура современного предприятия в ситуации организационных изменений, реализуя свою воспитательную функцию, способствует воспитанию работников, готовых действовать в соответствии с философией организации, ее стратегическими целями. Основные активы предприятий в сервисной экономике имеют нематериальный характер и представлены знаниями и умениями работников, руководство предприятия должно сформировать мотивацию на отношение к знаниям как капиталу

специалиста. С этих позиций необходимо формирование организационной культуры, главной ценностью которой являются знания работников. Знания создают нематериальный капитал, который «монетизируется» благодаря выстраиванию эффективных внутриорганизационных и внешнеорганизационных отношений работников, тем самым выдавая экономический и социальный эффект от инвестиций в профессиональное развитие.

Сами преобразования в организационной культуре способствуют реализации стратегии сохранения и удержания персонала и ориентации предприятия на другие социально-ответственные стратегии. На рисунке 14 представлена организационная культура как объект организационных преобразований.

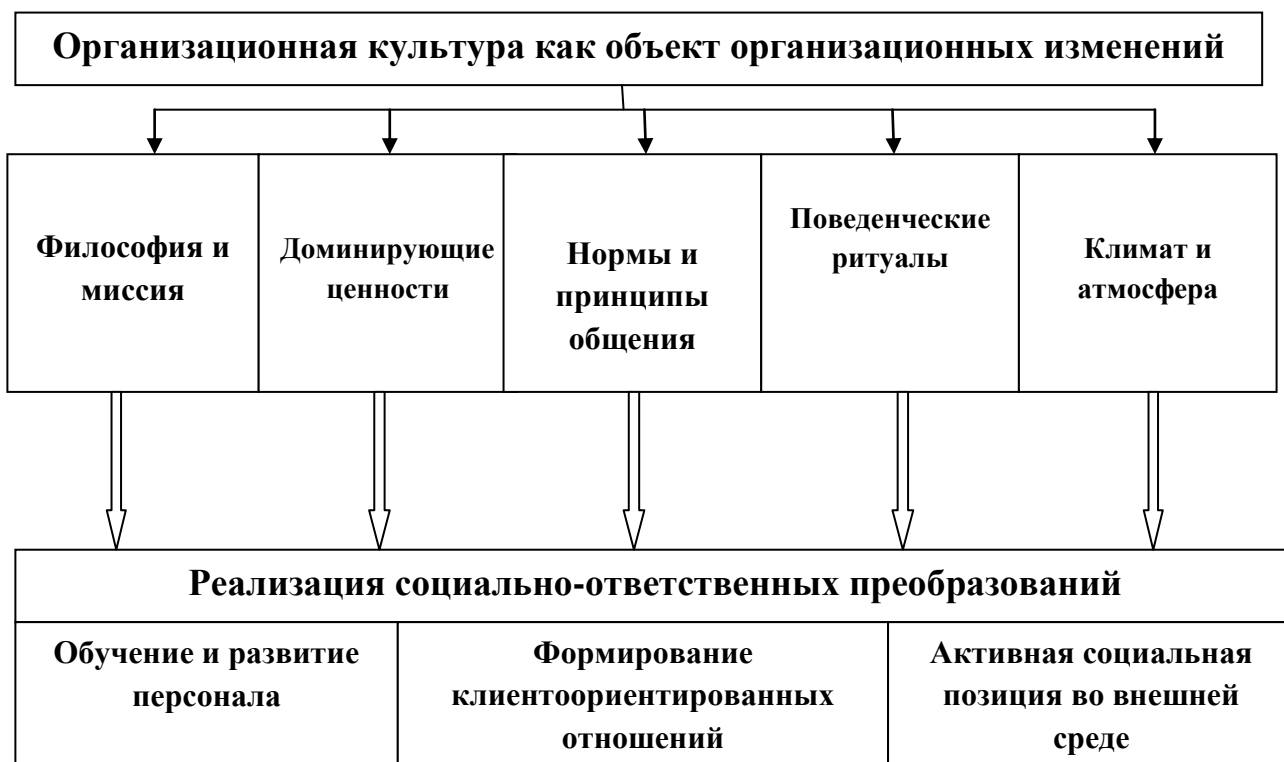


Рисунок 14– Организационная культура как объект изменений

По мнению Питера Дракера знания есть «единственное устойчивое конкурентное преимущество» [46]. Посредством провозглашения знаний как ценности, возможна ориентация работников на непрерывное образование в

течение всей трудовой жизни, на совершенствование знаний и саморазвитие. Инвестирование в развитие работников позволит не только реализовать их потребность в карьерном росте, но и способствует реализации клиентоориентированного подхода – удовлетворение потребностей клиентов в более качественных услугах и продуктах.

5.1 Контрольные вопросы для самопроверки

- 1 Что представляют собой организационные изменения как объект социального управления?
- 2 Содержание модели изменений К. Левина.
- 3 В чем проявляется влияние организационных изменений на социальное самочувствие работников?
- 4 Назовите компоненты социального самочувствия работников.
- 5 Проанализируйте причины перемен в современных организациях.
- 6 Каким образом организационная культура предприятия влияет на изменения и их реализацию?
- 7 Как организационные изменения влияют на организационную культуру?
- 8 Что влияет на уровень удовлетворенности персонала в организации?
- 9 Как вы считаете, какие положения (мероприятия) необходимо вносить во внутренние нормативные акты для снижения уровня сопротивления персонала изменениям?
- 10 Каким образом возможно внедрение изменений в организации?

6 Модели влияния организационной культуры на эффективность компании

Влияние организационной культуры на деятельность руководителя, персонал организации. Модели развития организационной культуры компании. Модель В. Сате, Т. Питерса – Р. Уотермана, Т. Парсонса.

В. Сатесвои научные исследования связал с проблемой влияния организационной культуры на деятельность организации. Он определил семь основных действий:

- кооперация между индивидуумами и частями организации;
- принятие решений;
- контроль;
- коммуникации;
- лояльность организации;
- восприятие организационной среды;
- оправдание собственного поведения [47].

Стоит отметить, что первые три процесса соотносятся с первым, поверхностным уровнем организационной культуры либо эталонами организационного поведения, а следующие четыре – со вторым, внутренним уровнем, который является «ценностной» базой. От того, как эти процессы протекают в целом, зависит эффективность функционирования организации.

В. Сате утверждает, что взаимосвязь рассмотренных эталонов поведения в организации нельзя установить лишь с помощью формальных управленческих мер, так как нельзя предусмотреть все вероятные случаи. По его мнению, в формировании организационной культуры многое зависит от степени преобладания в организации индивидуалистской либо коллективистской философии.

В свою очередь, Д. Сильверман делает попытку переосмыслить взаимосвязь правил организационного поведения и организационных целей и предлагает отказаться от взгляда на организацию как инстанцию, определяющую поведение работника, а сосредоточить внимание на том, как

участники используют формальные правила для определения и интерпретации своего поведения и поведения окружающих в организации [48]. Правила поведения вырабатываются самими членами организации, которые и составляют некую социальную реальность. Эти правила действуют при постоянной интерпретации их значений в каждом конкретном контексте принятия решения. Деятельность, организованная согласно правилам, по мнению Д. Сильвермана, на самом деле представляет собой результат практической работы членов коллектива, в лучшем случае то, что они делают, соответствует установленным правилам.

Практически в это же время выходит в свет труд Т. Питерса и Р. Уотермана «В поисках эффективного управления» [49]. В данных научных разработках среди прочих присутствовали и тезисы о том, что организационная культура является важным фактором экономической эффективности организации, а также её адаптации к внешней среде. Авторы данной работы описывают связь между культурой и эффективностью работы организации, на примере американских компаний. Проанализировав их управленческую практику, они выделили ряд верований и ценностей организационной культуры, которые позволяют организациям эффективно развиваться. К ним относятся: вера в деяния; связь с потребителем; поощрение автономии и предприимчивости; сотрудники компании как основной источник производительности и эффективности деятельности; знание того, чем управляешь; не заниматься тем, чего не знаешь; обычная организационная структура и немногочисленный штат управления; одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации.

Согласно ценности «вера в деяния», решения принимаются даже в условиях недостатка информации, а откладывание решений приравнивается к их неприятию. Для удачно работающих компаний потребитель представляет собой основной источник информации. Соответственно, удовлетворенность потребителя – сердцевина организационной культуры таких компаний. Поощрение автономии и предприимчивости проявляется

через разделение компании на более мелкие управляемые части, которым предоставляется определенная степень самостоятельности для проявления творчества и риска.

Сотрудники компании рассматриваются как основной источник производительности, другими словами, эффективность организации определяется удовлетворенностью членов коллектива. Ценность «знание того, чем управляешь» проявляется в том случае, если руководители управляемых объектов непосредственно контактируют с подчиненными на местах их работы, а не управляют своими сотрудниками из-за закрытых дверей кабинетов. Утверждение «не заниматься тем, чего не знаешь» относится к одной из принципиальных черт культуры удачно работающих компаний, которые не признают диверсификации в сторону от основного бизнеса. Обычным для успешных компаний является наличие маленького числа уровней управления и сравнительно небольшого штата управленческих работников. Положение менеджера в таких компаниях определяется не количеством его подчиненных, а его влиянием на результат деятельности организации. Одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации обеспечивается посредством сведения к минимуму руководящих вмешательств и минимизации регламентирующих правил и процедур. В свою очередь, новаторство и стремление брать на себя ответственность поощряются.

Определенные Т. Питерсом и Р. Уотерменом ценности носят практически значимый характер и позволяют максимально соединить производственный процесс, коллектив и результат деятельности.

В начале 90-х годов XX века был опубликован ряд работ, посвященных изучению элементов организационной культуры предприятия. Рассмотрим некоторые из них. Т. Дил и А. Кеннеди публикуют исследования по ритуалам в организациях. Они рассматривают организационную культуру, как устойчивую совокупность ценностей, символов, героев, ритуалов и историй, которыми управляются люди [50].

Т. Парсонс рассматривает организации «как системы, представляющие собой однородные либо неоднородные образования в плане целостности их организационной культуры» [28]. В своей структурно-функциональной модели он отмечает, что каждая функциональная система стремится к внутреннему равновесию. Автор в данной теории исходит из того, что ценности организационной культуры являются необходимыми средствами либо инструментами выполнения функций данной модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей приспособиться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и иным организациям, то разумеется такая организационная культура будет влиять на успешность любого предприятия. Модель Т. Парсонса была названа по первым буквам британских названий функций: adaptation (адаптация); goal-seeking (достижение целей); integration (интеграция) и legiacy (легитимность) – AGIL.

Выделяя функцию адаптации, Т. Парсонс акцентирует внимание на том, что социальные системы должны приспособиться к окружающей среде, прием этот должен осуществляться целенаправленно. Говоря о целенаправленности, он имел в виду, что социальные системы должны быть способны выдвигать определенные цели. Функция интеграции должна обеспечивать сплоченность всех элементов системы. Социальные системы должны обладать запасом внутренней прочности и выдерживать напряжённые отношения между участниками, эту функцию автор обозначил как легитимность.

ПРИМЕР 11

Влияние национальной культуры на поведение людей в организациях

В современном мире существует около трех тысяч наций и более двухсот суверенных государств. В связи с этим актуальность данной темы как никогда высока, ведь организация определяется уникальностью каждого

человека, который под влиянием своей национальной культуры может изменить или привнести что-то новое в культуру организации. Национальная культура формирует у человека определенные качества, которые могут влиять на его поведение, проявляться в работе и воздействовать как негативно, так и позитивно на нее.

При формировании любой организационной деятельности, включающей в себя труд и взаимодействие людей, необходимо учитывать такую составляющую, как национальная культура людей, задействованных в данной деятельности. Национальная культура это то, с чем приходится считаться наравне с индивидуальными психологическими особенностями личности, для успешного выполнения какой-либо работы или деятельности. В каждой стране, имеющей свои культурные ценности, есть устоявшаяся система управления с присущими ей отличиями. Так как на сегодняшний день приходится сотрудничать с людьми различных национальностей, и во избежание конфликтов и неэффективного ведения профессиональных дел необходимо понимать различия в культуре стран и особенности национальной культуры.

Национальную культуру отражают национальные факторы. Они представлены в религии, языке, истории, обычаях, традициях, общепринятых нормах поведения, правилах ведения бизнеса. Национальная культура воздействует на поведение работников и оказывает большое влияние на организационную культуру. Поэтому огромное внимание менеджеров направлено на изучение и оценку национальных особенностей, межкультурных различий в каждой конкретной стране, и каждой организации.

Одним из первых исследований внутренней среды организации с разной национальной культурой работников данной организации является исследование Г. Хофштеде, произведенное в 1967-1973 гг., позволившее оценить влияние культуры по некоторым характеристикам. Результатом его исследования стала теория сопоставления культур [30].

С. В. Михельсон в своей статье выделяет данные характеристики. В ключевые культурные различия входят: дистанция по отношению к власти; индивидуализм и коллективизм; маскулинность (склонность к напористым и жестким действиям); индекс избегания неопределенности; «мужской» и «женский» тип; краткосрочная и долгосрочная ориентация на будущее; потворство своим желаниям и сдержанность) [52].

Россия по некоторым характеристикам: стремлению к избеганию неопределенности, соотношению индивидуализма коллективизма и дистанции власти близка к Японии. Но в то же время Россия по такому показателю, как мужественность и женственность, похожа на США. Все эти различия в культурах стран могут создавать почву для развития конфликтов внутри организации.

Для людей, живущих в России характерен один важный момент, который отсутствует и в Юго-Восточной Азии и в Западной Европе – высокая потребность видеть смысл своей деятельности. Получать ответ на запрос: «А зачем мне это делать?». Например, немцы, китайцы и вьетнамцы не задают таких вопросов. Этот вопрос задают только люди, которые живут в России и на территории бывшего СССР.

Наиболее актуальной является проблема недопонимания между Западной и Восточной деловыми культурами, большой пропастью между ними выражается в поведении, ценностях, морали и других качествах работников. Это может послужить причиной возникновения непонимания, неприязни, негативного отношения и конфликтных ситуаций. В Западной культуре работники имеют такие навыки, как само-презентация и само-продажа. Открытая просьба о повышении и продвижении по карьерной лестнице, просьба о предоставлении каких-либо новых возможностей, обсуждение с начальником своих достижений является нормальным для них, что в свою очередь, вызывают ужас и непонимание для российского работника. Инициатива и способность позиционировать себя правильно зачастую для российского работника не свойственна. Также, например,

американцы привыкли дословно воспринимать каждую фразу. Скрытый смысл слов, ирония и языковая изворотливость ставит их в тупик и недоумение. Более того, восприятие каких-либо писем, e-мейлов и просьб, изложенных в письменном виде, различается в зависимости от национальной культуры. В некоторых культурах, такой как британская, отсутствие хоть какого-либо введения к письму, предварительного небольшого отступления на отрешенную тему считается полнейшей грубостью. В то время как в других национальных культурах это либо желательно, либо в этом вовсе нет никакой необходимости.

В отличие от Западной культуры, Восточная ориентирована на социальное пространство. Если в Северной Америке, Центральной и Восточной Европе отдается предпочтение личному пространству, и чем изолированнее менеджер и более ограниченный доступ к нему, тем выше его статус, то, например, в Японии старшие менеджеры предпочитают находиться с подчиненными в одной большой комнате и быть ближе к ним. Также на важных совещаниях принято, чтобы находилось очень много людей.

Большое внимание уделяется расстоянию между людьми. Так, в национальной культуре Западных странах индивидуальная дистанция является нормальной и приемлемой, если она составляет 40-60 см. Но есть и исключения, как, например, у англичан, для которых нормой является дистанция, значительно короче указанной выше. Негативные ситуации могут возникать, если индивидуальная дистанция сокращена и партнер чувствует дискомфорт и неудобство. Но при этом большая дистанция также может трактоваться как проявление холодности, нежелание идти на контакт, превосходство и настороженность [53].

Такая характеристика, как коллективизм выражена в Японии. У японцев есть четкое понимание того, что все они части одного целого, члены одного сообщества. Для них не свойственно кричать на каждом углу о своем материальном положении и показывать своим видом различие между

богатыми и бедными, интеллектуалами и простыми людьми. Также для японцев характерна система пожизненного найма работников, и, вместе с тем, «семейные» отношения в коллективе, взаимоуважение друг к другу и уважение к чужому труду. Они, скорее всего, будут бережнее и ответственнее относиться к своей работе и будут склонны сохранить свое рабочее место, нежели искать другое.

Так или иначе, культура влияет на сознание людей и регулирует их поведение в организации. Ценностные ориентиры и устоявшиеся модели поведения большинства народов и национальностей очень близки друг к другу. Это позволяет наладить диалог и облегчает решение множества задач и проблем в мультинациональном коллективе. Различия чаще заметны и проявляются между народами, значительно отстающими друг от друга в различных сферах жизни, находящимися на разных ступенях социального развития. Но на сегодняшний день, в современном мире это достаточно редкое явление, так как общественный прогресс коснулся почти всех культур и народов и культурные ценности и нормы видоизменились и эволюционировали [54].

Все эти особенности и различия в национальной культуре имеют большое влияние на поведение, привычки и восприятие людей не только в целом, но и в конкретной организации. Мультинациональный коллектив достаточно сложен в управлении. Пунктуальность, педантизм и отсутствие восприятия скрытого смысла в словах у немцев, сдержанность и разграничение бизнеса и личного общения у китайцев, прагматичность, законопослушность и открытость у американцев – знание этих особенностей при правильном использовании может стать преимуществом при управлении многонациональным коллективом, выстраивании международных отношений в глобальной экономике.

6.1 Контрольные вопросы для самопроверки

1 В. Сате свои научные исследования связал с проблемой влияния организационной культуры на деятельность организации. Какие семь основных действий он выделил?

2 Как называется самый знаменитый труд Т. Питерса и Р. Уотермана?

3 Какие верования и ценности организационной культуры, которые позволяют организациям эффективно развиваться, выделили Т. Питерс и Р. Уотерман?

4 Что представляет собой структурно-функциональная модель, разработанная Т. Парсонсом.

5 Как включает в себя модель Т. Парсонса AGIL? Обоснуйте свой ответ.

6 Т. Дил и А. Кеннеди публикуют исследования по ритуалам в организациях. Приведите примеры, значимости этих элементов организационной культуры для персонала.

7 Социокультурные основы управления

Современные социологические концепции организационной культуры. Сущность понятия и основные элементы управленческой культуры на современном этапе

Организационная культура – это система, состоящая из трех подсистем: идеология, управление и персонал [55]. Из данного определения следует, что можно выделить управленческую, идеологическую и демократическую организационную культуру. Управленческая организационная культура отличается ведущей ролью управленческого сектора и представляет собой набор требований, личных видений и концепций управления организацией и персоналом. В демократической организационной культуре особая роль отводится сектору персонала. Что касается идеологической организационной культуры, то для неё характерна особая важность идеологического сектора, формирование которого осуществляется целенаправленно, независимо от существования организации, с ориентацией на объективные требования к ее функционированию. Концепция трёх подсистем послужила началом для формирования определения организационной культуры как социального феномена.

Организационная культура является основной формой отражения организационным сознанием процессов, протекающих в организации [56]. Однако, существуют аномалии организационной культуры, которые составляют суть основных противоречий и конфликтов организационной жизнедеятельности. Важным является то, что организационная культура, с одной стороны, является основой стресс-резистентности персонала организации, а с другой – источником организационного стресса.

Организационную культуру можно связать с возникновением организационных конфликтов [57]. Высокий уровень организационных конфликтов свидетельствовал о том, что гибкая стратегия самоопределения деловой организации в выборе организационной культуры, которая способна

адекватно адаптироваться к любым изменениям реальности, практически не реализуется.

Были разработаны типология организационной культуры, а также положение о том, что алгоритм разрешения организационных конфликтов базируется на диагностике поля организационной культуры и установлении причинно-следственных связей с характером возникающих организационных конфликтов.

К теме организационных конфликтов обращалась и Леонова И. С. На основе теорий Т.Парсонса и Э.Шейна Леоновой была разработана модель системной детерминации организационного конфликта, которая раскрывает специфику противоречий, являющихся детерминантами организационного конфликта на каждом уровне регуляции социального действия в условиях внешнего требования инновационного организационного развития [58]. Кроме того, был разработан комплекс рекомендаций по оптимизации управления ценностными конфликтами как ресурсом развития предприятий. Основу рекомендаций составляет системное единство оптимизации организационных условий, ценностной переориентации персонала, управления персоналом на рабочих местах, отбора и корпоративного обучения.

Управление развитием организационной культуры может быть рассмотрено в рамках системного подхода [59]. Баландиной Т. М. разработана авторская типология организационной культуры, конкретизирована характеристика классического и инновационного типа организационной культуры, обоснованы преимущества инновационной организационной культуры в условиях становления информационного общества. Организационная культура исследована в системе взаимосвязей культурного пространства общества, что позволило уточнить пространственные уровни организационной культуры, а также разработать авторскую методологию социальной оценки развития организационной культуры по вертикальным (формально вырабатываемым руководством) и

горизонтальным (реально существующим) проявлениям. По мнению Баландиной Т. М. организационная культура является системным элементом общественной культуры. Она проявляет себя в виде коллективных базовых ценностей, норм, принципов, представлений, обретаемых социальными группами организации в процессе совершенствования формальных и неформальных отношений работников, разрешения проблем адаптации к изменениям внешней социальной среды и внутренней интеграции.

Интересным представляется исследование Ильиных С. А. «Гендерная концепция организационной культуры». Организационная культура предстает как объективно-субъективное образование в единстве трех аспектов, как сложная система, как «субъект управления» и определяющий способ деятельности, как культурное поле конструирования социальной реальности [60]. Гендер в организационной культуре выступает «субъектом управления». Автор утверждает, что гендер «управляет» образом мыслей, влияет на принятие решений и модели поведения мужчин и женщин с помощью гендерных стереотипов и гендерных представлений. В результате возникает гендерная асимметрия. С таким явлением как «гендерная асимметрия» необходимо бороться и для этого целесообразно внедрять и развивать социальное партнёрство мужчин и женщин. Такое партнёрство концентрирует фокус внимания на балансе реализации их интересов, на принципе взаимности, который действует в организационной культуре на межличностном и межгрупповом уровнях. Социальное партнерство мужчин и женщин способствует развитию гармоничных отношений, исключая гендерный аспект.

Организационная культура представляет собой систему разделяемых трудовым коллективом ценностей, убеждений, верований, норм, традиций, определяющая характер поведения людей в сфере трудовой деятельности [61].

В новых условиях функционирования образовательных организаций корпоративная культура вуза как способ идентификации субъектов

образовательной деятельности на основе общей системы норм и ценностей, становится одним из инструментов управления, способным эффективно использовать материальные, человеческие, духовные и иные ресурсы для повышения качества образовательной и научно-исследовательской деятельности и конкурентоспособности вуза.

Унылова А.В. изучала корпоративную культуру с позиции влияния на деятельность и эффективность банковских организаций в современной России. В данной работе понятие «корпоративная культура» рассматривается как совокупность формальных и неформальных правил, норм, ценностей, определяющих способ интеграции людей для достижения поставленных целей [62]. Основными факторами, повлиявшими на формирование российской корпоративной культуры, являются природно-климатические условия становления российской цивилизации, православная этика и этатистско-патерналистская модель российской государственности.

Инструментом, позволяющим повысить эффективность крупных промышленных предприятий России способна стать корпоративная культура, которая включает в себя систему интегрированных компонентов, представляющих три уровня социальной реальности [63]. Развитие корпоративной культуры рассматривается как процесс целенаправленного повышения интегративного потенциала ее составляющих в сторону объединения свойств субкультур, которые определены стратегией развития предприятия на конкретный период времени. Управление развитием корпоративной культуры в условиях социальных трансформаций постиндустриального общества разумно осуществлять в контексте ценностно-рациональной парадигмы менеджмента с использованием технологии форсайт-проектирования, которое заключается в предвидении результатов управленческих воздействий путём поиска альтернативных возможностей в ответ на риски и угрозы; использования актуальных социологических данных; постепенного расширения лидерского актива предприятия.

В статье «Методический подход к проблеме национального фактора организационной культуры и взаимосвязь её с трудовым поведением» Зотов В. П. и Дворовенко А. М. отметили, что формирование новой организационной культуры на российских предприятиях должно учитывать традиционные ценности национальной культуры [64]. Этот путь является одним из самых сложных в формировании нового типа организационной культуры. В статье в качестве постановки вопроса рассматривались особенности национальной культуры.

Дружинина Ю. В. в своей работе рассматривала время как один из базовых элементов организационной культуры, а Тихомиров Е. В. обратил особое внимание на тайм-менеджмент как элемент формирования организационной культуры в системе отечественного предпринимательства. Дружинина заметила, что восприятие времени как базовое предположение организационной культуры непосредственно связано с процессом планирования и прогнозирования [65]. Тихомиров не отрицал данный факт и рассмотрел проблемы, возникающие в процессе планирования, учета и контроля рабочего времени предпринимателя как элемента организационной культуры, а также некоторые особенности внедрения тайм-менеджмента в систему отечественного предпринимательства [66]. Авторы сходились в утверждении, что одним из важных аспектов временной ориентации организации является характер распределения активности во времени. С точки зрения Тихомирова, важным в данном случае является ведение учета завершённых и незавершённых дел. Грамотное управление временем необходимо для улучшения работы организации, позволит адаптироваться к рискам и повысить скорость реагирования на изменения внешней среды.

Проводя исследования в области организационной культуры, Занковский А. Н. обратил особое внимание на организационное лидерство. Автор хотел выяснить, как ценности труда связаны с эффективностью лидерского поведения и карьерным ростом менеджеров. К исследованию было привлечено 104 менеджера из разных компаний. По результатам

диагностики они были разделены на группы со слабыми и ярко выраженными лидерскими качествами. В ходе исследования было установлено, что дополнительным фактором лидерского поведения является ценностное измерение, соотносимое с ценностями корпоративной культуры, т. е. культурно-ценностное измерение [67]. Вследствие чего была выдвинута гипотеза о том, что эффективное лидерство на организационном уровне может быть описано моделью, в которой ключевым является именно культурно-ценностное измерение. Предложенная модель легла в основу новой типологии лидерского поведения, состоящей из 10 типов и позволяющей дифференцировать не только традиционно выделяемые поведенческие аспекты лидерства, но и внутренние, мотивационно-ценностные параметры.

Столяренко А. В. и Подколзина М. В. в статье «Организационная культура как механизм повышения эффективности деятельности предприятия» утверждают, что необходимо внедрять и развивать организационную культуру для создания успешного предприятия [68]. По мнению авторов, организационная культура предприятия должна быть направлена на управление их мыслями, эмоциями с ориентацией на повышение эффективности функционирования предприятия, решение сложных задач с привлечением максимального человеческого ресурса. Такой подход к формированию организационной культуры на предприятии позволит финансово улучшить и морально укрепить статус организации в целом, что значительно повысит конкурентоспособность. Следовательно, организационную культуру необходимо изучать, следить за ее формированием, совершенствовать и регулировать ее изменения. Культура должна стать органичной частью всего предприятия, быть адекватной современным требованиям, продиктованным экономическим и технологическим развитием, спецификой российского законодательства и менталитета, а также спецификой конкретного предприятия; она должна

содействовать достижению поставленных целей, а следовательно, повышению эффективности деятельности предприятия.

В большинстве источников литературы управленческая культура описывается с различной степенью детализации ее аспектов. В философских словарях определение понятия «управленческая культура» не находит своего отражения, но вполне может применяться наравне с ключевыми категориями социальной философии, такими, как «общество», «общественные отношения», «деятельность», «личность», поскольку обозначает явление общественного порядка.

На основе перечисленных черт, возможно, дать следующее определение: управленческая культура – это высокий уровень сформированности интеллектуальных, эмоционально-волевых, нравственных, физических качеств, совокупность которых позволяет решать профессиональные задачи в сфере социального управления с высокой степенью эффективности и стабильности. Такое определение вполне применимо к субъекту управления, то есть к личности, чьи профессиональные обязанности сопряжены с управленческой деятельностью [69]. На рисунке 15 представлены элементы управленческой культуры.



Рисунок 15– Основные элементы управленческой культуры

В последнее время возрастает научная статусность понятия управленческой культуры, которое рассматривается как самостоятельное, не совпадающее с понятиями организационной и корпоративной культуры.

Главные отличия управленческой культуры организации следующие:

- доминирование управленческой функции, что определяется дифференциацией самого понятия «культура» в рамках социологической интерпретации;

- концентрация внимания на основополагающей задаче современной организации – занять лидирующее место на рынке труда и услуг в условиях постоянно возрастающей и усиливающейся жесткой разноуровневой конкуренции;

- реализация предприятием своей миссии – формирование саморазвивающегося и самообучающегося типа организации. Последнее возможно лишь при соблюдении некоторых управленческих принципов, прежде всего при доминировании стратегической роли лидера-руководителя организации и объединении совместных тактических усилий всего управленческого персонала организации. Не менее важным в условиях дефицита подготовленных управленческих кадров высшей квалификации является использование принципа возрастания роли менеджеров-тренеров в подготовке современных руководителей и специалистов, владеющих определенным уровнем управленческой культуры.

Управленческая культура представляет важную составляющую культуры социума, объединяющую персонал организации на основе стратегии ее развития. Каждая организация имеет свою уникальную управленческую культуру, которая позволяет идентифицировать ее персонал благодаря приверженности и преемственности знаний, целей, ценностей, норм [70].

В процессе изучения научно-методических источников по проблеме управленческой деятельности можно выявить основные факторы,

оказывающие влияние на процесс формирования управленческой культуры.

Прежде всего, это:

- национальный фактор;
- морально-нравственный фактор;
- фактор профессиональной обученности;
- социальный фактор;
- культурно-образовательный фактор [71].

Особую роль в формировании управленческой культуры играет национальная культура, формирующая устойчивые поведенческие стереотипы работника. Сейчас во всем мире распространены прикладные социолого-культурологические исследования этнических особенностей рабочей силы. Народы нашей страны также различаются своими культурными особенностями, что, впрочем, раньше в производстве не учитывалось. Вместе с тем уже первые исследования показали, что их использование, опора на эти различия может иметь важное народнохозяйственное значение.

Среди всех элементов национальной культуры на деятельность человека в современном производстве и экономике в наибольшей степени влияют система ценностей данного общества, социальные нормативы и трудовые традиции, сформировавшиеся в течение всей истории данного народа [72].

Непосредственное влияние на управленческую культуру также может оказывать социальная среда с ее ценностями, нормами, ограничениями и запретами, которая формирует личность подчиненных и руководителя. Культуру руководителя можно рассматривать в двух аспектах:

1. Личная культура руководителя, его личные психологические качества, уровень образования, мировоззрение, ценности, стиль общения с подчиненными.

2. Профессиональная культура руководителя – здесь достаточно важным является значение его личного и профессионального опыта, умения

полноценно использовать его в процессе управленческой деятельности, способность к восприятию новых знаний [73].

Для формирования высокой управленческой культуры работник современной формации должен обладать такими качествами, как знание научных и организационных основ управления, способность принимать самостоятельные решения и реализовывать их в конкретных формах деятельности, умение эффективно пользоваться научным инструментарием управления, деловитость, дисциплинированность [74].

Соответственно развитие управленческой культуры есть аккумуляция знаний, умений, опыта, овладение которыми необходимо для осуществления управленческих функций. В культуру управления входит умение сочетать инициативу, самостоятельность, новаторство с преемственностью и консерватизмом в управлении [75].

Функции управленческой культуры связаны с системой общей культуры деятельности субъекта управления, развитием системы или учреждения и могут представлять следующий перечень:

- гностическая функция, реализуемая в значениях, нормах и ценностях познания человека, группы, организации, конкретной ситуации;
- прогностическая функция – определения динамики развития управленческой ситуации;
- проектировочная функция – определения целей и задач, планирования деятельности;
- коммуникативно-информационная функция – формирования, структурирования и сохранения коммуникационных сетей, сбора, преобразования и направления в них необходимой для управления информации;
- мотивационная функция – воздействия на совокупность внешних и внутренних условий руководителя и объекта управления, определяющих направленность деятельности;

- функция руководства – ответственности руководителя за принятие решений и конкретные результаты деятельности;
- функция организации – обеспечения реализации целей и задач управления;
- функция обучения – передачи знаний, навыков и умений объекту управления;
- функция воспитания – формирования личности и коллектива;
- функция контроля – определения соответствия состояния, поведения и деятельности программе управления;
- функция оценки – отражения степени расогласования между актуальными и потребными параметрами управленческой ситуации;
- функция коррекции – внесения изменений в цели и программу управления [76].

Тема разнообразия управленческих культур имеет во многом идеологическую подоплеку в отечественной социологии управления. Тенденция неравновесной оценки качеств зарубежного и отечественного типов управленческой культуры, так или иначе, просматривается в позиции исследователей.

Современная хозяйственная практика характеризуется многообразием управленческих культур. В отдельных странах на предприятиях различных отраслей внедряются определенные модели управленческих культур, особенности которых зависят от ряда факторов: национального менталитета, специфики рыночной конъюнктуры и ситуации в отрасли, сформировавшихся традиций и т. д. В то же время некоторые управленческие культуры рассматриваются как «эталонные». О подобном статусе управленческой культуры речь идет в тех случаях, когда она в течение многих лет успешно внедряется на предприятиях наиболее развитых стран [77].

Таким образом, при всем разнообразии подходов к типологии управленческих культур наименее противоречивым вариантом

типологизации представляется признание существования неограниченного многообразия управленческих культур по национально-государственному или местному признакам, с учетом их стремления к культивированию особенностей [78].

Огромную роль управленческая культура имеет в деятельности государственных и муниципальных служащих. Современное общество отличается высокой степенью институционализации, которая зависит от уровня профессионализма кадров, их способности осуществлять административно-управленческую деятельность на основе управленческой культуры и руководствуясь этикой служебных отношений.

Эффективность управления во многом зависит от кадрового потенциала государственной и муниципальной службы, поэтому необходимо иметь объективное представление о состоянии управленческой культуры служащих. Ее формирование сопряжено с определенными трудностями, обусловленными спецификой деятельности органов власти. В то же время оно позволяет решить множество задач, среди которых основными являются повышение эффективности управления, а также достижение целей государственной и муниципальной службы и ее персонала [79]. Под управленческой культурой здесь понимается качественный показатель деятельности человека в системе взаимоотношений, определяемых специфической иерархией руководства и подчиненности, основанной на сотрудничестве, выработке общих ценностей.

Исследование управленческой культуры государственных гражданских служащих целесообразно осуществлять в рамках социологической концепции. Это связано с установлением целей, объектов воздействия и взаимодействия, особенностями социального поведения, которые являются качественными характеристиками управленческой культуры государственных и муниципальных служащих [80].

Для формирования современной системы административно-управленческой деятельности важно преодолеть противоречие между

устаревшими традициями взаимоотношений власти и управления и новыми требованиями, выдвигаемыми современными реалиями к управленческой культуре и профессионально-этическим отношениям ее субъектов. Для этого существует необходимость в выделении этических компонентов профессионализма в системе административно-управленческой деятельности [81].

Влияние управленческой культуры на социальные процессы в воинской организации является одним из самых важных моментов, который должен учитываться военным руководителем любого ранга.

Знание и правильное использование всех элементов управленческой культуры, будь то культура проведения совещаний или же организационная культура по подбору кадров, не могут не привести к позитивным результатам повышения эффективности реализации задач, стоящих перед воинским подразделением, а значит, не могут игнорироваться на любом этапе управленческой деятельности военного руководителя.

Умение правильно организовать рабочие процессы в воинском подразделении, создать благоприятный морально-психологический климат в воинском коллективе, заинтересовать подчиненных в выполнении их обязанностей наиболее эффективно и др. – все эти направления составляют и характеризуют сущность управленческой культуры военного руководителя [82].

Нельзя не отметить важность управленческой культуры в различных отраслях промышленности. Например, в ракетно-космической промышленности. Управленческая культура современного предприятия, формируемая в производственных коллективах, является связующим звеном между внешней средой организации и ее целями, социальными функциями, что позволяет эффективно выполнять современные задачи, которые ставит перед предприятиями отрасль.

Сотрудники гордятся историей своего предприятия, совместными достижениями и инновационными разработками. Кроме того, такие элементы

организационной культуры, как внешние символы и атрибуты предприятия знакомы и понятны сотрудникам, что положительно влияет на ощущение сотрудников себя как части организации.

Однако, нельзя игнорировать проблемы, которые оказывают существенное влияние на организационную культуру и ведут к ослаблению ее силы, что впоследствии снижает эффективность деятельности организации:

1) текучесть молодых специалистов вследствие их неудовлетворенности типом организационной культуры;

2) отсутствие профессиональных управленческих компетенций по формированию эффективной современной организационной культуры у значительной части руководителей;

3) недостаток мероприятий, направленных на повышение силы организационной культуры предприятия.

Для устранения выявленных недостатков руководству предприятия необходимо разработать систему мероприятий по совершенствованию организационной культуры: ежемесячное подведение итогов рабочего процесса, награждение лучших сотрудников, создание и распространение «Кодекса корпоративной культуры» и обучение руководителей методам управления [83].

Управленческая культура руководителя малого гостиничного предприятия представляет собой сложную профессионально-личностную характеристику, включающую ценностные ориентации, систему управленческих знаний, умений, социально-нравственных качеств и профессионального поведения, отражающих уровень профессиональной компетентности и способность осуществлять эффективную управленческую деятельность в гостиничной сфере. Стратегически важным является вопрос совершенствования управленческой культуры руководителей малых гостиниц в региональной системе повышения квалификации через сеть

региональных учебных заведений с развитой учебно-методической и материально-технической базой образовательных организаций[84].

Управленческая культура в педагогической системе характеризуется направленностью на изучение настоящего, моделирование будущего и определение стратегической цели образовательного учреждения. Вместе с тем, стихийный процесс формирования управленческой культуры препятствует успешному решению педагогических задач. Опыт профессиональной деятельности в высшей школе, которым обладает ректорат, деканы и заведующие кафедрами в вузе, создавая предпосылки для развития управленческого самосознания, позволяет обеспечивать значительное качество образования, однако теряется много времени на решение задач тактического характера, программно-методического обеспечения и других вопросов организационно-нормативного характера [85].

Не отходя далеко от темы образования, можно отметить, что новые целевые установки в этой сфере приоритетом ставят подготовку в вузе специалистов по управленческим направлениям, обладающих высоким уровнем управленческой культуры. Управленческая культура определяет способность и готовность выпускника к выполнению управленческих функций, задач организационного характера, принятию обоснованных управленческих решений, управлению деятельностью других людей, т.е. рассматривается как готовность выпускника к профессиональной деятельности. Наличие у специалиста указанных профессионально значимых умений и навыков определяет уровень его управленческой культуры и обуславливает способность к обеспечению оптимальных моделей самоорганизации жизни и профессиональной деятельности, к эффективному использованию и развитию внутреннего потенциала, степени адаптации к изменяющимся условиям, способность работать в коллективе и с коллективом, психологическую способность влиять на людей [86].

Для достижения целей и реализации своих функций в профессиональной деятельности руководитель (менеджер) должен обладать навыками управленческой культуры. При этом управленческую культуру можно рассматривать как целостный феномен, который описывается как особое состояние человека, профессиональным занятием которого является управление в процессе организации помощи сотруднику в трудной профессиональной ситуации, в более широком понимании как специфическая область работы с человеком.

Педагогическое содержание становления управленческой культуры в вузовском образовании обусловлено целями и задачами современного этапа развития общества и определяется нами как становление и развитие адаптивной личности, способной к активной преобразующей профессиональной деятельности [87].

В настоящее время, в связи с глобализацией во всех сферах, всеобщей информатизацией и интеллектуализацией труда, за которыми не «поспевают» большинство отечественных предприятий, организациям необходимо переместить вектор внимания на использование таких экономических инструментов, которые при сравнительно низких затратах могут обеспечить существенный рост экономической эффективности их деятельности. Одним из таких инструментов и является управленческая культура.

Изменение управленческой культуры в соответствии с современными «стандартами» хозяйствования, среди которых понимаем стандартизацию, интеллектуализацию и информатизацию деятельности, позволит предприятию повысить эффективность своей деятельности за счет:

- обеспечения соответствия и сбалансированности стратегии предприятия и общемировых тенденций инновационного развития;
- сближения коалиционных целей;
- повышения лояльности сотрудников по отношению к предприятию, повышения уровня их креативности, инициативности, раскрытия профессионального и творческого потенциала [88].

В современных условиях этапы формирования управленческой культуры должны содержать механизмы преодоления ситуаций, препятствующих успешному осуществлению управленческой деятельности. Эффективность мероприятий по формированию управленческой культуры зависит, прежде всего, от качества предварительной диагностики управленческой культуры, ее планирования, обучение персонала тем навыкам организационного поведения, которые соответствуют управленческой культуре конкретной организации.

7.1 Контрольные вопросы для самопроверки

- 1 Почему исследования организационной культуры являются актуальными и на современном этапе формирования сервисной экономики?
- 2 Каким образом С. А. Ильиних связывает в своей концепции организационную культуру с гендером?
- 3 Какова взаимосвязь развитой культуры организации с возникновением организационных конфликтов?
- 4 Можно ли считать тайм-менеджмент современным элементом формирования организационной культуры?
- 5 Как связано лидерство в организации с организационной культурой?
- 6 Чем отличаются понятия «организационная» и «управленческая» культуры?
- 7 Назовите основные элементы управленческой культуры?
- 8 Какие факторы, могут влиять на процесс формирования управленческой культуры?
- 9 Назовите функции управленческой культуры.
- 10 Существует ли особенность в управленческой культуре государственных служащих? Обоснуйте свой ответ.

Список использованных источников

- 1 Ковалева, А. И. Личность и общество: Лекции по социологии: учебное пособие / А. И. Ковалева; Моск. гуманит.- социальн. Академия; Кафедра социологии. М.: Социум, 2001. – 104 с.
- 2 Тейлор, Ф. Менеджмент / Пер. с англ. А. И. Зак ; Научн. ред. и предисл. Е. А. Кочерина. М.: Контроллинг, 1992. – 137 с.
- 3 Гастев, А. К. Трудовые установки. 1-е изд. / А. К. Гастев // Организация труда. 1924. – № 1. – С. 20-22.
- 4 Mayo, E. Human Problems of Industrial Civilization / N.Y., 1946. – 457 p.
- 5 Ouchi, W. and Jaeger, A. Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility // Academy of Management Review, 1978. – № 3. – P. 305-314.
- 6 Deal, T. E., Kennedy, A. E. Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life. PerseusBooksGroup, 2000. – 232 p.
- 7 Шейн, Э. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
- 8 Гришиани, Д. М. Краткий словарь по социологии / Д. М. Гришиани. – М. : Политиздат, 1989. – 321 с.
- 9 Джордж, Дж. М. Организационное поведение. Основы управления : учебное пособие для вузов / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс ; пер. с англ. – 8-е изд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 463 с.
- 10 Армстронг, М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / Майкл Армстронг ; пер. с англ. ; под ред. проф. А. Р. Климентьева. – М. : Феникс, 2003. – 134 с.
- 11 Виханский, О. С. Менеджмент : учебник для вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарика, 2008. – 582 с.
- 12 Пивоварова, С. Э. Международный менеджмент / С. Э. Пивоварова, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзеля. – СПб. : Питер, 2012. – 656 с.

13 Малинин, Е. Д. Организационная культура и эффективность бизнеса : учебное пособие / Е. Д. Малинин. – М. : Издательство Московского психолого – социального института, 2011. – 368 с.

14 Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. - СПб. : «Питер», 2002. – 325 с.

15 Тощенко, Ж. Т. Новый взгляд на понятие «корпоративная культура»/ Ж. Т. Тощенко, Н. Н. Могутнова // Социологические исследования. – 2005. – №4. – С. 130-136.

16 Грошев, И. В. Организационная культура : учебное пособие / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 288 с.

17 Соломанидина, Т. О. Организационная культура в таблицах, текстах, кейсах и схемах : учебно-методические материалы / Т. О. Соломанидина. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 395 с.

18 Мескон, М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: Дело, 1992. – 702 с.

19 Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании : учебник для вузов / Т. О. Соломанидина. – М. : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2012. – 454 с.

20 Малинин, Е. Д. Организационная культура и эффективность бизнеса : учебное пособие / Е. Д. Малинин. – М. : Издательство Московского психолого – социального института, 2011. – 368 с.

21 Социология молодежи: электронная энциклопедия / ред. проф. Вал. А. Лукова. – М., 2008. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.soc-mol.ru/encyclopaedia/theories/185-socializaciya-molodezhi.html> (дата обращения: 24.12.2019)

22 Каира, Ю.В. Ценностные ориентации и мотивационные установки государственных и муниципальных служащих / Ю. В. Каира // Известия Тульского государственного университета, гуманитарные науки. 2016. – № 1. – С. 70-82.

23 Юрьева, О.Ю., Исследование ценностного сознания у служащих, находящихся на современной государственной службе / О. Ю. Юрьева // Казанский педагогический журнал, 2014. – № 1 (102).

24 Фролова, Е.В., Рябова Т.М. Социокультурные и ценностные ориентации государственных гражданских служащих в России / Е. В. Фролова, Т. М. Рябова // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2018. Т. 11. – № 1. – С. 191-200.

25 Белопухова, А.С. Типы ценностных ориентаций в иерархии должностей государственной гражданской службы / А.С. Белопухова // Образование личности. 2016. – № 4. – С.191-200.

26 Голубева, Т.С. Предпочтения и ожидания студенческой молодежи, обучающейся по направлению «Государственное и муниципальное управление», при определении будущей карьерной стратегии / Т.С. Голубева // Политика и Общество. – 2019. – № 1. – С. 46 – 52.

27 Удальцова, М. В. Социология и психология управления / М.В. Удальцова, Л. К. Аверченко. Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 318 с.

28 Парсонс, Т. Система современных обществ / Т. Парсонс. М.: Аспект Пресс, 1998. – 270 с.

29 Семенов, Ю. Г. Организационная культура : учебное пособие / Ю. Г. Семенов. – М. : Университетская книга, 2012. – 256 с.

30 Hofstede, G. Cultural constraints in management theories // Academy of Management Executive, 1993, - Vol.7, - №.1. –P. 81-94.

31 Trompenaars, F. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business, Irwin Professional Publishing, 1994.

32 Мацумото, Д. Психология и культура :Соврем.исслед. / Дэвид Мацумото. - 3. междунар. изд. - Санкт-Петербург :Прайм-Еврознак ; Москва : Нева, 2002. - 414 с.

33 Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента : учебное пособие / Н. И. Кабушкин. – 5-е изд. – М. : Новое знание, 2012. – 421 с.

- 34 Маллинз, Л. Менеджмент и организационное поведение: учебно-практическое пособие / Л. Маллинз; пер. с англ. Т. Цеханович. - М. : Новое знание, 2003. – 1039 с.
- 35 Лютенс, Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс ; пер. с англ. – 7-е изд. – М. : ИНФРА, 2003. – 692 с.
- 36 Социологическая энциклопедия / Под общ.рук. Семигина Г. Ю. М.: Мысль, 2003. – 693 с.
- 37 Гидденс, Э. Социология / Э. Гидденс;пер. с англ. – 2-е изд., перераб., доп. М.: Едиториал УРСС, 2005. – 632 с.
- 38 Штомпка, П. Социология социальных изменений / П. Штомпка; пер. с англ. – М. : Аспект Пресс, 1996. – 416 с.
- 39 Weick K. Improvisation as a mindset for organizational analysis // Organization Science. 1998. vol.9. №5. P.543-555.
- 40 Гибсон, Д. Л. Организации: поведение, структура, процессы /Д. Л. Гибсон. М.: ИНФРА – М, 2000. – 660с.
- 41 Van de Ven A. Pool M. Methods for studying innovation development in the Minnesota innovation research program // Organization Science. 1990. vol.1. №3. P.313-335.
- 42 Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ.– 6-е изд. – СПб.: Питер, 2006. –864 с.
- 43 Широкова, Г. В. Управление организационными изменениями / Г. В. Широкова. СПб. : Издат. дом С. – Петерб. гос. ун – та, 2005. – 432 с.
- 44 Первенцев, А. В. Развитие системы управления персоналом банка в условиях организационных изменений: дис. ... канд. экон. наук; 08.00.05 / А.В. Первенцев;М., 2008.–178 с.
- 45 Мельников, И. А. Социальные факторы организационного развития и их влияние на эффективность деятельности малых предприятий: дис. ... канд. социол. наук;22.00.08 / И. А. Мельников; Нижний Новгород, 2002. – 154 с.

- 46 Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – 7-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2008. – 864 с.
- 47 Sathe V. Culture and Related Corporate Realities. Richard D. Irvin, Inc., 1985. 412 p.
- 48 Silverman D. The Theory of Organizations. Lnd: Heinemann Ed. Books, 1970.
- 49 Питерс, Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М.: Прогресс, 1986. 418 с.
- 50 Deal T. E., Kennedy A. E. Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life. Perseus Books Group, 2000. 232 p.
- 51 Парсонс, Т. Система современных обществ / Т. Парсонс. – М.: АспектПресс, 1998. 270 с.
- 52 Михельсон, С. В. Влияние культурных и национальных факторов на деловую культуру и коммуникацию / С. В. Михельсон // Молодой ученый. – 2016. – №15. С. 570 —573. [Электронный ресурс]. — URL <https://moluch.ru/archive/119/32894/> (дата обращения: 12.01.2020).
- 53 Тарасова, П. А. Национальные факторы как составляющая организационной культуры международной компании / П. А. Тарасова // Вестник науки и образования. – 2016. – №8(20). – С.71-73
- 54 Флиер, А. Я. Культурный аспект человеческой деятельности / А. Я Флиер // Вестник культуры и искусств. – 2019. – №1(57). – С. 35-41.
- 55 Шаповалова, И. С. Социогеническое моделирование организационной культуры : автореф. дис. ... док.социол. наук : 22.00.08 / Шаповалова Инна Сергеевна ; БелГУ. – Белгород., 2010. – 41 с.
- 56 Семёнов, Ю. Г. Антистрессовое управление персоналом предприятия железнодорожного транспорта в контексте организационной культуры : автореф. дис. ... док.социол. наук : 22.00.08 / Семёнов Юрий Григорьевич ; УрАГС. – Екатеринбург., 2008. – 43 с.
- 57 Таранец, А. В. Управление организационными конфликтами в российских деловых организациях : автореф. дис. ... кан. социол. наук :

22.00.08 / Таранец Анна Владимировна ; ПГУ. – Ростов-на-Дону., 2017. – 40 с.

58 Леонова, И. С. Конфликтное поведение персонала предприятий в условиях организационных культур разного типа : автореф. дис. ... кан. социол. наук : 22.00.08 / Леонова Ирина Сергеевна ; ННГУ им. Н.И. Лобачевского. – Нижний Новгород., 2015. – 24 с.

59 Баландина, Т. М. Социальное управление развитием организационной культуры : автореф. дис. ... док. социол. наук : 22.00.08 / Баландина Таисия Михайловна ; СГСЭУ. – Саратов., 2005. – 40 с.

60 Ильиных, С. А. Гендерная концепция организационной культуры [Текст] : автореф. дис. ... док. социол. наук : 22.00.08 / Ильиных Светлана Анатольевна ; НГУЭУ. – Новосибирск, 2009. – 34 с.

61 Малинин, Е. Д. Концепция организационной культуры как управленческой технологии : автореф. дис. ... док. социол. наук : 22.00.08 / Малинин Евгений Дмитриевич ; НГУ. – Новосибирск., 2003. – 40 с.

62 Унылова, А. В. Специфика российской корпоративной культуры и её влияние на деятельность и эффективность банковских организаций в современной России [Текст] : автореф. дис. ... кан. социол. наук : 22.00.08 / Унылова Анастасия Владимировна ; ЮФУ. – Ростов-на-Дону., 2015. – 33 с.

63 Беляева, К. В. Управление развитием корпоративной культуры крупного промышленного предприятия [Текст] : автореф. дис. ... кан. социол. наук : 22.00.08 / Беляева Ксения Викторовна ; ЛГПУ им. П.П. Семёнова-Тян-Шанского. – Белгород., 2019. – 22 с.

64 Зотов, В. П. Методический подход к проблеме национального фактора организационной культуры и взаимосвязь ее с трудовым поведением / В. П. Зотов, А. М. Дворовенко // Техника и технология пищевых производств. – 2014. – №4 (35) – С. 140-146.

65 Дружинина, Ю. В. Время как элемент организационной культуры / Ю.В. Дружинина // Вестник Томского государственного университета. – 2009. – № 318 – С. 59-61.

66 Тихомиров, Е. В. Некоторые проблемы внедрения тайм-менеджмента как элемента формирования организационной культуры в системе отечественного предпринимательства / Е. В. Тихомиров // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2008. – №67 – С. 269-272.

67 Занковский, А. Н. Организационное лидерство в пространстве корпоративной культуры / А. Н. Занковский // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2012. – №145 – С. 72-81.

68 Столяренко, А. В. Организационная культура как механизм повышения эффективности деятельности предприятия / А.В.Столяренко, М.В. Подколзина // Концепт. – 2017. – №1. – С. 1-7.

69 Милютин, П. Управленческая культура личности и факторы ее развития / П. Милютин // Власть. 2007. – №5. – С. 90 – 92.

70 Лысиков, М.В. Понятие репрезентативности управленческой культуры: социологическая интерпретация / М. В. Лысиков // Вестник Поволжского института управления. 2010. – №. 2. – С. 172 – 177.

71 Багирова, З. К. Факторы формирования управленческой культуры у студентов – будущих руководителей образования / З. К. Багирова, С. А.Аминтаева // Мир науки, культуры, образования. 2015. – №3 (52). – С. 24 – 26.

72 Перепелкин, Л.С. Русские рабочие и современное производство (опыт изучения русской трудовой и управленческой культуры в контексте современных технологий) / Л. С. Перепелкин // Мир России. Социология. Этнология. 1994. –№ 2. –С. 97 – 118.

73 Васьков, М. А. Социальный контекст формирования управленческой культуры региональной бизнес-элиты в переходный период в российском обществе / М. А. Васьков // Общество: политика, экономика, право. 2010. – №1. – С. 33 – 37.

74 Павлова, Е.В. Управленческая культура: состояние, проблемы, перспективы развития / Е. В. Павлова // Идеи и идеалы. 2016. – №1 (27). – С. 146 – 152.

75 Новодворская, Н.Б. Особенности развития управленческой культуры менеджеров неправительственных организаций / Н. Б. Новодворская // Педагогическое образование в России. 2014. – №4. – С. 233 – 236.

76 Креницына, Е.В. Развитие управленческой культуры менеджера молодежного общественного объединения / Е. В. Креницына, Н. Б. Новодворская // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. 2013. – №9. – С. 79 – 85.

77 Страхова, О.А. Швейцарская модель управленческой культуры / О. А. Страхова, Г. Ф.Фейгин, Е. А. Аверина // Актуальные проблемы экономики и права. 2014. – №1. – С. 150 – 155.

78 Почевалов, Д.А. Типология управленческих культур / Д. А. Почевалов// Знание. Понимание. Умение. 2008. – №3. – С. 87 – 91.

79 Начкебия, М. С. Формирование управленческой культуры муниципальных служащих / М. С. Начкебия // Вестник Поволжского института управления. 2012. – №3. – С. 32 – 37.

80 Евтехова, А.С. Теоретико-методологические аспекты понимания управленческой культуры государственных гражданских служащих / А. С. Евтехова// Вестник государственного и муниципального управления. 2015. – №1. – С. 12 – 17.

81 Ефимова, Е.С. Управленческая культура и профессиональная этика государственных служащих муниципального управления / Е. С. Ефимова, Е. О. Вдовенко, Б. М. Мирсаидов// Успехи в химии и химической технологии. 2016. – №5. – С. 25 – 27.

82 Котельников, В. А. Управленческая культура в системе военно-социального управления / В. А. Котельников, И. В. Родных// Среднерусский вестник общественных наук. 2013. – №2. – С. 56 – 59.

83 Перкова, Е.П. Социологический анализ особенностей организационной культуры современного предприятия ракетно-космической промышленности / Е. П. Перкова// Вестник Московского государственного лингвистического университета. Общественные науки. 2017. – №2. – С. 242 – 251.

84 Девятов, А. А. Совершенствование управленческой культуры руководителей малых гостиничных предприятий в системе повышения квалификации как фактор развития / А. А. Девятов // Ученые записки Российского государственного социального университета. 2011. – №8(96) – С.149–151.

85 Сергеева, Л.Б. Методологические аспекты развития управленческой культуры руководителей в ВУЗе / Л. Б. Сергеева// Вестник Челябинского государственного педагогического университета. 2014. – №4. –С. 148 – 156.

86 Вейс, Т. П. Технология формирования управленческой культуры менеджера в процессе профессиональной подготовки / Т. П. Вейс, С. Н. Пилюкова// Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. 2014. – №2. – С. 133 – 143.

87 Поздняков, Ж.С. Особенности формирования навыков управленческой культуры / Ж. С. Поздняков // Междисциплинарный диалог: современные тенденции в общественных, гуманитарных, естественных и технических науках. 2014. – №1. – С. 133 – 138.

88 Плугина, Ю. А. Изменение организационной культуры предприятия в условиях становления экономики знаний / Ю.А. Плугина// Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. – №46. С. – 371 – 374.