

МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕЕ СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

ТАШКЕНТСКИЙ ИНСТИТУТ ТЕКСТИЛЬНОЙ И ЛЕГКОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Кафедра «Корпоративное управление»

КУРСОВАЯ РАБОТА

по учебной дисциплине "Управление человеческих ресурсов"

на тему: Пути совершенствования организационной культуры

Студентка: 4 курса 13бр-13 группы
Хен А.

Руководитель, доц. Мавлянбердиева Х.М.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Введение в проблему изменения организационной культуры	5
1.1. Необходимость управления организационной культурой	5
1.2. Смысл организационной культуры	7
1.3. Типология организационной культуры	10
2. Особенности организационной культуры	14
2.1. Критерии анализа и принципы организационной культуры	14
2.2. Структура организационной культуры	16
3. Совершенствование организационной культуры	19
3.1. Условия совершенствования организационной культуры	19
3.2. Использование рамочной конструкции для диагностики и изменения организационной культуры	20
3.3. Пути совершенствования организационной культуры	22
3.4. Изменение личности – ключ к изменению культуры	25
Заключение	28
Приложения	30
Список использованных источников	36

ВВЕДЕНИЕ

Выражение «культура» в отношении организаций со временем стало обозначать доминирующую систему ожиданий и ценностей членов организации. Пожалуй, организационную культуру необходимо рассматривать как две стороны одной медали, одной стороной которой служат разделяемые ценности и нормы поведения, а на другой – ожидания. На поверхности лежит явная культура, проявлением которой служит характер управления. Под поверхностью скрыта безусловная культура, которая хранит в себе мнение руководства и персонала в отношении того, что действительно важно. Безусловная культура, вероятно, более четко отражает реальность.

Организационная культура – это специфическое для данной организации ценности, отношения, нормы поведения, установки, традиции, ритуалы. Она определяет типичный для членов организации подход к решению проблем.

В своей курсовой работе я поставила цель раскрыть понятие организационной культуры как эффективного стратегического инструмента для управления персоналом.

В задачи моей работы входит:

1. выявить проблему и необходимость культурных изменений;
2. раскрыть смысл организационной культуры;
3. показать методы и пути диагностики и совершенствования организационной культуры.

В первой главе я делаю небольшое введение в проблему изменения организационной культуры, а также показываю необходимость управления ею. Раскрываю понятие организационной культуры и привожу некоторые теории известных ученых, разработавших типологию культур.

Вторая глава посвящена структуре организационной культуры, критериям ее анализа и принципам, которые характерны преуспевающим организациям.

В третьей главе я рассматриваю способы и инструменты, с помощью которых можно воздействовать на улучшение культуры организации. Привожу описание индивидуального совершенствования, которое необходимо для эффективного управления и роста успехов организации.

Для изложения темы были использованы написанные в последние годы учебники и учебные пособия белорусских и зарубежных авторов, а также исследовательские работы известных ученых. Из этого списка особенно хотелось бы выделить книгу К.С. Камерона и Р.Э. Куинна «Диагностика и изменение организационной культуры». Задачей этой книги является привлечение внимания менеджеров и ученых к вспомогательным средствам, позволяющим лучше справляться с совершенствованием организационной культуры, для улучшения показателей деятельности организации.

1. Введение в проблему изменения организационной культуры

1.1. Необходимость управления организационной культурой.

По сравнению с тем, что было десятилетие назад, в 1990-е гг., практически ни одна организация не стала бы ставить себе в достоинство неизблемость, постоянство или сохранение status quo. Стабильность все чаще интерпретируется как состояние застоя, а не прочности, и организации, которые не изменяются, воспринимаются как безнадежно закостеневшие. Вселяющая страх неопределенность, традиционно связываемая с любым серьезным организационным изменением, теперь уступает другой неопределенности, ассоциируемой с опасностью оказаться организацией, вообще не способной на изменения.

Отец современного менеджмента Питер Друкер пришел к выводу, что «мы живем в один из исторических периодов, которые возникают каждые двести-триста лет, когда люди перестают ориентироваться в окружающем мире и когда опыта прошлого недостаточно для вразумительного объяснения будущего»[1]. Непрерывающиеся, непредсказуемые и даже время от времени вызывающие тревогу изменения затрудняют организациям возможность оставаться в русле текущих событий, точно предопределять будущее и поддерживать неизблемым конкретное направление деятельности.

Новые условия хозяйствования, динамизм, повышение образовательного уровня персонала, изменение мотивации, гражданская зрелость работников дали мощный толчок развитию организационной культуры во всем ее многообразии и потребовали от менеджмента пересмотра отношения к организационной культуре.

Принято считать, что отправной точкой послужило столкновение Запада с так называемым японским вызовом – успехом японской концепции организации общественно-экономической жизни, в основе которой лежит специфическая организационная культура, опирающаяся на традиции

общества. Стало ясно, что традиционные управленческие теории, основанные на использовании «жестких» инструментов (оргструктуры, планы, бюджеты и пр.) и базирующиеся на них методы регулирования трудового поведения и мотивации, во многом перестали себя оправдывать. Однотипные управленческие воздействия в различной организационной среде вызывают разные поведенческие реакции, а сами способы и методы управления во многом определяются традициями и культурными особенностями.

В последние годы управленческие службы не только изменили отношение к культуре организации, но и заняли активную позицию в использовании ее как фактора повышения конкурентоспособности, адаптивности, эффективности производства и управления.[2]

В дополнение к влияниям организационного уровня хорошо изучено и воздействие организационной культуры на отдельных людей, например на их моральные качества, преданность делу, производительность труда, состояние физического здоровья и эмоциональное благополучие работающих людей. Когда затраты на заботу о здоровье по-прежнему растут, впустую сгорая на какой-то не знающей временных пределов высоте; когда размывание преданности наемных работников фирмам ежегодно выливается в миллионы долларов затрат на замену и переобучение персонала; когда организации утрачивают секреты в силу подрывной деятельности и дезертирства; когда не прекращаются судебные процессы и другие формы протеста недовольных наемных работников, воздействие на индивида, лежащее в самой основе организационной культуры, не может не стать сферой особой озабоченности. Более того динамика культуры всей своей корневой системой органически связана с изменением людей. Если менеджеры не пожелают благосклонно отнестись к перестройке собственной личности. Культура организации будет обречена на состояние окостенелости.

1.2. Смысл организационной культуры

К настоящему времени не выработано единой трактовки понятия «организационная культура», тем не менее, можно остановиться на следующем определении, обобщающем предлагаемые варианты.

Организационная культура – набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные средства ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Вплоть до начала 1980 гг. ученые, занимавшиеся проблемами организации, не уделяли серьезного внимания концепции организационной культуры[2]. По существу, это одна из немногих областей, в которой наука способна привести практикующих менеджеров к самостоятельному установлению критически важного фактора, оказывающего воздействие на организационные показатели деятельности. В большинстве случаев практика направляется исследованиями, а ученые фокусируют внимание главным образом на описании, объяснении и построении тех моделей самого явления организованности. Однако культура организаций продолжает оставаться той областью, где разработка концепций и научные изыскания воображают менеджеров ориентирами для поиска путей повышения эффективности своих организаций.

Причина, по которой организационная культура игнорировалась как важный фактор влияния на показатели эффективности организаций, кроется в том, что само определение культуры оперировало категориями исповедуемых ценностей, фундаментальных допущений, ожиданий, коллективной памяти и понятийных формулировок, свойственных организации. Такое понимание культуры дает определенное представление о том, «как там все крутятся», отражает тяготение людей к засевшей у них в

голове идеологии. Культура дает работникам ощущение их идентичности, несет в себе неписанные, а зачастую и просто сами собой разумеющиеся наставления о том, как в организации можно чего-то добиться, а также способствует стабильности социальной системы, в которой люди пребывают повседневно. К сожалению, люди не осознают свою культуру, пока она не становится им помехой, пока они не прочувствуют новую культуру на собственном опыте либо пока она не проявится публично или не станет явно видимой сквозь призму какого-то принципа или модели. Вот в чем главная причина столь долгого игнорирования организационной культуры менеджерами и учеными. В большинстве ситуаций она просто не обнаруживает себя явно.

Существует, конечно, много видов и уровней культуры, воздействующей на поведение индивидов и организаций. В самом широком плане наивысшим уровнем следует считать глобальные культуры, например культуры мировых религий или культуру Востока. Такие исследователи, как Г. Хофстед, Айкен и Бачарач и Ф.Тромпераарс, сообщали о заметных различиях континентов и стран, основываясь на определенных ключевых измерениях. Например, национальные различия стран рассматриваются в измерениях универсализм – самобытность, индивидуализм – коллективизм, нейтральность – эмоциональность, специфичность – размытость, ориентация на достижения в противоположность приписыванию заслуг, акцент на прошлом в противовес существующему или будущему и внутренней в противовес внешней фокусировке культуры[3].

В менее широком плане существуют культуры подгрупп, определяемых по половому признаку, т.е. по различию видения мира мужчинами и женщинами, например у Дж. Мартина, или признаку расы, как в работе о различиях культур чернокожих и белых у Т. Кокса. Уместно вспомнить данные анализа индустриальных культур (например, работа Г.У. Гордона посвящена конкурентоспособности, историческому развитию, стержневой технологии и требованиям потребителей как фактором,

воздействующим на культуры различных отраслей индустрии). Каждая культура обычно проявляется в уникальности языка, символике, нормах поведения и национальных чувствах.

Культура организации более узкая. На ее уровень и нацелена моя работа. Культура организации обнаруживается в том, что для нее ценно, каковы стиль ее лидерства, язык и символы, процедуры и повседневные нормы, а также в том, как определяется успех. Другими словами, все то, что определяет уникальность характера организации.[П.1]

Внутренние структурные единицы организации, такие как функциональные подразделения, иерархические уровни, группы, тоже могут отличаться собственной уникальной культурой. Например, торможение процессов координации и интеграции или трудности в реализации организационных видов деятельности зачастую являются результатом столкновения различий культур структурных единиц. Так, во многих организациях нередко можно услышать о конфликтах маркетинговыми и производственными подразделениями, пренебрежительные замечания в адрес кучерявых работников отдела кадров. Одна из причин состоит в том, что каждая отдельная структурная единица зачастую разрабатывает собственное видение перспектив, накапливает свой набор ценностей, формирует свойственную только ей культуру. Нетрудно понять, как подобные культурные различия могут превращать организацию в нечто фрагментарное и делать невозможным достижение ею высоких уровней эффективности. Другими словами, чрезмерный акцент на культурных различиях подразделений может способствовать отчуждению и возникновению конфликтов.

При этом важно иметь в виду, что каждая структурная единица несет в себе и элементы культуры, типичные для организации в целом. Подобно программе, где каждый уникальный элемент изображения в дополнение к собственным характеристикам содержит характеристики целого образа, субкультуры подразделений также включает в себя стержневые элементы

культуры организации в целом, одновременно обладая своими уникальными элементами. В основе всегда есть некая связующая сущность, ответственная за единение организации. По этой причине при оценке культуры организации можно держать в фокусе внимания либо организацию целиком как единицу анализа, либо рассматривать культуры различных ее единиц, выявлять общие доминирующие атрибуты подразделений, а затем их объединять. Подобная комбинация подходов может дать приближенную оценку общей организационной культуры.

1.3. Типология организационной культуры

Что касается типологии организационной культуры, то, как говорилось выше, в литературе на сей счет существует несколько подходов. Рассмотрим некоторые из них немного подробнее.

Типология Г. Хофстеда. Голландский ученый Г. Хофстед опросил более 160 000 менеджеров и сотрудников сначала в 40, а затем более чем в 60 странах мира об удовлетворенности их своим трудом, коллегами, руководством, о восприятии проблем, возникающих в процессе работы, о жизненных целях, верованиях и профессиональных предпочтениях. Анализируя результаты исследования, Г. Хофстед выявил высоко значимые различия в поведении менеджеров и специалистов разных стран. Он выяснил, что большинство различий в рабочих ценностях и отношениях объясняются национальной культурой, а также зависят от места в организации, профессии, возраста и пола.

Суммируя наиболее важные различия, Г. Хофстед выделил четыре параметра, характеризующих менеджеров и специалистов и организацию в целом:

- Индивидуализм/коллективизм;
- Дистанция власти;
- Стремление к избежанию неопределенности;

- Мужественность/женственность.

Названные параметры позволяют охарактеризовать любую организацию и выявить ведущий тип организационной культуры. На основе различного сочетания этих параметров автор провел культурное «картирование» организаций многих стран мира.

По параметрам *дистанция власти* и *индивидуализм /коллективизм* было выявлено, что Канада, США, Великобритания, Нидерланды, Норвегия, Швеция, Дания, Австралия имеют тип культуры *низкая дистанция власти / индивидуализм*. В таких странах, как Пакистан, Турция, Тайвань, Колумбия, Венесуэла, Португалия, Мексика, Греция, Югославия, Индия, Япония преобладает тип культуры *высокая дистанция / коллективизм*. [7]

Знание ведущего типа культуры страны и организации позволяет оценивать совместимость культур различных стран мира, прогнозировать развитие их взаимодействия, регулировать спорные вопросы. Поскольку точка зрения Г. Хофстеда достаточно детально проанализирована в литературе в литературе, ограничимся сказанным.

Типология Т.Е. Дейла и А.А. Кеннеди. Она менее известна, здесь выделяют четыре главных типа корпоративной культуры. В качестве параметров выбраны *уровень риска* и *скорость получения обратной связи*. На основании сочетания этих параметров были выделены следующие типы организационной культуры.

1) *Культура высокого риска и быстрой обратной связи*. Этот тип господствует в индустрии развлечений, полиции, армии, строительстве, управленческом консалтинге, рекламе. Т.Е. Дейл и А.А. Кеннеди называют культуру этого типа миром индивидуалистов, которые постоянно рискуют и получают обратную связь быстро, независимо от того, правильны их действия или нет.

2) *Культура низкого риска и быстрой обратной связи*. Служащие мало чем рискуют, их поощряют вести интенсивную деятельность с относительно небольшим риском. Все действия получают быструю

обратную связь. Клиент правит бал и определяет все. Обслуживание клиента, стремление угодить ему является сутью этой культуры. Важна команда, а не отдельный человек. Этот тип культуры господствует в организациях по сбыту, в магазинах, в компаниях по вычислительной технике, предприятиях по массовой торговле потребительскими товарами, в страховых компаниях.

3) *Культура высокого риска и медленной обратной связи.* Высокий риск, предельно высокие инвестиции, медленная обратная связь, длительный процесс принятия решений, жизнестойкость и долгосрочная перспектива – вот характерные черты предприятий с таким типом организационной культуры. Циклы принятия решений занимают годы. Девизом здесь являются слова «делайте правильно», а не «действия любой ценой». Культура такого типа распространена в нефтяных и авиационных компаниях, архитектурных фирмах, на предприятиях коммунального хозяйства.

4) *Культура низкого риска и медленной обратной связи.* Небольшой риск, медленная обратная связь, внимание сотрудников и руководства концентрируется на техническом совершенстве, расчете степени риска, деталях. Дефицит обратной связи заставляет служащих сосредоточивать свое внимание на том, как они что-то делают, а не на том, что они делают. Внимание уделяется регистрации и подшивке документов, записям, записям и техническим усовершенствованиям. Лозунгом такой фирмы может быть выражение «стремитесь к техническому совершенству в работе». Такой тип культуры характерен для организаций, занятых в страховом и банковском деле, финансовых услугах и правительственных организациях.[4]

Типология Р. Акоффа. Р. Акофф анализировал культуру организаций с точки зрения отношений власти. Он выделил два параметра: *степень работников к установлению целей в организации* и *степень привлечения к выбору средств достижения этих целей*. На основании сравнения этих

параметров было выделено четыре типа организационной структуры с характерными отношениями власти.[П.2 и П.3]

1. *корпоративный тип культуры.* Он характеризуется низкой степенью привлечения работников к установлению целей и низкой степенью привлечения работников к выбору средств достижения целей. Типичный случай – традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой и единоначалием, отношениями автократии.

2. *консультативный тип культуры.* Высокая степень привлечения персонала к установлению целей организации, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Этот тип культуры распространен в институтах социальных и других услуг, лечебных и образовательных учреждениях.

3. *«партизанский» тип культуры.* Низкая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения их к выбору средств. Такой тип культуры аутентичен кооперативам и творческим союзам.

4. *предпринимательский тип культуры.* Высокая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения персонала к выбору средств достижения целей. Отношения демократии. Этот тип культуры распространен в группах и организациях, управляемых по результатам и по целям.

Практическая значимость идентификации различных типов организационных культур имеет две стороны:

1) знание типа организационной культуры, ее особенностей дает возможность прогнозировать поведение организации, реакцию работников на решения руководства, внешние события;

2) знание особенностей, сильных и слабых сторон сложившейся организационной культуры, стереотипов поведения работников, принятых ценностей позволяет выработать управленческие воздействия с целью возможного изменения, совершенствования организационной культур.

2. Особенности организационной культуры

2.1. Критерии анализа и принципы организационной культуры

Организационная культура рассматривается как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать преданность, облегчать общение.

Организационная культура может быть оценена, проконтролирована, управляема. Критериями анализа организационной культуры являются следующие показатели:

- «толщина» организационной культуры – относительная величина, показывающая удельный вес определяющей организационной культуры предприятия, в общем количестве признаваемых членами организации культуру;

- «разделяемость взглядов» - показатель, характеризующий количество основных положений, норм, ценностных ориентаций, традиций и т.д., абсолютно принимаемых всеми членами организации;

- «широта» организационной культуры – величина, характеризующая количественное отношение членов организации, для которых данная организационная культура является доминирующей, к общему количеству членов организации;

- конфликт организационных культур – ситуация, в которой определяющей является не одна организационная культура, а две (три);

- «сила» организационной культуры – степень проявления организационной культуры и ее влияния на поведение персонала.

При анализе организационной культуры следует выделить три основных момента:

- 1) базовые предположения, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях; они нередко связаны с

видением окружающей человека среды (группы, организации, общества и т.д.);

2) ценности, которых может придерживаться человек: ценности ориентируют, какое поведение можно считать допустимым или недопустимым; принятая ценность позволяет человеку понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации;

3) «символика», посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации, - специальные документы, в которых детально описаны ценностные ориентации, легенды и мифы.

Зарубежные и отечественные исследования по проблематике организационной культуры позволяют выделить ряд ценностных принципов:

- ориентация на действия, достижение целей;
- самостоятельность и предприимчивость (поощрение лидеров, новаторов);
- производительность от человека (рядовой персонал рассматривается как главный источник достижений в области качества и производительности);
- простота форм управления, немногочисленность управленческого штата;
- одновременное сочетание свободы и жесткости в управлении (фирма предстает одновременно и централизованной, и децентрализованной).

Выделяют два аспекта организационной культуры: объективный и субъективный. Объективный аспект обычно связывается с физическим окружением, создаваемым в организации (само здание, его дизайн, место расположения, оборудование, мебель, цвет и объем пространства, удобства и пр.). Субъективный аспект исходит из разделяемых работниками образов, предположений, веры, ожиданий, а также группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами, ролями. Сюда включают ряд элементов символики, особенно ее «духовной части».

Субъективный аспект создает больше возможностей для нахождения, как общего, так и различий между людьми и между организациями.

Важным аспектом организационной культуры является то, что она разделяется на ряд частных культур. В одной организации может быть много субкультур (уровней, подразделений).

2.2. Структура организационной культуры

Организационная культура складывается при формировании предприятия, учреждения. В момент создания и в первые годы жизни организации формируется та культура, которая изначально соответствовала представлениям его создателям. Далее культура развивается, наполняется более глубоким смыслом и принимается новыми сотрудниками. Решающий вклад в развитие организационной культуры вносит ее высшее руководство. В процессе развития организации, создание отделов можно говорить об организационной культуре подразделения.

Существует несколько уровней организационной культуры. Она включает в себя миссию организации, ценности, цели, нормы, обычаи, ритуалы.[5]

➤ Миссия организации представляет набор концептуальных положений в обобщенной форме раскрывающих то, чему решила посвятить себя организация. В данном случае миссию можно сравнить с религией организации. Каждый член организации должен представлять ту миссию, которую выполняет организация, что бы активнее организовать себя как личность. Организация, имеющая миссию, излучает жизненную силу и является источником колоссальной энергии. В ней рождается энтузиазм, который распространяется на все уровни. Миссия должна быть четко сформулирована с привлечением персонала и открыто представлена всем участникам организационной деятельности. Именно на ее основе вырабатываются цели и критерии эффективности принимаемых решений.

➤ Организационные ценности определяют, что считается важным в данной организации. Они являются индикатором организационной культуры и ключевой категорией, определяющей успех, удовлетворенность трудом и профессиональный престиж. Формирование любой организации начинается с определения базовых ценностей. Они призваны объединить идеи создателей организации с индивидуальными потребностями и интересами сотрудников. Среди ведущих индивидуальных ценностей выделяют уважение коллег, творческое удовлетворение, трудолюбие, отзывчивость, справедливость, скромность, терпимость, инициативность, состязательность.

➤ Цель – это желаемый результат, которого стремится добиться организация. Любая организация имеет множество целей, среди которых принято выделять три вида: цели-задания, цели-ориентации и цели-системы.

Цели-задания - это программы, планы, поручения, которые ставятся извне организацией более высокого уровня и отражают основные предназначения данной организации. Эти цели должны быть приоритетными.

Цели-ориентации - это особые цели отдельных подструктур и членов организации, связанные с удовлетворением их разнообразных потребностей и интересов и реализуемые через организацию как человеческую общность.

Цели-системы - это цели, вытекающие из необходимости обеспечения целостности организации, стабильности функционирования, сохранения интегративных качеств.[6]

➤ Нормы - это средства регуляции поведения индивидов и групп, общие правила, действующие непрерывно во времени и обязательны для всех;- это требование, предписание, пожелание и ожидание отличности определенного поведения. Нормативная сторона организационной культуры включает чрезвычайно широкий круг требований.

➤ Обычай - устойчивая система норм поведения человека в различных сферах общественной жизни, прочно превратившаяся в привычку.

Приняв форму определенного стереотипа поведения, обычаи регулируют поведение людей, нередко освобождая их от принятия самостоятельного решения.

➤ Ритуал – это система символических поведенческих актов. При помощи различных ритуальных форм взаимодействия удается приобщить всех сотрудников к основным организационным ценностям и традициям, сформировать корпоративный дух и единство всего персонала. Ритуалы призваны обеспечить преемственность между различными поколениями в той или иной организации для передачи организационных традиций и накопленного опыта через символы.

Кроме того, ритуалы часто становятся праздником, перерывом в потоке будней; праздником, который знакомит и приобщает сотрудников к ценностям. Магическое воздействие ритуальной символике оказывается сильнее прагматизма и чисто рациональных установок. Вот почему к организации ритуалов нужно относиться серьезно, не жалея времени на их качественную подготовку.

➤ Манера одеваться, стиль одежды является неременным атрибутом организационной культуры. Именно этому элементу организационной культуры уделяется большое внимание со стороны специалистов. Большинство организаций, добившихся успехов в своем деле, имеют униформу либо особые знаки принадлежности к ней.

Все перечисленные элементы организационной культуры стремятся к само воспроизводству и сохраняют культуру как единое целое.

3. Совершенствование организационной культуры

3.1. Условия совершенствования организационной культуры

Вырабатывая меры воздействия на организационную культуру, исходят из основных принципов ее формирования [П.4]. Индикаторами необходимых перемен в организационной культуре являются увеличение текучести и абсентеизма, снижение производительности, возникновение конфликтов сотрудников с администрацией, организации с государственными органами и т.п.

В результате анализа организационной культуры могут быть выявлены следующие, стратегически важные критические ситуации, когда организационная культура не соответствует функциям структурных подразделений, функциональному или морфологическому содержанию организации, структуре управления, стадии развития организации, стратегии организации. Каждая из критических ситуаций предполагает индивидуальный подход, сложный ряд взаимосвязанных выводов и решений.

Успех организации предполагает высокую степень совместимости и организационной культуры. Чтобы достичь этого, выделяют следующие подходы:

- игнорируется культура, препятствующая эффективному выполнению выбранной стратегии;
- система управления подстраивается под существующую в организации культуру. Этот подход основан на признании имеющихся барьеров, создаваемых культурой для выполнения желаемой стратегии, и выработки альтернатив по «обходу» этих препятствий без внесения серьезных изменений саму стратегию [П.5]
- делается попытка изменить культуру в соответствии с выбранной стратегией;

- стратегия подстраивается под существующую культуру.

Руководство организации может воздействовать на развитие культуры двумя способами[8]. Первый представляет собой как бы оценку сверху, которая должна вызвать энтузиазм у большинства членов организации. Это предполагает наличие искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит. Применение второго способа начинается с нижних уровней организации. Менеджеры должны отслеживать по всей организации, что в ней происходит, стараясь при этом шаг за шагом воздействовать на культуру организации, используя инструмент оценки организационной культуры (OCAI). Данный инструмент преследует цель результативной и тщательной диагностики именно тех важных аспектов организации, которые определяют фундамент ее культуры. Инструмент OCAI предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры. Выполнив оценку, можно получить картину того, каким образом работает организация и какими ценностями она характеризуется.

3.2. Использование рамочной конструкции для диагностики и изменения организационной культуры

Организационная культура отличается исключительной широтой и охватывает всю сферу деятельности организации. Она объединяет в себе сложный, внутренне связанный, исчерпывающий и вместе с тем не вполне определенный набор факторов. Из этого следует, что при диагностике и оценке организационной культуры не исключается возможность добавления любого фактора, имеющего отношение к делу. Релевантность какого-то одного дополнительного элемента всегда можно аргументировать. Таким образом, чтобы определить наиболее важные измерения, на которых следует сосредоточить внимание, нам необходима приемлемая рамочная

конструкция, некий теоретический фундамент, позволяющий сузить и четко сфокусировать поиск ключевых измерений культуры.

Использование рамочной конструкции помогает диагностировать и изменять на ранней стадии основы организационной культуры, которые развиваются на протяжении жизненного цикла самих организаций и под воздействием на них окружающей среды. Кроме того, каркас является удобным средством для установления в первом приближении направления изменения этих основ. Каждый профиль организационной культуры отражает ее основополагающие элементы, включая стиль менеджмента, стратегические планы, нравственный климат, систему вознаграждений, сущность объединяющих принципов, особенности лидерства и базисные ценности организации. Таким образом, для изменения культуры требуется сначала их идентифицировать, а затем изменить. Задача идентификации и генерирование альтернатив оказываются ключевой проблемой, с необходимостью решения которой сталкиваются люди, заинтересованные производить изменения в культуре.

Что же именно нужно изменить в организационной культуре и как разработать стратегию по инициированию ключевых элементов этих перемен. Методика строится на диалоге между лицами, которым поручается начать процесс изменений и затем управлять ими. Обычно в эту работу вовлекаются менеджеры, близкие к высшему звену управления, но в ней могут принимать участие и члены всех уровней.

Поскольку культура многих организаций неосознаваема ее носителями, то у большинства сотрудников наступают трудные времена, когда они пытаются идентифицировать или описать культуру собственной организации, не говоря уже о том, чтобы пробовать в одиночку ее осознанно изменить. Возникает именно та ситуация, в которой инструмент оценки ОСАИ может оказаться особенно полезным. Он помогает раскрыть или хотя бы поверхностно отобразить те аспекты культуры, которые иным способом не были бы идентифицированы или четко обозначены членами организации.

ОСАІ позволяет менеджеру или потенциальному агенту по изменению сказать членам организации следующее:

Вот инструмент, который мы можем использовать для идентификации ключевых характеристик нашей культуры. Он фокусирует внимание на шести элементах, показывающих, кто мы такие и каков наш подход к сложным организационным задачам. Этот инструмент позволяет измерить, где наша организация находится теперь, и определить, к чему мы хотим ее привести. Мы можем использовать ОСАІ в качестве части систематического технологического приема, помогающего определить, какие критерии культуры иметь в виду в период проведения исследования. Он поможет нам также сформулировать повестку дня наших действий.[3]

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

3.3. Пути совершенствования организационной культуры

Предлагаемая методика состоит из шести шагов приема, соблюдение которых поможет спланировать и реализовать действия по совершенствованию организационной культуры. Назначение упомянутых шести шагов состоит в том, чтобы ускорить вовлечение людей в дело изменения культуры, минимизировать их сопротивление, разъяснить всем заинтересованным лицам, какими именно будут акценты новой культуры, выявить, что же останется в организации неизменным, и сконструировать систему целенаправленных действий, осуществление которых с самого начала затронет движущие силы культурных изменений.

Шаг 1. Диагноз нынешнего состояния и достижение консенсуса:

Во-первых, необходимо наметить ведущих специалистов в области перспективных представлений об организационной культуре в целом. Им предстоит индивидуально сделать оценку с помощью инструмента ОСАІ. Во-

вторых, следует собрать этих людей для общей выработки согласованного взгляда на нынешнюю культуру организации. Важно получить мнение тех лиц, которые могут представить себе организацию иной, чем другие.

Если число людей, привлеченных к выполнению оценки, велико, лучше разделить их на подгруппы и добиться, чтобы каждая подгруппа построила общую диаграмму культуры. Особенно важно обсудить причины, которые приводят то или иное лицо к его рейтинговой оценке культуры организации.

После того как каждая подгруппа достигнет консенсуса в определении профиля нынешней организационной культуры, их представителей следует собрать и построить общий согласованный профиль.

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

Второй шаг состоит из повторения процедуры первого шага, но сосредотачивая внимание на предпочтительной или желательной культуре. Обсуждение нынешней культуры должно проводиться отдельно от обсуждения предпочтительной культуры таким образом, чтобы оба обсуждения не повлияли одно на другое. Дискуссии лучше всего проводить по вопросам, представляющим наибольшую ценность с точки зрения процесса в целом.

Шаг 3. Осмысление результатов.

На третьем этапе совершенствования организационной культуры вычерчиваются профили нынешней и предпочтительной культуры и четко выявляются различия. Отсутствие существенных различий не означает, что нет необходимости в серьезных изменениях. Небольшие сдвиги могут быть не менее важными, чем существенные преобразовательные процедуры. Более того, малые изменения в конкретном типе культуры могут оказаться так же трудно осуществимыми, как и большие. Величина несоответствия между типами нынешней и предпочтительной культуры, определяемого графически,

дает четкое представление, на каких вопросах следует сосредоточить внимание.

Наиболее важная составляющая этого шага состоит в поиске специалистов, способных обеспечить успешность в преобразованиях культуры.

Шаг 4. Истории - иллюстрации.

Самым наглядным способом освещают и показывают организационную культуру разного рода истории. То есть ключевые ценности, желательная ориентация и принципы поведения, характеризующие новую организационную культуру, обычно более четко доводятся до сведения слушателей посредством рассказов о поведении сотрудников, обладающих этими качествами. Уроки приемлемого поведения в новой культуре, которые служащие извлекают из неоднократно услышанных историй, быстро и однозначно запечатлеваются в их сознании желаемые ценности, атрибуты поведения, моральные принципы.

Таким образом, на этом шаге члены команды должны выбрать два-три случая или события, наглядно формирующих те ценности, которые они хотели бы перенести в будущую организационную культуру.

Шаг 5. Стратегические действия.

Пятый шаг ориентирован на выбор особых действий, необходимых для ускорения перемен. По мере достижения консенсуса команде нужно установить, что необходимо привести в движение, что притормозить, чему позволить продолжаться, чтобы начался процесс изменения культуры. Другими словами, на этом шаге требуется четко определить действия и поведение, которые будут взяты на вооружение как составная часть совершенствования культуры.

Шаг 6. План реализации.

Заключительный шаг состоит в разработке плана реализации, дополненного таблицами сроков с указанием точек отчетности. Он-то и станет началом процесса совершенствования организационной культуры.

Необходимо определить несколько ключевых путей, по которым сразу же можно начать делать шаги; дать целевую установку по основным темам, возникающим в результате выполнения всего того, о чем говорилось при описании шагов 4 и 5. Действий, на которые должна быть направлена энергия и которые получат основную долю внимания, может быть не более пяти. Крайне важно четко определить принципы поведения и аспекты компетентности, которые необходимо развить в себе или усовершенствовать каждому члену организации для отражения новой культуры.

Трансформации культуры не произойдет, если в процесс не вовлечь абсолютно всех членов организации, не создать предрасположенность их к изменениям и активную поддержку.

3.4. Изменение личности – ключ к изменению культуры

Как уже было сказано, попытки кардинального изменения организационной культуры без перемен в персональном поведении отдельных членов организации окажутся тщетными. В конечном итоге статус культуры зависит от поступков сотрудников, соответствующих производимой трансформации и подтверждающих новые культурные ценности. Можно точно определить вид желаемой культуры, выработать стратегию ее достижения, составить план действий по осуществлению изменений, но без налаживания процесса перемен персонального характера, без желания людей перейти на новые модели поведения, без демонстрации организацией новых элементов управленческой компетентности ее фундаментальная культура не изменится.

Последние десять лет метод индивидуального изменения, подкрепляющего трансформацию культуры, применяется в организациях всего мира. Он опирается на *Инструмент оценки профессиональных навыков менеджмента (MSAI)*[3]. Методика использования данного инструмента и процесс совершенствования поведения стали своего рода

фундаментом одной из исследовательских программ Мичиганского университета. Этот способ используется многими из 500 лучших компаний США, а также фирмами Европы, Азии и Южной Америки. Множество правительственных, здравоохранительных и образовательных организаций приняли его в качестве средства для изменений культуры и совершенствования менеджмента. Правда, инструмент оценки MSAI защищен авторским правом и для его широкого применения требуется соответствующее письменное разрешение.

Менеджеры, вовлеченные в процесс изменения культуры, сами выполняют оценку по методике MSAI. Затем каждый из них предлагает коллегам (подчиненным, равным по должности, а также руководству) сделать свой вариант рейтинговой оценки с помощью этого инструмента. Другими словами, каждый менеджер получает информацию об эффективности проявления критически значимых аспектов компетентности управления, выполнив собственную оценку и знакомясь с рейтинговыми оценками своей деятельности подчиненными, равными по должности и вышестоящими руководителями. Такая информация обычно называется «обратной связью на 360 градусов».

Далее менеджеры подготавливают и представляют отчет по анализу обратной связи, в котором проводится сравнение самооценки менеджера с рейтинговыми оценками его коллег. В нем также проводятся сравнение баллов оценок, данных коллегами менеджера, со средними оценками примерно сорока тысяч других менеджеров, которые использовали данный инструмент ранее. Материалы сравнения представляются в форме ранжирования перцентилей таким образом, чтобы менеджеры могли увидеть, как они выглядят в сравнении с менеджерами всего мира по каждому аспекту управленческой компетенции.

360- градусная обратная связь имеет две цели. Первая состоит в возможности помочь менеджеру повысить общий уровень управленческой компетентности. Вторая – четко определить аспекты компетентности,

наиболее необходимые для поддержки совершенствования организационной культуры. Чтобы помочь менеджерам в определении тех аспектов управленческой компетентности, обладание которыми окажется наиболее плодотворными в деле становления будущей культуры, предпочтительный профиль организационной культуры сравнивается с профилем управленческих навыков, которыми менеджер обладает в данное время.

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Поскольку культура становится определяющим фактором достижения долгосрочной эффективности организаций, необходимо, чтобы люди, на которых возлагается изучение или управление организационной культуры, умели определять ее ключевые измерения, были в состоянии разрабатывать стратегию изменения культуры и могли приступить к реализации самого процесса изменений.

Необходимо подчеркнуть, что в подавляющем большинстве организаций преобладает какой-то один тип культуры или делается акцент на нескольких из четырех известных типов – опекунской, предпринимательской, бюрократической или праксиологической. Конкретные типы складываются в результате аккумуляции тех ценностей, допущений, приоритетов, которые становятся доминантными по мере того, как организация принимает вызовы внешней среды и настраивает себя на изменения.

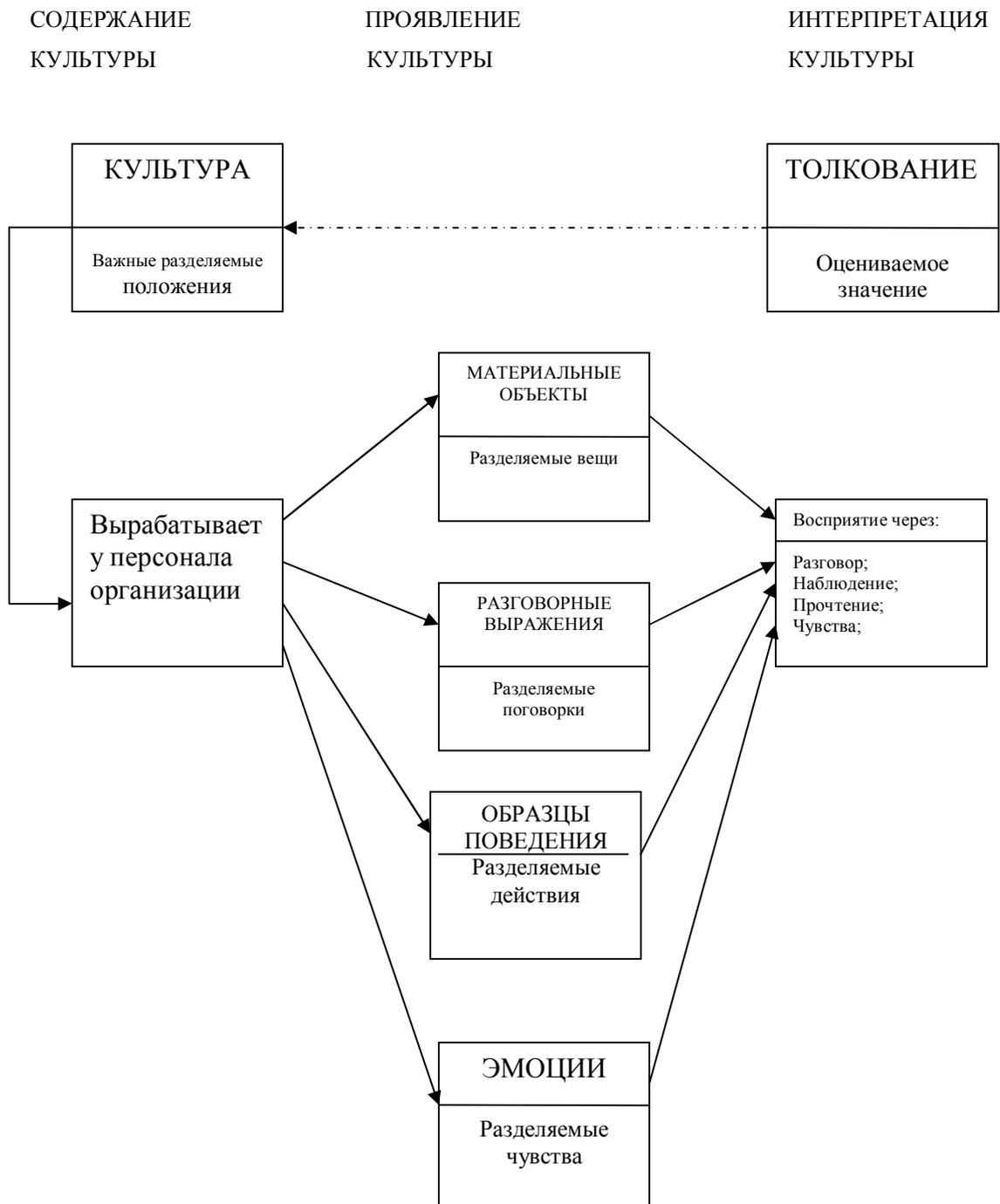
Конечно, изменение культуры – дело трудное, требующее больших временных усилий. Постепенно приходится обращать внимание почти на все стороны жизни организации, которые поддерживают ее существование и создают уверенность в ее соответствии предпочтительной культуре. Для успеха в деле трансформации культуры могут потребоваться изменения в структуре (архитектуре организации), символах (образах, которые подкрепляют культуру), системах (производственных, системах оценок, отбора, качества и т.д.), штате (подборе кадров и совершенствовании человеческих ресурсов), стратегии (поведенческих проявлениях видения организации), стиле лидерства (подходах и примерах, насаждаемых высшим руководством) и профессионализме менеджеров (в аспектах компетентности лиц, реализующих процесс изменений). Достижение соответствия между этими факторами является важной составляющей успешного изменения культуры.

Важно гарантировать уверенность в том, что организация с самого начала понимает характер своей нынешней культуры и отдает себе отчет, почему необходимо что-то менять. В стремлении меняться в лучшую сторону можно допустить ошибку. Не желая тратить время на формирование разделяемой всеми сотрудниками общей точки зрения на то, что они собой представляют и к чему следует идти, не добиваясь консенсуса в понимании смысла изменений и того, что они означают для организации. Поэтому остается неясным, какие изменения следует производить, что необходимо прекратить и что продолжить. Предложенная в третьей главе стратегия из шести шагов помогает преодолевать эти общие препятствия на пути совершенствования и делает управление изменением культуры более систематизированным.

Так же хотелось бы отметить, что изменение личного поведения, повышая уровень компетентности менеджеров в управленческой деятельности, помогая им становиться более эффективными в сфере становления будущей предпочтительной культуры организации, способствует более полному изменению культуры.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

СОДЕРЖАНИЕ ОТНОШЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Описание основных типов организационных культур

Таблица П.2

Признаки организационной культуры	Тип организационной культуры			
	Опекунская	Предпринимательская	Бюрократическая	Праксиологическая
Тип совместной деятельности	Совместно-взаимодействующий	Совместно-индивидуальный	Совместно-последовательный	Совместно-творческий
Тип личности	«Послушный»	«Пассионарный»	«технологически дисциплинированный»	«профессиональный»
Ценности	Коллективные ценности	Индивидуальные ценности	Ценности диктуются технологией и специализацией	Ценности профессионального роста
Форма собственности	Общинная	Частная	Государственная	Кооперативная
Механизм распределения	Очередь	Аукцион	Рационирование	По вкладу
Впервые появившаяся управленческая роль	Руководитель	Администратор	Организатор	Управленец
Механизм управления	Сценирование	Планирование	Оргпроектирование	Программирование
Оценка результатов	Ритуал, традиции	Прибыль	Мнение руководителя	Достижение целей

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Характеристика основных типов организационных культур

Таблица П.3

Характеристики организаций	Тип организационной культуры			
	Опекунская	Предпринимательская	Бюрократическая	Праксиологическая
Организация направляется	согласием с общей идеей развития предприятия	свободной инициативой членов коллектива	сильным руководством со стороны администрации	всесторонним коллективным обсуждением
Возникающие проблемы решаются на основе	исходного согласования большинства целей и задач предприятия	индивидуального творчества отдельных членов организации	ясной формулировки со стороны руководства	активного взаимодействия и сотрудничества руководства и членов коллектива
Лидерство основывается на	разделяемых взглядах о направлениях развития	наличия авторитета и признания	административной власти и служебного положения	Содействию контакту и сотрудничеству
Повседневная работа	осуществляется при минимальном вмешательстве руководства	выполняется и видоизменяется каждым по-своему	зависит от неизменности курса и активности руководства	постоянно перепроверяется для большего совершенства
Рабочие обязанности и ответственность	реализуются с автоматической точностью	получаются такими, какими их делают люди	предписываются и закрепляются документально	разделяются и изменяются по необходимости
Желания и интересы отдельных рабочих	оцениваются по степени их согласованности с целями организации	считаются более важными, чем интересы предприятия	подчиняются интересам организации	согласовываются с интересами организации путем договоренностей
Руководство	Задает направления и цели работы, сводя к минимуму вмешательство в рабочий процесс	Дает специалистам выполнять работу так, как считают нужным	Определяет лидеров и возможные направления развития предприятия	Поощряет групповое взаимодействие и сотрудничество в решении производственных задач
Разногласия и конфликты	отражают фактор расхождения индивидуальных мнений с общими целями и задачами	являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий сотрудников	угрожают стабильности и мешают работе коллектива	считаются необходимыми для эффективного решения проблемы, если только они не затягиваются
Тип лидера, существующий в организации	лидер, который несет в коллектив миссию, видит будущее, которому доверяют члены коллектива	лидер, который организует эффективные коммуникации внутри коллектива	лидер, который держит в функциональной и эмоциональной зависимости членов коллектива	лидер, положение определяется профессионализмом и компетентностью

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Принципы формирования организационной культуры

Таблица П.4

Принцип	Содержание принципа
Комплексность представлений о назначении организации	Культура должна выражать не только отношения между членами какой-либо организации, но и комплексное представление о назначении данной системы в целом и ее членов, в частности ее цели, характер продукции и рынка, которые определяют эффективность соответствующей системы
Первоочередность определения ценностей и философии организации	Процессу формирования культуры в какой-либо системе должно предшествовать определение ценностей и философии, которые будут приемлемы и желательны для данной системы
Историчность	Культура организации не поддается манипулированию, складывается годами и сама в значительной мере определяет характер экономической системы, стиль управления
Отрицание силового воздействия	Нельзя искусственно насаждать в какой-либо экономической системе со слабой культуру сильную, и наоборот, или корректировать ее. Сильная культура, как и слабая, могут быть эффективны в другом – все зависит от конкретных условий.
Комплексность оценки	Оценка воздействия культуры на эффективность функционирования экономической системы должна базироваться на комплексном подходе, который предусматривает учет не только способов прямого воздействия культуры на эффективность указанной системы, но и учет множества невидимых опосредованных путей влияния.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Подстраивание системы управления под организационную культуру.

Организация	Стратегия	Что было бы желательно иметь	Барьеры организационной культуры	Возможные альтернативные решения
А	Диверсификация по продукту и рынку	Дивизиональная группа	Приверженность централизации. Единоначалие. Функционализм. Иерархичность.	Создание центров прибыли. Четкое стратегическое планирование. Измерение эффективности
Б	Концентрация в маркетинге на наиболее прибыльных сегментах рынка	Отлаженная система регулирования. Приспособление информационной системы	Распределенная власть. Индивидуалистическая ориентация. отношения	Закрепление за работниками определенных сегментов рынка
В	Развитие новых рынков	Матричная структура	Множество центров власти Функциональная ориентация	Назначение координирующих программ Создание комитетов по планированию Большая вовлеченность высшего руководства

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Childress, John R. and Senn, Larry E. (1995) In The Eye of The Storm. Los Angeles: The Leadership Press.
2. Кивалов А.Я. Управление персоналом в организации. М: 2002 – 638с.
3. К. Камерон, Р. Куин. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. Под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320с.
4. Джеральд Коул. Управление персоналом в современных организациях. Москва. 2004г., 350 с.
5. Управление персоналом на производстве: Учебное пособие для вузов / под ред. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова – М.: Юнити 2003. – 381с.
6. Пригожин А.И. Современная социология организаций. – М.,1995. – с. 54-56.
7. Удальцева М.В. Социология управления. – М.; Новосибирск, 2002. – с. 40-44.
8. Спивак В.А. Корпоративная культура.- Питер, 2003.- 352 с.