

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»

Факультет социологии

Кафедра психологии коммуникаций и психотехнологий

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по специальности 040201 – «социология»

Тема: Структурно-функциональные компоненты формирования корпоративной культуры (на примере Барнаульской ТЭЦ-3)

Работа допускается к защите

« ____ » _____ 2011г.

Зав кафедрой ПКиПТ

Максимова С.Г.

д.с.н., профессор

(подпись)

Выполнил:

Студент VI курса,

Группы 1051 ОЗО

Ганацкий А.Г. _____

(подпись)

Научный руководитель:

Максимова С.Г.

д.с.н., профессор _____

(подпись)

Выпускная работа защищена

« ____ » _____ 2011г.

Оценка _____

Председатель ГАК

(подпись)

БАРНАУЛ 2011

Оглавление

Введение.....	2
Глава 1. Теоретико-методологические подходы к анализу корпоративной и организационной культур.....	8
1.1 Представление об организационной культуре и её функциях.	8
1.2 Неформализованные компоненты корпоративной культуры.	18
1.3 Описание методических принципов изучения корпоративной культуры и выборки исследования.....	40
Глава 2. Результаты эмпирического исследования формирования корпоративной культуры (на примере Барнаульской ТЭЦ-3)	67
2.1. Общая характеристика предприятия.....	67
2.2. Описание типа корпоративной культуры на предприятии и оценка делового поведения персонала.	71
2.3 Социометрия как способ обнаружения внутригрупповых подсистем, сплоченных образований, во главе которых могут быть свои неформальные лидеры.	95
Заключение.	102
Литература:	106
Приложение №1	111
Анкета «Организационная культура»	111
Приложение №2	113
Взаимоотношения с коллегами по работе и менеджментом.....	113
Приложение №3	115
Анкета выбора	115

Введение.

Актуальность проблемы исследования.

Весь мир в очередной раз испытал на себе действие финансово-экономического кризиса, затронувшего сферы деятельности огромного количества людей, и для большинства предприятий поиск наиболее результативных путей выхода из сложившегося положения вновь стал вопросом номер один. Общее положение развития страны в условиях преодоления кризиса побудило многих собственников предприятий обратиться к наиболее распространенным инструментам оптимизации затрат. В первую очередь это является сокращение расходов на персонал. Затраты на персонал включают в себя не только фонд заработной платы и отчисления с фонда охраны труда, но и расходы на подбор кандидатов, оплату социального пакета и льготы определенным категориям сотрудников, расходы на обеспечение техники безопасности, обучение и переподготовку специалистов.

Практика показывает, что часто, когда организация находится в тяжелых условиях финансовой нестабильности, вопросы управления персоналом в системе приоритетов выбора действующих антикризисных механизмов уходят на последние места. В особенности страдают вопросы контроля над системой управления персоналом. В целом такие действия собственников и руководителей предприятий порождают больше социально-экономических проблем, чем они предполагают. В таких условиях у персонала снижается мотивационная составляющая и выражается это в нежелании достигать наивысших результатов работы, что не способствует улучшению показателей своей работы, происходят нарушения технологии производства работ, при низком уровне производственной дисциплины, а так же халатном отношении к своим должностным обязанностям. Всё это отражается в структуре корпоративного управления.

Степень разработанности.

Изучение организационной культуры – сравнительно новое направление в организационной социальной психологии, пришедшее на смену традиционным исследованиям социально-психологического климата организации. В основе теорий данного подхода лежат предпосылки, радикально отличающие их от «основных» школ организационной науки.

В научной литературе можно выделить основные направления в исследовании формирования корпоративной культуры:

- в области организационной психологии С. Барри, С.А. Липатов, Т.С. Кабаченко.
- в области организационной культуры Э. Шейн, Т.Ю. Базарова, Ч. Ханди, П. Харрис, Р. Моран, Д. Геберд, Т. Парсонс, Р. Квин, Дж. Рорбах, .
- в области мотивации А.Х. Маслоу, Д. Мак Грегор,
- в области социологии управления А.И. Кравченко, Дж. Э. Мейо, Я.Л. Морено, Е. Дженнингс, А. И. Пригожин.

Культура организации оказывает влияние на выбор стратегии ее развития, гибкость и адекватность к изменениям внешней и внутренней среды, повышение экономической эффективности деятельности организации, способствует солидарности и объединению сотрудников вокруг общих целей.

Исследование организационной культуры как фактора успешного развития предприятия, требует управления процессами ее формирования и развития.

Все чаще управленцы и консультанты, как за рубежом, так и у нас, говорят о диагностике и формировании корпоративной (организационной) культуры, корпоративного духа, системы корпоративных ценностей. Разные (в основном западные) фирмы осуществляют программы развития или изменения корпоративной культуры.

Но если бы было так, что можно просто-напросто выявить разницу между двумя стилями руководства в соответствующих двух видах организаций и подготовить список рекомендаций, чтобы улучшить ситуацию.

У работодателей существует мнение, что психолог в системе управления человеческими ресурсами занимает оппозицию по отношению к организации и обслуживает интересы конкретных работников, последние рассматриваются как бы в оппозиции к организации, конкретным её требованиям и ограничениями.

Стремление к тому, чтобы работник был счастлив и продуктивен, является в известном смысле донкихотством, но используя системы, ориентированные на человека, группу или организацию в целом, по меньшей мере, возможно, произвести изменения, которые помогут реализовать тенденцию к стабильности в отношении к работе и её выполнению.

Объект исследования: корпоративная культура.

Предмет исследования: структурно-функциональные компоненты формирования корпоративной культуры.

Цель исследования: выявить структурно-функциональные компоненты формирования корпоративной культуры организации и разработать рекомендации по её эффективному развитию (на примере исследования организационной культуры Барнаульской ТЭЦ-3).

Цель обусловила следующие теоретические и эмпирические **задачи исследования:**

- Изучить теоретико-методологические подходы к анализу корпоративной культуры и организационной культуры, а также выявить актуальные теоретические основания исследования корпоративной культуры на современном этапе социально-экономического развития.

- Определить методические принципы исследования корпоративной культуры на предприятии с иерархически-линейной структурой, включая социологические и социометрические подходы (на примере исследования организационной культуры Барнаульской ТЭЦ-3)
- Изучить особенности проявления структурно-функциональных компонентов формирования корпоративной культуры.
- Выявить роль неформальных отношений в малых коллективах как фактор формирования корпоративной культуры (на примере исследования малых коллективов Барнаульской ТЭЦ-3)
- Разработать рекомендации по формированию корпоративной культуры на основе использования формальных и неформальных компонент организационной культуры в целях эффективного управления персоналом.

Гипотезы исследования:

Гипотеза основания:

Неформальные компоненты организационной культуры, вероятно, играют ведущую роль в построении корпоративной культуры на предприятиях с иерархически-линейной структурой.

Гипотезы следствия:

1. Наиболее адекватным для анализа корпоративной культуры является сочетание социологического (Ч. Ханди, П. Харриса, Р. Морана) и социально-психологического (Я.Л. Морено, Д. Э. Мейо) подходов.

2. Вероятно, наиболее эффективными методическими основаниями для анализа корпоративной культуры является использование комплекса методов, включая социологические (опросные) и социометрические.

3. Наиболее эффективными структурно-функциональными компонентами формирования корпоративной культуры является опосредованное формирование образа культуры через неформальные отношения персонала.

4. Вероятно, роль неформальных отношений в малых коллективах заключается в преимуществах; свободе распространения информации, более продуктивные каналы коммуникаций, чем это возможно в официальной иерархии; закрепления моделей поведения через систему лидерства, принятие установок, ценностей, норм происходит без психологического давления со стороны менеджмента; сплочение коллектива для более эффективного производства работ.

5. Рекомендации по формированию корпоративной культуры вероятно должны быть основаны на использовании формальных и неформальных компонентов организационной культуры.

Методологические основания исследования. Исходными теоретико-методологическими основаниями и принципами исследования выступили:

социологический (Ч. Ханди, П. Харриса, Р. Морана) и социально-психологический (Я.Л. Морено, Д. Э. Мейо) подходы.

В качестве основных **методов исследования** использовались:

1) теоретические методы: анализ литературы, сравнение, обобщение, индукция, дедукция, метод концептуального синтеза, операционализации понятий.

2) эмпирические методы: анкетирование, социометрия, метод беседы, традиционный анализ документов, статистических данных, нормативно-правовых актов, сравнительно-сопоставительный анализ, методы обработки и интерпретации данных.

Для **статистической обработки** данных использовались компьютерные, статистические программы «SPSS-18», «Excel».

Надежность, обоснованность и достоверность результатов исследования обеспечивались: ориентацией на принципы научного исследования, исходными теоретическими и методологическими положениями и концепциями, общепризнанными в социологической науке;

репрезентативностью и адекватностью обследованной выборки целям и задачам исследования; использованием валидных и надежных социологических методов и методов статистической обработки данных, соответствующих поставленным задачам исследования.

Новизна исследования и теоретическая значимость исследования

Новизна исследования обусловлена выявлением типа корпоративной культуры на предприятии согласно теоретическим основаниям Ч. Ханди, П. Харриса, Р. Морана, и использованием в формировании корпоративной культуры неформальных отношений среди персонала согласно теоретическим основаниям Я.Л. Морено, Дж. Э. Мейо.

Теоретическая значимость исследования в обосновании эффективных моделях управления коллективом в формировании корпоративной культуры на предприятии с иерархически-линейной структурой.

Практическая значимость исследования: исследование расширяет и дополняет новыми эмпирическими и теоретическими данными представления о формировании корпоративной культуры.

Структура работы. Дипломная работа состоит из введения, двух глав, заключения с выводами, списка литературы и приложений. Дипломная работа иллюстрирована рисунками, таблицами, схемами.

Глава 1. Теоретико-методологические подходы к анализу корпоративной и организационной культур.

1.1 Представление об корпоративной-организационной культуре и её функциях.

Рассмотрение организаций как сообществ, имеющих единообразное понимание своих целей, значения и места, ценностей и поведения, вызвало к жизни понятие организационная культура. В западной литературе понятие «гибкая технико-социальная система», «группа людей, сознательно объединившихся для достижения общих целей путем преобразования экономических ресурсов в желаемые конечные состояния», «большая семья» определяется в терминах «корпорация» и «корпоративная культура». Термин «корпоративный» происходит от латинского «corporatio» – объединение, сообщество. В него входят слова: corpus – составляющая единое целое совокупность, и ratio – расчет, разум, мышление. Корпорация в исходном значении термина – это совокупность лиц, объединившихся для достижения какой-либо цели. В переложениях этих разработок на русский язык и в приложениях их к российской действительности стали принятыми понятия «организация» и «организационная культура»[30].

Классическое определение организационной культуры даёт Э. Шейн. Это «интегрированный набор базовых представлений, которые данная группа изобрела, случайно раскрыла, позаимствовала или достигла каким-то иным путём в результате попыток решения проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые достаточно эффективно послужили организации, чтобы быть признанными, действенными и достойными закрепления и передачи новым поколениям членов организации».

В российской действительности понятие «организационная» культура вкладывается в «корпоративную» как «матрёшка» тем, что, имея всю специ-

фику корпоративного образования с традициями, нормами, поведенческими принципами создаёт структуру производства с регулируемыми отношениями для персонала, но пренебрегает психологическим критерием индивидуума о вхождении в структуру организации. Это следует из того, что в русском языке слову корпоративность предшествует слово «корпорация»; – Корпорация (от позднелатинского corporatio – объединение).

1) Объединение, союз, общество.

2) В праве – совокупность лиц, объединившихся для достижения какой-либо цели; является юридическим лицом (например, в США публичные корпорации, муниципалитеты и частные акционерные общества)[36].

А слову организованность – слово «организация»; – Организация (франц. organisation, от ср.-век. лат. organizo – сообщаю стройный вид, устраиваю).

1) Внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленные его строением.

2) Совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

3) Объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

Применяют к биологическим, социальным и некоторым техническим объектам, фиксируя динамические закономерности, т. е. относящиеся к функционированию, поведению и взаимодействию частей; обычно соотносится с понятиями структуры, системы, управления[36]. Между словами корпоративность и организованность имеются неопровержимые различия в понимании несущего смысла этими словами. Говоря о корпорации, подразумеваем объединение всех субъектов процесса от рядового работника до собственника, включающих наемный персонал, менеджмент среднего и высшего звена, акционеров, совет директоров. Понятие организация характеризуется непосредственно лишь структурой производства. И в тоже время только по-

нятие «организационная» культура выступает как эквивалент тем, что она повторяет форму, образ, «корпоративной» культуры.

По формулировке Т.Ю. Базарова, организационная культура – это «интегральная характеристика организации (её ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определённой типологии».

Как отмечает С.А. Липатов, «организационная культура – сложное, многоуровневое и неоднородное образование, которое воспринимается, оценивается и усваивается членами коллектива и, явно или не явно, влияет на их организационное поведение». В содержание организационной культуры Липатов включает следующие характеристики: «артефакты, символы, коллективное вербальное и невербальное поведение, мифы, саги, язык общения, метафоры, символы, церемонии, ритуалы, системы ценностей и поведенческие нормы, внешний вид и одежда работников; привычки и традиции в области еды; осознание времени; отношение к нему и его использование; характер взаимоотношений между людьми и многое другое» Ценности и нормы, которые являются основой культуры, может формироваться четырьмя путями. Во-первых, культуру формируют лидеры данной организации. Как указывает Шейн, работники сверяют свои поступки с поступками и мнением воображаемых лидеров. Они обращают внимание на то, что важно для таких лидеров, и рассматривают их как ролевые модели. Во-вторых, как также отмечал Шейн, культура формируется вокруг важных происшествий – важных событий, из которых извлекаются уроки о желательном и нежелательном поведении. В-третьих, культура может вырабатываться на основе потребности поддерживать эффективные рабочие отношения среди членов организации, и это задаёт ценности и ожидания. И, наконец, на культуру влияет окружающая среда организации[57].

Организационная культура связана с широкой концептуальной базой, включающей убеждения людей, их взаимоотношения между собой и с внешней средой. Она покоится на психологии формирования практического опы-

та, представляя собой ценностные ориентиры этого опыта. В организации, характеризующейся благоприятным морально-психологическим климатом, сотрудники могут считать, что ее руководители действительно доверяют людям, и успех организации кроется в их отношении к сотрудникам [16,с.215].

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. Внутренние структурные единицы организации, такие как функциональные подразделения, группы продукции, иерархические уровни или даже бригады, 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 между маркетинговыми и производственными подразделениями, пренебрежительные замечания в адрес кучерявых работников отдела кадров или нелестные замечания о работниках в белых халатах подразделения исследований и развития. 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[11,с.45].

На данный момент в области изучения культуры организаций и предприятий сформировалось два подхода к пониманию предмета. Первая группа концепций считает, что культура – один из атрибутов предприятия, предполагающий возможность формирования и управления. Этот подход называют рациональным или прагматическим, поскольку культура рассматривается как результат осознанной и целенаправленной деятельности лидеров организации. Содержание культуры зависит от мероприятий постоянного и методичного воспитания коллектива. Именно в этом контексте понятие организационной культуры и корпоративной культуры становятся синонимами, упо-

требляются такие значения как «сильная – слабая культура», «эффективная – не эффективная культура»[53].

Сильная культура характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые активно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем большее число членов организации разделяет ее главные ценности, признают их важность и привержены им, тем сильнее культура. Молодые организации или организации, характеризующиеся постоянной ротацией мнений (ценностей), имеют слабую культуру. Члены таких организаций не имеют достаточного совместного опыта для формирования общих ценностей[16,с.219].

С одной стороны, «сильная культура», даже если ее существование не является результатом осознанного воздействия, выполняет интегрирующую функцию, объединяя коллектив и мобилизуя его на достижение стоящих перед предприятием целей. А с другой стороны, в «руках» управляющих идея культуры превращается в мощный идеологический инструмент.

Вторая группа концепций под организационной культурой понимает саму суть организации, ее реальность, совокупность правил, ценностей, смыслов, которые рождены самой трудовой практикой. В этом случае культура – естественное развитие природы отношений в рамках конкретной группы людей по поводу конкретной деятельности. Она не содержит волевой и результирующей составляющей. Данный подход отрицает требование целостности и единства явления. Этот взгляд на культуру предприятия базируется на идеях культурной антропологии и феноменологии[53].

Не всякая культура способна стать интегратором в организации: там, где отсутствуют ясные представления об организационных ценностях, где между членами организации не налажен «язык культуры», где люди не готовы разрешать конфликты, а ценности не способны объединять людей, культура не может считаться ресурсом, потенциалом организации.

К элементам организационной культуры относят такие ее параметры и свойства:

- индивидуальная автономность – степень ответственности, независимости и возможности проявления инициативы в организации;
- структура – взаимодействие органов управления и отдельных лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;
- направление – уровень формирования целей и перспектив деятельности организации;
- интеграция – степень поддержки отдельных частей (субъектов) организации в целях обеспечения скоординированной деятельности;
- управленческое обеспечение – степень обеспечения четких коммуникационных связей в организации;
- поддержка – уровень помощи подчиненным, оказываемой руководителями;
- стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
- идентифицированность – степень отождествления работников с организацией;
- управление конфликтами – степень разрешаемости конфликтов;
- управление рисками – степень поощрения инноваций и принятия на себя риска.

Среди функций организационной культуры выделяются общие и специфические. К общим относятся функции регулирования и воспроизводства. Функции регулирования обеспечивают адаптивно-приспособительные (внешние) и интегративные (внутренние) задачи деятельности организации. Специфика адаптации проявляется в процессах приведения организации в состояние динамического равновесия с внешней средой. При этом внутриорганизационная интегрированность управленческих процессов во многом влияет на успешность адаптации. Функции воспроизводства выполняют в организации, с одной стороны, репродуктивные, стандартизирующие и сохраняющие задачи, а с другой – творческие, развивающие и инновационные.

К специфическим относятся следующие функции организационной культуры:

- охранная функция – культура служит своеобразным барьером для возникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, характерных для внешней среды;
- интегрирующая функция – прививая определенную систему ценностей, синтезирующую интересы всех уровней организации, организационная культура создает ощущение идентичности интересов индивидуумов и отдельных групп;
- регулирующая функция – организационная культура включает неформальные, неписанные правила, которые указывают на то, как люди должны вести себя в процессе работы;
- заменяющая функция, или функция субститута формальных отношений;
- образовательная и развивающая функция;
- функция управления качеством;
- функция адаптации хозяйственной организации к нуждам общества
- функция легитимации организационной деятельности.

Существует огромное количество различных типологий, для классификации культуры, но в данной работе будет рассматриваться модель «Ханди-Харриса». Она основывается на системе распределения власти, полномочий и ответственности. Существуют несколько видов сил, действующих в организациях, – это сила положения, сила распоряжения ресурсами, сила обладания знаниями и сила личности. В зависимости от того, какие силы оказывают преобладающее влияние в организации, формируется и развивается определенная идеология отношений между составными частями и членами организации и соответствующая этим отношениям организационная культура, каждая из которых может быть рассмотрена в 4 типах: культура власти, роли, достижения (задачи) и взаимопомощи (личности).

Важно иметь в виду, что корпоративная культура существует в каждой организации, независимо от того, ведется ли ее целенаправленное формирование или осознается ее наличие[18, с.288].

В концепции П. Харриса и Р. Морана (1991) целостный подход находит современное воплощение и включает в содержание организационной культуры десять характеристик:

1. осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие поощряют их внешнее проявление; в одни случаях независимость и творчество выражаются через сотрудничество, а в других – через индивидуализм);
2. коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации и открытость коммуникации разнятся от группы к группе, от организации к организации; жаргон, используемые аббревиатуры, жестикация варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);
3. внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, степень опрятности, применение косметики, прически и т.п.) отражают наличие множества микрокультур;
4. что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; наличие дотаций на питание; периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.);
5. осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников: соблюдение временного распорядка и поощрение за это; способ использования времени);

6. взаимоотношения между людьми (характер отношений по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов);
7. ценности (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) – что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются;
8. вера во что-то и отношение к чему-то (вера в руководство, в успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п., отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам и т.п.; влияние религии и морали);
9. процесс развития работника и научение (бездушное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; подходы к объяснению причин и т.п.);
10. трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; оценка работы и вознаграждение; продвижение по работе и т.д.)[55].

Правильно сформулированная и построенная организационная культура предприятия – мощный стратегический инструмент, позволяющий координировать все структурные подразделения, руководство и отдельных членов коллектива на достижение поставленных целей в рамках выбранной миссии. Также дающий возможность обеспечить рациональную и бесконфликтную структуру коллектива, создавать комфортные, достойные условия труда, выявлять потенциальные возможности персонала, мотивировать его и предоставлять возможности карьерного роста, эффективно распределять функции и ответственность, иными словами, построить систему внутрифирменных

трудовых отношений, гармонично объединяющую людей для достижения целей организации[61].

Рассмотрены определения понятий «корпорация» и «организация» согласно лексической формы русского языка и перевода с других языков, соответственно понятие «организационная» культура выступает как эквивалент «корпоративной» культуры.

Ценности и нормы, согласно Липатову С.А., организационной культуры могут формироваться четырьмя путями: лидерами; событиями и происшествиями; потребностями в отношениях среди членов организации; окружающей средой.

В области изучения культуры организаций и предприятий существует два подхода: первый называют рациональным или прагматическим, поскольку культура рассматривается как результат осознанной и целенаправленной деятельности лидеров организации. Вторая группа концепций под организационной культурой понимает саму суть организации, ее реальность, совокупность правил, ценностей, смыслов, которые рождены самой трудовой практикой.

Употребляются такие значения как «сильная – слабая культура», «эффективная – не эффективная культура» по отношению к рациональному подходу.

Среди функций организационной культуры выделяют общие и специфические функции. К «общим» относятся функции регулирования и воспроизводства. К специфическим функциям организационной культуры относятся: охранную, интегрирующую, регулирующую, заменяющую, образовательную и развивающую; функцию управления качеством, адаптации, легитимации организационной деятельности.

В типологии организационной культуры рассмотрена модель «Ханди-Харриса», которая основывается на системе распределения власти, полномочий и ответственности.

1.2 Неформализованные компоненты корпоративной культуры.

Среди менеджмента наиболее распространено представление о корпоративной культуре как о системе отношений и правил поведения. Результатом функционирования культуры рассматривается принятие образцов желательного для высшего менеджмента поведения, что, в свою очередь, позволило бы сократить количество организационных правил и интенсивность мониторинга деятельности работников, что, по сути, есть неосознанное стремление к снижению издержек управления.

В целом, корпоративной культуре приписываются, прежде всего, нормативные функции. Культура рассматривается как средство снижения формального контроля за счет развития социального контроля, а ее формирование оценивается как политика целенаправленного воспитания коллектива. Жесткость и направления методов воспитания отличаются в зависимости от общего стиля руководства предприятием, преобладания экономических или административных рычагов управления, т.е. от уровня «капиталистичности» предприятия[53].

Надежда Ляховская, руководитель отдела по связям с общественностью рекрутингового агентства Avanta Personnel, констатирует, что перечень норм и правил в компании, формирующий корпоративную культуру, часто приобретает характер гипертрофированного.

"Например, работники обязаны под страхом увольнения посещать корпоративные мероприятия во внерабочее время, – объясняет она. – Или их заставляют следовать крайне жестко регламентированному дресс-коду, определяющему не только перечень вещей, но и их цвет, фасон, фактуру ткани".

По словам Яны Лейкиной, руководителя отдела обучения, развития и мотивации персонала кадрового холдинга "Анкор", управление корпоративной культурой дает результат тогда, когда слова не расходятся с делом, про-

пагандируются действительно значимые цели, ценности и реализуются на уровне поведения значимых персон.

«Если корпоративная культура вводится насильственно только методами идеологического давления (на уровне долженствования и следования лозунгам), она вызывает отторжение, – говорит Яна Лейкина. – Часть сотрудников начинают спекулировать декларируемыми ценностями, другая уходит в абсентеизм или в оппозицию[37]».

Что же является «корпоративностью» как явления, на котором основывается вся корпорация? Своего рода фундамент здания, и не только как производственное объединение, но и как организация жизненных потребностей.

Корпоративность – объединение индивидов для осуществления коллективными усилиями их личных целей, не осуществимых в одиночку и потому ставших на какое-то определённое время для них вынужденно общими или взаимно дополняющими, достижение которых представляется им возможным в течение ограниченных сроков. И хотя корпорации могут существовать на протяжении жизни многих поколений, но всякая корпорация рассыплется, если в каком-то поколении критическая масса слагающих её индивидов не получит от неё «прямо сейчас» (или в «разумные сроки» в обозримом будущем) того, чего вожделеет.

Приведённое выше понимание явления корпоративности вовсе не предполагает, что корпоративность выражается в наличии штатного расписания корпорации, в котором перечислены все её участники, их должности, должностные права и обязанности. Достаточно, чтобы были общие или взаимно дополняющие друг друга интересы, и их носители действовали в жизни соответственно им и опознавали друг друга в качестве «своих людей», «людей своего круга», отличая их от «чужих». То есть корпоративность – один из ликов индивидуализма, обособляющего (или противопоставляющего) себя всему остальному обществу, но не в одиночку, а коллективно[40].

Необходимо определиться; что в организации, участники корпоративной культуры могут объединяться как на основе своих волеизъявлений, так и по-

давления чужих волей, а равное ему – безволию подавляемых индивидуумов. Соответственно под волей в самом общем смысле этого слова понимается способность индивида подчинять достижению ставших достоянием его внимания осознаваемых им целей, разного рода ресурсы, обстоятельства и течение событий, (иначе говоря, воля – осознаваемая индивидом целенаправленность его разного рода способностей). Безволие – неспособность к волевым действиям в указанном ранее смысле. Разновидности безволия: безусловная подчинённость поведения инстинктам; не внемлющее ничему упрямство запрограммированного и действующего автономно биоробота; одержимость биоробота, дистанционно управляемого экстрасенсорно каким-то иным субъектом, или биоробота, увлечённого или подмятого каким-то эгрегором. (Эгрегоры – образования, возникающие из некоторых психических выделений человечества над большими коллективами: племенами, государствами, некоторыми партиями и религиозными общинами. Они лишены монад, но обладают временно сконцентрированным волевым зарядом и эквивалентом сознательности [52]). Такое понимание «личностной воли» предполагает, что в жизни возможны ситуации, в которых воля одних не совпадает с намерениями и волей других и тогда может встать вопрос о том, кто кого «переволит», в словаре В.И.Даля есть пословица: «Божьей воли не переволишь». Т.е. подчинит в большей или меньшей степени себе другого – вне зависимости от его намерений и воли – вместе с подвластными тому ресурсами разного рода или без них. В случае успеха такого рода действиях подчинившийся субъект станет средством воплощения воли субъекта, его подчинившего.

Один из общественно значимых случаев противоборства волей разных субъектов представляет собой оказание психологического давления одним субъектом на другого (других) с целью добиться подчинения его воли своей или нравственно-психологического слома, обращающего другого в невольника. Оно может быть прямым (непосредственным), либо косвенным (опосредованным), либо может сочетать в себе и непосредственное, и опосредованное воздействие друг на друга.

Соответственно невольник – субъект, не обладающий волевыми качествами либо вообще, либо утративший их на более или менее продолжительное время в результате каких-то его субъективных (внутренних) причин или под воздействием каких-то внешних обстоятельств.[40]

Воля служит проявлением отношения подчинения, причем двойного: в одних случаях субъект подчиняется обстоятельствам или следует воле другого субъекта, в иных – субъект подчиняет других своей воле. Вот здесь начинает вырисовываться психологическое содержание понятия "субъект". Оно оказывается двойственным: с одной стороны, в одних ситуациях субъект – подчиняющийся, с другой стороны, в других условиях субъект – это подчиняющий[43].

Процесс подчинения, в случае его успеха, может завершиться одним из двух вариантов:

- подчинившийся сохранит свои волевые качества, но в определённых жизненных обстоятельствах будет действовать с оглядкой на то, как он чувствует и понимает целенаправленность воли субъекта, его подчинившего;
- утратив волю, в результате нравственно-психологического надлома, станет «зомби» – безынициативным тупым исполнителем воли подчинившего его субъекта. При этом:
 - в тех аспектах своей жизни, что связаны с их общей деятельностью, такие люди заискивающе исполнительны по отношению к подчинившему их «хозяину».
 - а в прочих – либо «никакие» («ни рыба, ни мясо»), либо «вседозволенности» распущенные в своём поведении по отношению к окружающим (если это имеет место, то выражается тем более ярко, чем выше иерархический статус)[40].

Так строится вся система корпоративной культуры, по западному принципу, подчиняясь – подчиняй. В такой системе конфликты неизбежны, т.к. в

условиях конкуренции на предприятии необходимы люди с определёнными волевыми характеристиками, для достижения поставленных целей. Но если подчинять, ломая их психику, мы получаем безвольных работников, направленных на саботирование всех волевых напряжений руководителей, или прямой конфликт двух волей.

В работе Д. Геберда говорится о том, что в западных компаниях существует «тренинг воли» для преодоления внутренних барьеров, реализации определённых действий. Сила воли должна гарантировать достижение поставленной цели. При этом тренинг должен помочь человеку компенсировать свои слабые стороны.... После проведения тренингов «У руководителей наблюдалось сокращение симптомов стресса и дефицитов энергии, а также смещение акцента с самой цели на процесс её достижения»[7. 446с.].

Исходя из этих определений и положения о корпоративности с моей позиции **корпоративная культура** – это «мотивационная организация людей, направленная на достижение своих индивидуальных, личных целей, в неравной степени векторо-направленности индивидуумов. Объединившаяся в структуру по определённым правилам, нормам, типу поведения и для сохранения структуры регламентирует поведение участников корпорации в настоящем, а так же формирует стереотипы поведения её членов на будущее». Это целенаправленное стремление к эффективному управлению персоналом для получение максимальной прибыли от производства. Она не является статичной, на структуру оказывается постоянное давление как внутренних факторов (санитарно-гигиенические условия, уровень организации труда, отношения с коллегами, руководителями, уровень технической оснащенности), так и внешних (социально-экономические условия, и т.д.).

Подходы к корпоративному стилю управления предприятиями.

В более общем виде связь между культурой и результатами деятельности организации представлена в модели Толкотта Парсонса, разработанной

на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система (в том числе и организация) должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Такими функциями являются: адаптация, достижение целей, интеграция, легитимность. Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями.

Модель, предложенная Парсонсом, исходит из того, что ценности организационной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, интегрироваться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, что такая культура будет влиять на организацию положительно.

Идеи Т. Парсонса были развиты и конкретизированы Р. Квином и Дж. Рорбахом, предложившими модель, получившую название «Конкурирующие ценности и организационная эффективность». Эта модель пытается объяснить влияние на организационную эффективность тех или иных групп ценностей и рассматривает его в трех измерениях:

Интеграция – дифференциация: указывает на степень, с которой в организации делается упор либо на контроль (предпочитаются стабильность, порядок и предсказуемость), либо на гибкость (предпочитаются нововведения, адаптация и изменения);

Внутренний фокус – внешний фокус: отражает преобладание в организации интереса либо к устройству ее внутренних дел, либо к укреплению положения организации как целого во внешней среде;

Средства-инструменты – результаты-показатели: демонстрирует различие в концентрации внимания, с одной стороны, на процессах и процедурах, а с другой – на окончательных результатах и показателях их измерений (производительность, эффективность и др.).

Три измерения «рождают» четыре различных подхода к моделям организационной эффективности:

Подход «человеческих отношений» – отражающий состояние поддержания системы социальных отношений, обязательств людей, децентрализации и дифференциации через развитие сплоченности и квалификационных навыков у работников;

Подход «открытой системы» – отражающий состояние децентрализации и дифференциации, роста и адаптации, улучшения конкурентной позиции для всей организации через концентрацию на развитии гибкости и способности к приобретению необходимых ресурсов;

Подход «рационально-целевой» – отражающий усиление конкурентной позиции организации в целом, максимизацию результатов, централизацию и интеграцию через акцентирование внимания на планировании, эффективности и производительности;

Подход «внутренних процессов» – отражающий состояние централизации и интеграции, консолидации и преемственности, поддержания системы социальных отношений через распределение информации и укрепление стабильности и порядка[51].

Под стилем управления понимается манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая влиять на них **и заставлять** делать то, что в данный момент необходимо[19.169с.]. С таким пониманием определения о стиле управления руководящий состав ни когда не сделает эффективное производство. – Почему? Это описано выше в тексте. Если же отталкиваться от определения, что **корпоративная культура – это мотивационная организация людей, направленная на достижение своих индивидуальных, личных целей, в неравной степени векторо-направленности индивидуумов.** То и стиль управления должен соответствовать задачи объединить всех участников производства продукта на эффективное, бесконфликтное, созидательное выполнение работы. Хотя индивидуальные цели участников коллектива могут быть прямо противоположные. При разной мо-

тивации, так один вошёл в коллектив, что бы реализовать себя творчески, другой – отсидеть, сделать вид, что трудится и дожидаться обещанной зарплаты от общего фонда.

Абрахам Харольд Маслоу (Maslow) и другие сторонники мотивационных теорий представили целую иерархию соперничающих идей: Если индивид решает проблемы выживания, доминирующими для него являются экономические мотивы; после решения названных проблем особую значимость для него приобретают социальные нужды; если же он удовлетворит и их, то начинает стремиться к самоактуализации.

Неумелые менеджеры придерживаются определенного набора представлений, названного Дугласом Мак Грегором (McGregor) «теорией Х». Сторонники теории Х находят людей ленивыми и потому пытаются всячески подгонять их и контролировать действия. В противоположность этому опытные менеджеры придерживаются другого набора представлений, который Мак Грегор назвал «теорией Y». Эти менеджеры исходят из понимания наличия у работников собственной мотивации и потому считают, что их не следует контролировать, а нужно воодушевлять и направлять. Если в «теории Х» предполагалось, что член организации изначально находится в состоянии конфликта с трудоустроившей его организацией, то в «теории Y» считается, что организацию можно построить таким образом, что ее нужды окажутся соответствующими (конгруэнтными) нуждам ее сотрудников.

Большинство современных теорий строится на другой совокупности представлений, смысл которых сводится к тому, что человеческая природа сложна и податлива, вследствие чего ее невозможно определить однозначно. Эта изменчивость будет отражать:

1. изменения этапов жизненного цикла индивида, на каждом из которых мотивы могут также изменяться и «возвышаться», как и зрелость человека;
2. изменение социальных условий, вызывает возникновение новых мотивов.

Эта же изменчивость требует от организации достижения консенсуса относительно ее собственных представлений о природе человека, поскольку они находят отражение в стратегии управления организацией. Как поощрительные, так и контрольные системы в большинстве организаций основываются на определенных представлениях о сущности человеческой природы; если же менеджеры не будут разделять принятых представлений, это неизбежно приведет к негативным последствиям.

Мак Грегор считает также, что в силу податливости человеческой природы люди часто адаптируются к навязываемым им представлениям. Проблемы такого рода возникают, прежде всего, в организациях, управляемых менеджерами согласно «теории X», поскольку система тотального контроля, ставящая под подозрение всех и каждого, сама подталкивает работников к **неправомерным действиям**. Циничный менеджер увидит в этом лишь подтверждение своих опасений, но никак не результат научения работников неким формам поведения, которые никоим образом не являются врожденными.

Исходные представления, принимаемые членами новой группы, могут отражать личные пристрастия основателей-владельцев организации, поскольку те, естественным образом, будут набирать в нее, прежде всего лиц, имеющих подобные взгляды и представления. Эти представления впоследствии становятся составной частью организационных систем стимулирования, поощрения и контроля, что заставляет новых членов организации принять их или – если они не могут сделать этого – покинуть организацию.

Как уже было замечено выше, базовое представление о человеческой сущности в Action сводилось к тому, что индивиды мотивируют себя сами и могут самостоятельно принимать важные решения. Базовое представление, свойственное Multi, сложнее поддается дешифровке, но общий его дух можно выразить, уподобляя сотрудников солдатам, которые должны служить своей организации верой и правдой, за что она может удостоить их награды.

Индивидуумы ожидают, что в любом случае с них спросят, но лояльность организации ценится выше, чем творчество.

Если в Action ценность индивида казалась выше, чем самой организации, то в Multi все обстояло наоборот[28.124с.].

Неформальные отношения на предприятии как бесструктурный (матричный) способ управления.

Говоря о подходах к моделям организационной эффективности, где последней тенденцией является подход «человеческих отношений» – отражающий состояние поддержания системы социальных отношений, обязательств людей, децентрализации и дифференциации через развитие сплоченности и квалификационных навыков у работников. Значит, этот подход рассматривает в своём существе присутствие неформальных отношений. Так в чём различие формального общения от неформального?

Формальное общение – это, которое происходит согласно нормам, правилам и должностным инструкциям, существующим в организации или ее подразделении, и подчинено решению конкретных задач.

Неформальное общение – это своеобразная связь с другим человеком, построенная на взаимном принятии личностных свойств и достоинств, которая предполагает определенный уровень понимания, согласия, психологической близости. Именно в этих отношениях удовлетворяется потребность в самореализации в рамках данной работы, в уважении и принятии[65].

А.И. Кравченко в своей работе «Социология управления» пишет, что «социометрический метод Морено базируется на пяти главных тезисах», а в частности:

В отношениях между людьми действует закон социальной гравитации, согласно которому сплоченность группы прямо пропорциональна влечению участников друг к другу и обратно пропорциональна пространственной дистанции между ними. Поэтому повысить эффективность групповой деятель-

ности можно за счет приближения официальной (формальной) структуры группы к неформальной структуре взаимных симпатий[51.1064с.].

Хотя в представлении менеджеров существует понятие вредности неформальных отношений, и считают это негативным явлением для производственных отношений, с которым необходимо бороться. Сторонники данного подхода считают нецелесообразным периодическое проведение каких-либо корпоративных мероприятий и, более того, видят отрицательное влияние неформальных отношений в том, что они отнимают рабочее время от профессиональных обязанностей, нарушают официально принятые отношения и ослабляют формальную власть и организационную структуру. Поэтому ряд российских компаний применяют следующие методы борьбы с неформальными отношениями: пытаются ограничивать общение по нерабочим вопросам и запрещают пить чай на рабочем месте, позволяют курить только в специально отведенных местах вне офиса, устанавливают видеокамеры, вычитают из заработной платы штрафы за чрезмерное неформальное общение в рабочее время, препятствуют общению в кулуарах [58].

В работе рассматриваются неформальные отношения как объективное явление в производственной деятельности предприятия, и значит представлять его как необходимость и нужность структуре предприятия. Неформальное общение является важным механизмом, обуславливающим отношения между людьми в любом коллективе.

Неформальные отношения в российской действительности – малоизученное явление. Часто внешне они могут никак не проявляться, наоборот, положительные эмоции как бы затушеваны. И нет нужды их демонстрировать, так как человек, с которым существует взаимопонимание, знает об этих отношениях, а вы, в свою очередь, уверены в нем. Вам наверняка знакома эта внутренняя взаимная открытость, уверенность, настроенность друг на друга, осуществляемая без дополнительных усилий. Иногда вы выглядите как «заговорщики», ведь понимаете близкого человека по намекам и без слов. А

слов и не нужно, во-первых, потому что нет нужды долго объяснять свою мысль, во-вторых, камуфлировать ее словесными формулами.

Неформальные отношения существуют на основе двух уровней психологической близости: первичном и рациональном.

Первичный уровень возникает уже при первом контакте (длительное знакомство не требуется, создается ощущение, что вы сто лет знаете друг друга). Он характеризуется высокой спонтанностью эмоционального восприятия, неосознанностью и мало поддается волевому регулированию. Этому уровню близости свойственны легкость, высокая степень доверия и понимания, правильный прогноз партнера в ситуации и, наконец, принятие его со всеми сильными и слабыми сторонами.

Рациональный уровень основан на понимании сходства установок, ценностей, норм, жизненного опыта. Он возникает на определенном этапе отношений с человеком, осознается и регулируется нами.

Считается, что отношения, основанные на общих ценностях и интересах (рациональный уровень), более устойчивы на работе, нежели отношения на основе симпатий и антипатий[65].

В западной социологии этим явлением занимался Джордж Элтон Мейо. Мейо в ходе исследования шести работниц, которые были помещены в отдельную комнату, и проводил эксперименты по изменению различных условий труда. Сделал три важных открытия. Первое – наличие у людей особого чувства – «социобильности», т.е. потребности в принадлежности к группе. Оказалось, что у девушек, участвовавших в эксперименте, ярко проявилась потребность принадлежать к своей группе. Второе – существование формальных и неформальных групп на производстве. Девушки тесно сплотились, у них сложились дружеские взаимоотношения, возникла неформальная группа. Третье – значение неформальных групп. Мейо считал, что неформальную группу можно использовать в интересах фирмы и таким образом добиться увеличения производительности труда, воздействуя на отдельного

работника через неформальную группу. В результате проведенных исследований производительность труда в цехе за 2,5 года возросла на 40%.

Выяснив роль неформальных групп в процессе производства, Мейо решил посмотреть, что же происходит внутри этой неформальной группы. В бригаду, состоящую из 14 мужчин, сборщиков телефонных аппаратов, был «внедрен» социальный психолог, который в течение 18 недель адаптировался и работал с ними. Он выяснил, что в такой неформальной группе существует собственная внутригрупповая мораль. Для данной группы она заключалась в трех основных принципах:

1. «не делай слишком много»;
2. «не делай мало»;
3. «не заносись, не выделяйся».

Для того чтобы избежать повышения планового задания, норма выработки определялась самой группой и развивались различные способы взаимопомощи и взаимоподдержки. Открытие, которое делает Мейо в результате своего четвертого эксперимента, состояло в обнаружении внутригрупповой морали и внутригрупповых норм взаимоотношений и поведения. Мораль и нормы, формируемые внутри неформальной группы, диктуют человеку определенные стереотипы поведения в процессе трудовой деятельности. Мейо подчеркивает, что администрация предприятия имеет дело, прежде всего с целостными группами. Каждый работник, являясь членом группы, ориентируется в своем поведении на моральные ценности и нормы, которые сформировались в его группе.

Мейо выделяет объективные и субъективные факторы повышения производительности труда. К объективным факторам он относит условия и организацию труда, заработную плату. Серию исследований он проводит для того, чтобы изучить субъективные факторы: влияние группы на поведение личности, межличностные отношения, мотивы и ценности людей в процессе трудовой деятельности, механизмы функционирования группы, конфликты и сотрудничество, коммуникационные барьеры и пр.

Благодаря исследованиям Мейо в США распространяется термин «человеческие отношения», возникает особая политическая доктрина, превратившаяся в официальную программу управления организациями[66].

Если существует влияние группы на поведение личности, межличностные отношения, на мотивы и ценности людей в процессе трудовой деятельности, если член группы, ориентируется в своем поведении на те моральные ценности и нормы, которые сформировались в его группе возможно ли ввести неформальные отношения в структуру формирования корпоративной культуры?

В материалах учебного курса «Достаточно общая теория управления» существуют понятия «Полная функция управления» «структурный и бесструктурный способ управления».

Полная функция управления – это своего рода пустая и прозрачная форма, наполняемая содержанием в процессе управления; иными словами это матрица объективно возможного управления – мера управления. Она описывает преобладающие этапы циркуляции и преобразования информации в процессе управления, начиная с момента формирования субъектом-управленцем вектора целей управления и включительно до осуществления целей в процессе управления. Это система стереотипов отношений и стереотипов преобразований информационных модулей, составляющих информационную базу управляющего субъекта, моделирующего на их основе поведение (функционирование) объекта управления (или моделирующего процесс самоуправления) в той среде, с которой взаимодействует объект (а через объект – и субъект)[43].

Полная функция управления (ПФУ) в процессе управления осуществляется бесструктурным способом (*управления*) и структурным способом.

При структурном способе управления информация передается адресно по вполне определенным элементам структуры, сложившейся еще до начала процесса управления.

При бесструктурном способе управления таких, заранее сложившихся, структур нет. Происходит безадресное циркулярное распространение информации в среде, способной к порождению структур из себя при установлении информационных взаимосвязей между слагающими среду элементами. Структуры складываются и распадаются в среде в процессе бесструктурного управления, а управляемыми и контролируемыми параметрами являются вероятностные и статистические характеристики массовых явлений в управляемой среде: т.е. средние значения параметров, их средние квадратичные отклонения, плотности распределения вероятности каких-то событий, корреляционные функции и прочие объекты раздела математики, именуемого теория вероятностей и математическая статистика [43].

Образно это можно определить, что влияя на лидеров неформального общения, информация будет распространяться вероятностно и статистически обусловленным заданными параметрами, формируя при этом неформальное отношение к функциям корпоративного поведения на предприятии.

Структурное управление выкристаллизовывается из бесструктурного.

Объективной основой бесструктурного управления являются объективные вероятностные предопределенности и статистические модели, их описывающие (а также и прямые субъективные оценки объективных вероятностных предопределенностей, получаемые вне формально алгоритмических статистических моделей, к чему объективно способен человек), упорядочивающие массовые явления в статистическом смысле, позволяющие отличать одно множество от другого (или одно и то же множество, но в разные этапы его существования) на основе их статистических описаний; а во многих случаях выявить и причины, вызвавшие отличие статистик.

В процессе управления замкнутая система и её часть – система управления – образуют структуру, подчиненную вектору целей (обусловленную им) и несущую целевую функцию. Качество управления обеспечивается при этом двумя факторами:

Архитектурой структуры, т.е. функциональной нагрузкой её элементов (включая каналы информационного обмена) и упорядоченностью (организацией, иерархией) элементов в структуре;

Характеристиками работоспособности, степенью функциональной пригодности элементов, входящих в структуру (их своего рода «квалификационным» уровнем).

Ошибки в построении структуры, вызывающие её общее несоответствие вектору целей и множеству допустимых векторов ошибки, могут свести практически на нет высокую функциональную пригодность элементов структуры; поэтому при хороших элементах, образующих структуру, вектор ошибки управления тем не менее будет вне допустимых пределов.

Если при этом структура создается до начала процесса управления и её архитектура и элементная база не изменяются в её ходе, то характеристики вектора ошибки управления определяются прежде всего соответствием архитектуры структуры вектору целей и множеству допустимых векторов ошибки управления: это дает основание к тому, чтобы такой способ управления назвать структурным. При управлении структурным способом происходит адресное распространение функционально ориентированной информации по элементам структуры, неизменной в процессе управления. Примеры структурного управления в технике: управление самолетом при помощи автопилота, представляющего собой структуру разнородных элементов; командный состав любой воинской части, административный состав любого завода, института и т.п. также представляют собой структуру.

Бесструктурное управление возможно в суперсистемах, состоящих из множества аналогичных в некотором смысле друг другу элементов. Элемент суперсистемы, рассматриваемый сам по себе, может оказаться системой или также суперсистемой. Поэтому для краткости для указания на систему, объемлющую множество вложенных в неё элементов-систем, избран термин «суперсистема». Каждый из элементов суперсистемы обладает способностью запоминать проходящую через него информацию вероятностным образом и

также вероятностным образом передавать информацию другим элементам, входящим в это множество; то есть во множестве могут протекать процессы прямого и обратного отображения. Поведение же элементов этого множества определяется их внутренним информационным состоянием. В совокупности это означает, что:

1. Все элементы самоуправляемы на основе информации их памяти.
2. Каждым из них можно управлять извне, поскольку они могут принимать информацию в память (по п.1).
3. Они могут управлять другими элементами (по п.1, 2), поскольку могут выдавать информацию из памяти другим элементам множества.

Циркулярное распространение информации, подчиненное некоторым статистическим характеристикам, и разного рода оценкам возможного течения событий, несет в себе вероятностную предопределенность изменения информационного состояния памяти элементов множества. Вероятностно предопределенное изменение состояния памяти элементов ведет к изменению статистических характеристик их самоуправления. Если распространение информации в этом множестве и его последствия обладают устойчивой предсказуемостью в статистическом смысле (то есть порождает предсказуемую статистику явлений), то возможно бесструктурное управление этим множеством, а также и его бесструктурное самоуправление. В таком множестве элементов, обладающих различным информационным состоянием их памяти, подчиненным статистическим закономерностям, существует вероятностная предопределенность и вероятность того, что циркулярное безадресное прохождение в среде информационного модуля определённого содержания приведет к тому, что элементы множества на основе самоуправления сложатся в одну или более структур, ориентированных на некий, соответствующий указанному информационному модулю вектор целей в течение вполне приемлемого интервала времени, а вектор ошибки в возникшем процессе управления не выйдет за допустимые пределы.

Другими словами: при бесструктурном управлении множество более или менее аналогичных один другому элементов вероятно predetermined порождает из себя замкнутые системы, отвечающие заданному вектору целей и множеству допустимых векторов ошибки.

Главное отличие бесструктурного управления от структурного: структура формируется не директивно-адресно до начала процесса управления, а возникает управляемо и вероятно predetermined в ходе процесса управления на основе преимущественно безадресного циркулярного распространения информации. Поэтому множество элементов, в котором протекает процесс бесструктурного управления, само является замкнутой системой иерархически упорядоченных контуров прямых и обратных связей, архитектура которой меняется в ходе процесса управления. Также это множество элементов является средой, порождающей из себя структуры в процессе её самоуправления.

Бесструктурное управление в его существе – управление статистическими характеристиками массовых явлений на основе господствующих над множеством элементов вероятностных predetermined хранения, распространения и переработки информации и их оценок на основе чувства меры и статистических моделей [43].

Значит, формальные отношения можно вложить в структурный способ управления, но зачем, же отказываться от бесструктурного способа управления на предприятии, когда на нём всегда присутствуют неформальные отношения персонала. Каким же способом это можно сделать, ввести в структуру формирования корпоративной культуры неформальные отношения?

Культура рассматривается как средство снижения формального контроля за счет развития социального контроля, а ее формирование оценивается как политика целенаправленного воспитания коллектива. Управление корпоративной культурой дает результат тогда, когда слова не расходятся с делом, пропагандируются действительно значимые цели, ценности и реализуются на уровне поведения значимых персон.

Корпоративность – объединение индивидов для осуществления коллективными усилиями их личных целей, не осуществимых в одиночку и потому ставших на какое-то определённое время для них вынужденно общими или взаимно дополняющими, достижение которых представляется им возможным в течение ограниченных сроков – в пределах продолжительности жизни каждого из них.

Участники корпоративной культуры могут объединяться как на основе своих волеизъявлений, так и подавления чужих волей, а равное ему – безволию подавляемых индивидуумов. Соответственно под волей в самом общем смысле этого слова понимается способность индивида подчинять достижения ставших достоянием его внимания осознаваемых им целей, разного рода ресурсы, обстоятельства и течение событий, иначе говоря, воля – осознаваемая индивидом целенаправленность его разного рода способностей.

Воля служит проявлением отношения подчинения, причем двойного: в одних случаях субъект подчиняется обстоятельствам или следует воле другого субъекта, в иных – субъект подчиняет других своей воле.

Исходя из этих определений и положения о корпоративности следует, что **корпоративная культура** – это «мотивационная организация людей, направленная на достижение своих индивидуальных, личных целей, в неравной степени векторо-направленности индивидуумов. Объединившаяся в структуру по определённым правилам, нормам, традициям, типу поведения и для сохранения структуры регламентирует поведение участников корпорации в настоящем, а так же формирует стереотипы поведения её членов на будущее». Это целенаправленное стремление к эффективному управлению персоналом для получения максимальной прибыли от производства. Она не является статичной, на структуру оказывается постоянное давление как внутренних факторов (санитарно-гигиенические условия, уровень организации труда, отношения с коллегами, руководителями, уровень технической оснащённости), так и внешних (социально-экономические условия, и т.д.).

Функциями являются: адаптация, достижение целей, интеграция, легитимность. Любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями.

Стиль управления должен соответствовать задачи объединить всех участников производства продукта на эффективное, бесконфликтное, созидательное выполнение работы. Хотя индивидуальные цели участников коллектива могут быть прямо противоположные.

Организацию можно построить таким образом, что ее нужды окажутся соответствующими (конгруэнтными) нуждам ее сотрудников.

В отношениях между людьми действует закон социальной гравитации, согласно которому сплоченность группы прямо пропорциональна влечению участников друг к другу и обратно пропорциональна пространственной дистанции между ними. Поэтому повысить эффективность групповой деятельности можно за счет приближения официальной (формальной) структуры группы к неформальной структуре взаимных симпатий.

Мораль и нормы, формируемые внутри неформальной группы, диктуют человеку определенные стереотипы поведения в процессе трудовой деятельности. Каждый работник, являясь членом группы, ориентируется в своем поведении на моральные ценности и нормы, которые сформировались в его группе.

Главное отличие бесструктурного управления от структурного: структура формируется не директивно-адресно до начала процесса управления, а возникает управляемо и вероятно предопределенно в ходе процесса управления на основе преимущественно безадресного циркулярного распространения информации. При бесструктурном способе управления происходит безадресное циркулярное распространение информации в среде, способной к порождению структур из себя при установлении информационных взаимосвязей между слагающими среду элементами.

Влияя на лидеров неформального общения, информация будет распространяться вероятностно и статистически обусловленным заданными параметрами, формируя при этом неформальное отношение к функциям корпоративного поведения на предприятии.

Корпоративная культура рассматривается как средство снижения формального контроля за счет развития социального, а ее формирование оценивается как политика целенаправленного воспитания коллектива.

Корпоративность – объединение индивидов для осуществления коллективными усилиями их личных целей, не осуществимых в одиночку и потому ставших на какое-то определённое время для них вынужденно общими или взаимно дополняющими, достижение которых представляется им возможным в течение ограниченных сроков. Участники корпоративной культуры могут объединяться как на основе своих волеизъявлений, так и подавления чужих волей, а равное ему – безволию подавляемых индивидуумов. Соответственно под волей в самом общем смысле этого слова понимается осознаваемая индивидом целенаправленность разного рода его способностей. Безволие – неспособность к волевым действиям в указанном ранее смысле.

Один из общественно значимых случаев противоборства волей разных субъектов представляет собой оказание психологического давления одним субъектом на другого (других) с целью добиться подчинения его воли своей или нравственно-психологического слома, обращающего другого в невольника.

Это характерно проявляется в стиле управления.

Существует концепция. Р. Квина и Дж. Рорбаха предложившими модель, получившую название «Конкурирующие ценности и организационная эффективность». Эта модель пытается объяснить влияние на организационную эффективность тех или иных групп ценностей и рассматривает его в трех измерениях: Интеграции – дифференциации; внутреннего – внешнего фокуса; средства-инструменты – результаты-показатели. Три измерения «порождают» четыре различных подхода к моделям организационной эффектив-

ности: подход «человеческих отношений»; подход «открытой системы»; подход «рационально-целевой» и подход «внутренних процессов».

Стиль управления должен соответствовать задачи объединить всех участников производства продукта на эффективное, бесконфликтное, созидательное выполнение работы. Хотя индивидуальные цели участников коллектива могут быть прямо противоположные при разной мотивации.

Согласно представлениям Дугласа Мак Грегора существует две теории мотиваций. Неумелые менеджеры сторонники «теории Х» находят людей ленивыми и потому пытаются всячески подгонять их и контролировать действия. В противоположность этому «теория Y». Где менеджеры исходят из понимания наличия у работников собственной мотивации и потому считают, что их не следует контролировать, а нужно воодушевлять и направлять.

1.3 Описание методических принципов изучения корпоративной культуры и выборки исследования.

Проблемная ситуация на предприятии.

Существующая форма управления не соответствует новым экономическим условиям. В силу экономических причин, связанных с изменением политического строя страны, финансовая составляющая на предприятии на приобретения нового оборудования, взамен изнашивающегося, была снижена до минимума. Оборудование «стареет», происходит физический износ, что приводит к потере его стоимости, которая вызвана снижением работоспособности объекта в результате как естественного физического старения и изнашивания элементов конструкции за время эксплуатации, так и влияния внешних неблагоприятных факторов (аварий, ударов, перегрузок и др.), последствия которых устраняются ремонтами. Соответственно на таком предприятии уровень обслуживания оборудования должен возрасти. Но, так как коллектив станции возрастной. А общая закономерность такова, что с возрастом, прежде всего, снижается темп интеллектуальной деятельности, и замедление умственных процессов может стимулировать дефекты; больше отмечается интенсивное снижение мыслительной, психомоторной, рецептивной деятельности, нежели способность к выполнению интеллектуальных заданий вообще; снижается живость, образность, эффективная отзывчивость, способность к состраданию. С возрастом довольно тесно связана производительность труда, которая после 40 лет начинает падать: сначала – медленнее, потом – все быстрее. Говорить о повышении интенсивности в работе и уровня обслуживания оборудования не приходится. При малой зарплате нет притока молодёжи, на предприятие. Следствием чего является нарушение коммуникативных связей в передаче знаний и нюансов эксплуатации оборудования. На предприятии сложилось отношение к тому, что персонал не горит желанием, что то изменять в лучшую сторону. В малой степени присутствует

взаимное уважение между членами коллектива и менеджмента. А так же нарушения технологии производства работ, низкий уровень производственной дисциплины, халатное отношение к своим должностным обязанностям.

Сформированная таким образом корпоративная культура в случаи аварии, а уровень осуществления её высок, может привести к негативным последствиям. Всё это можно охарактеризовать как очень низкая степень разрешения технической проблемы при аварии на предприятии. Соответственно с этим собственник может понести большие финансовые убытки.

Анализ литературы является первым **этапом исследования** в дипломной работе.

Американский социолог Ч. Ханди предложил классификацию типов корпоративной культуры. Она опирается на распределение власти, полномочий и связанных с ними ценностных ориентаций личности, которые обуславливают специфический характер ее деятельности на различных этапах ее развития. В качестве оснований для анализа Ч. Ханди определил:

- систему распределения власти в организации;
- ценностные ориентации личности;
- взаимодействие «индивид-организация»;
- структура организации;
- характер деятельности организации.

Ханди также определил ряд сил, которые действуют в организации. Это силы положения, распоряжения ресурсами (владение информацией), обладания знаниями. В зависимости от того, какие силы доминируют в организации, формируется и развивается философия отношений между структурными частями и членами организации и соответствующая данным отношениям корпоративная культура.

На основе этих оснований Ч. Ханди выделил четыре корпоративные культуры, которые в западной литературе метафизически обозначаются богами древнегреческой мифологии: культура Зевса (власти), культура Аполлона (роли), культура Афины (задачи), культура Диониса (личности).

При этом исследователь отмечает, что все типы культур вполне могут встречаться в ходе эволюции в рамках одной организации[29].

1. «Культура власти» («культура Зевса») - особую роль играет лидер, его личные качества и способности. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении руководителя. Организации, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Имеется единственный четко выделенный центр принятия решений. Контроль всегда проводится из центра, носит выборочный, случайный характер, осуществляется по индивидуальным критериям, которые определяются субъективно и никогда не проговариваются вслух руководством.

Фирмы характеризуются неформальной структурой власти (кто «ближе к телу», тот сильнее), небольшим числом правил и процедур, формализующих деятельность. Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение. Он характерен для организаций, руководимых харизматическими лидерами (секты, некоторые политические партии), предприятий, в которых собственник одновременно является и главным руководителем, и отдельных узкоспециализированных организаций (армия, военизированные учреждения).

Эта культура становится крайне неустойчивой, когда у лидера возникают проблемы. Организацию начинает лихорадить, если харизматический лидер оказывается не в состоянии справиться с проблемами, возникшими перед ним, или лидер государственной организации (подразделения) попадает в немилость у вышестоящих лиц.

Особенности кадровой политики.

Обычно в таких фирмах поощряется сверхурочная работа, а командная не в почете, все внутрифирменные коммуникации построены на доверии, личном общении. Здесь не любят разделенной ответственности (много веры отдельным людям, мало веры комиссиям и собраниям). Обычно сотрудники

способны самостоятельно и эффективно работать. Рабочее место может быть создано под человека, который понравился руководству[67]. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляются достаточно часто по критериям личной преданности. Пример культур власти часто можно обнаружить в маленьких предпринимательских организациях, в компаниях, занимающихся собственностью, торговлей, финансами. Такую структуру лучше всего представить в виде паутины. Она зависит от центрального источника власти, власть исходит из центра, а распространяется в виде центральных волн. Контроль осуществляется централизованно через отобранных для этой цели лиц, с учетом некоторых правил и приемов, и небольшой доли бюрократизма. Проблемы решаются, по большей части, на основе баланса влияний, а не на процедурной или частично логической основе. Организации с таким типом культуры могут быстро реагировать на события, но сильно зависят от принятия решений людьми из центра. Они будут стремиться привлечь людей, имеющих склонность к политике, ориентированных на власть, любящих рисковать и таких, которые невысоко ценят безопасность. Сила ресурсов является основой власти в этой культуре, с некоторыми элементами персональной власти в центре. Размер — это проблема для культур власти: трудно соединять слишком много видов деятельности и при этом сохранить контроль. Такие организации преуспевают в создании организаций с большей степенью независимости, сохраняя при этом контроль над финансами.

Чтобы хорошо уживаться с культурой власти, служащий должен быть сориентирован на власть (силу), интересоваться политикой, не бояться рисковать в небезопасных ситуациях. Он должен быть уверен в себе, а не в других членах команды, сориентирован на результат, быть достаточно «толстокожим», чтобы выдержать жесткую конкуренцию[34].

2. «Ролевая культура» («культура Аполлона») - характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и

стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Есть четкая специализация, хорошо прописаны отдельные функции, выполняемые работниками и группами в организации. Взаимодействие между отделами регулируется ролевыми и коммуникативными процедурами, правилами проведения собраний, совещаний, встреч рабочих групп. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре.

Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде. Это наиболее широко распространенная культура. У нее много разновидностей. Таковы структуры крупных промышленных бюрокраций (предприятия массового производства), некоторых профессиональных бюрокраций (крупные больницы, университеты) и т.п. Поскольку право принимать решения широко распределено по организации, эта культура достаточно устойчива, консервативна; в ней сложно проводить нововведения.

Особенности кадровой политики

Роль (функция, позиция, должность, рабочее место) важнее человека, который ее играет (выполняет, заменяет). В таких организациях четко описаны ролевые процедуры, например, должностные инструкции, job description (описание позиции) и коммуникативные процедуры (например, порядок документооборота - кто, кому, что и в каком виде (устном, электронном, письменном) должен передавать). В отличие от компаний с культурой власти, не поощряется свехурочная работа. Тонкая прослойка топ-менеджмента в фирмах с культурой Аполлона занимается стратегическим развитием и координацией работы фирмы. Отбор персонала производится по принципу соответствия качеств кандидата требованиям должностной позиции, поэтому существуют жесткие требования к персоналу[67].

Отдельному служащему ролевая культура дает защищенность и возможность стать компетентным специалистом; исполнительность в определенных пределах поощряется по соответствующей шкале оплаты и, возмож-

но, продвижением по службе внутри функциональной области. Но эта культура является разрушительной для честолюбивых лиц, ориентированных на власть и стремящихся управлять своей работой, для тех, кого больше интересует результат, чем методы. Такие лица будут удовлетворены, только находясь в группе старших менеджеров. Ролевая культура подойдет менеджерам, которые любят безопасность и предсказуемость, которые хотят достигнуть цели, выполняя роль, а не делая выдающийся личный вклад, и для тех, которых интересует возможность квалифицированно применять принятую методологию, а не окончательный результат.

3. «Культура задачи» («культура Афины») - основана на обладании специфическими знаниями и предназначена для решения специфических задач. Она складывается в тех случаях, когда преобладающая деятельность организации или подразделения связана с необходимостью решения проблем, с которыми способны справиться только квалифицированные профессионалы, обладающие соответствующими знаниями. Эта культура характерна для проектных организаций, фирм ориентированных на проектирование и выпуск новых изделий и продуктов, под каждую задачу создается рабочая группа, ее структуру лучше всего представить в виде сетки, некоторые нити толще и сильнее других, причем власть и влияние расположены в местах пересечения этой сетки, в узлах. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом.

Большими властными полномочиями в таких организациях обладает тот, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и обладает максимальным количеством информации.

В культуре задачи применяются матричные управленческие структуры, используются рабочие группы, управление по проектам, широко используются горизонтальные связи. Специалисты могут переходить из

одной группы в другую и работать одновременно над несколькими проектами.

Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации. Она начала формироваться в проектных и исследовательских организациях западных стран после второй мировой войны, в связи с выполнением крупных военных и аэрокосмических проектов и развитием системно-кибернетической школы в теории менеджмента. С 60-х годов достаточно широко используется в различных фирмах и компаниях, особенно при разработке новых продуктов, от компьютерных программ до косметики. По таким правилам действуют те компании, на рынке которых высока конкуренция и жизнь продукта короткая[67].

Организация с такой культурой пытается соединить соответствующие ресурсы и подходящих сотрудников на нужном уровне и дать им возможность хорошо завершить работу. Культура задачи зависит от способности коллектива повысить эффективность работы и объединить личные цели сотрудника с целями организации. Это культура команды, где результат команды важнее индивидуальных целей, положения и стилевых различий. Влияние базируется больше на силе эксперта, специалиста, а не на силе или положении личности. Влияние здесь распространяется шире, чем в других типах корпоративных культур.

Культура задачи хорошо адаптируется. Группы, проектные бригады или специальные комиссии создаются для определенных целей и могут быть переформированы, распущены или оставлены. Организация может быстро реагировать, т. к. каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы, позволяющие принимать решения. Для этой культуры характерны высокая степень автономии, оценка работы по результатам и легкие рабочие отношения внутри группы, причем обоюдное уважение основано на способностях, а не на возрасте или положении. Поэтому культура задачи подходит там, где жизнь продукта скоротечна, и где важна скорость реакции. Этим

преимуществам противостоят трудности управления большой подвижной организацией, трудности, связанные с созданием рациональной структуры, трудности достижения профессионализма. Управление в этих организациях является затруднительным. Основной контроль остается за высшим руководством, которое распределяет проекты, людей и ресурсы, и сохраняет незначительный каждодневный контроль над работой без нарушений норм культуры. Это хорошо работает в благоприятных условиях и когда ресурсы доступны всем, кто в них нуждается. Однако же если они менее доступны, высшее руководство начинает испытывать необходимость контролировать работу и результаты, а руководители группы могут начать конкуренцию за эти ресурсы, используя политическое влияние. Мораль группы падает, работа приносит меньше удовлетворения, и сотрудники начинают действовать в своих личных интересах. Это делает необходимым установление определенных правил и процедур работы. Менеджер вынужден использовать выполнение работы. Таким образом, у культуры задачи есть тенденция перейти к ролевой культуре или культуре власти, когда ограничены ресурсы или предприятие функционирует плохо.

Наиболее благоприятна работа для менеджеров в организации с культурой задачи, когда делается акцент на группы, возможности специалиста (эксперта), вознаграждение по результату и объединение личных и групповых целей. Это хорошо согласуется с современными тенденциями к изменению и адаптации, индивидуальной свободой и низким различием статуса, но ко всем ситуациям эта культура не подойдет. Менеджер в такой культуре должен быть гибким и уверенным, имея дело с неустойчивой и, возможно, кратковременной работой. Он должен быть готов оцениваться по результатам и должен чувствовать себя на высоте, координируя работу коллег, каждый из которых, возможно, более компетентен, чем менеджер, в отдельных аспектах задачи. Каждый в группе может ожидать контроля над своей деятельностью. Этот тип культуры предпочитает большинство средних менеджеров[34].

Особенности кадровой политики

В подобных компаниях работа оценивается по результату решения задачи. При подборе персонала нужно учитывать, что эффективнее всего здесь работают люди, обладающие самомотивацией, ориентирующиеся на разнообразную работу, не склонные к рутине.

4. «Культура личности» («культура Диониса») – организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме, на силе личных качеств, способностей и дарований и способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер. В этой культуре личность находится в центре; если есть некоторая структура и организация, она существует только для обслуживания и помощи личностям в этой организации, для содействия выполнения собственных интересов без какой-либо цели. Эту культуру лучше всего представить как пчелиный рой или «звездную галактику». Очевидно, немногие организации могут существовать с таким видом культуры, т. к. организации склонны иметь некие корпоративные цели, возвышающиеся над личными целями участников организации. Более того, для этой культуры невозможен контроль или даже иерархия управления за исключением обоюдного согласия. Организация подчиняется личности и обязана своим существованием этой личности. Личность может покинуть эту организацию, но у организации редко есть сила «выселить» личность. Влияние распределяется поровну, а основа власти при необходимости – это обычно сила специалиста: человек делает то, что хорошо умеет делать, поэтому к нему прислушиваются.

Адвокатские конторы, союз архитекторов и мелкие консультирующие фирмы часто сориентированы на «личность». Кооператив может стремиться к культуре личности в организационной форме, но по мере развития он, в лучшем случае, приходит к культуре задачи, но гораздо чаще к ролевой культуре или культуре власти. Хотя организации с культурой личности встречаются редко, часто можно столкнуться с личностями, отдающими предпочте-

ние личным интересам и подходящими под этот тип культуры, но работающими в более типичных организациях (консультанты в больницах, архитекторы в местных советах). Они мало преданы своей организации и рассматривают ее как место совершения своих собственных дел с некоторой выгодой для работодателя. Такими личностями нелегко управлять. Являясь специалистом, им легко найти другую работу; сила положения, не подкрепленная силой ресурсов, не работает. Эти личности не признают силу экспертов и не подчиняются силе принуждения. Остается только сила личности, но на таких людей вообще трудно повлиять. К тому же на них обычно не влияют групповые нормы и отношения с коллегами, что могло бы умерить их личностные амбиции.

Особенности кадровой политики.

У сотрудников таких организаций очень велика потребность в независимости, при этом они склонны к объединению для имиджевой поддержки, поиска корпоративных клиентов. При подборе персонала кроме профессиональной компетенции нужно учитывать склонность людей к деятельности «свободного художника».

Культура личности конфликтна, неустойчива. Она редко встречается в явной форме. Если в результате конфликтов и противоречий фирма не распадается, то, как правило, в небольших организациях ее культура трансформируется в культуру власти, в средних и больших - в ролевую культуру.

По мнению Ч. Ханди, в одной организации в процессе ее эволюции можно проследить все типы культур. Так, на стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста – культура роли, на стадии развития может формироваться культура задачи или культура личности. На стадии распада может быть использован любой из четырех типов культур[67].

На предприятии не ясны, какие у персонала понятия о корпоративной культуре, что относит персонал к корпоративной культуре; то есть объект, в исследовании, зависит от понимания персоналом предприятия предмета ис-

следования. В этом случае необходимо определиться, по каким параметрам можно утверждать, что корпоративная культура имеет вид согласно представлениям о культуре Ч. Ханди на предприятии, для этого вводятся показатели и индикаторы, основанные на теоретической части 1.1 данной работы.

Согласно представлению концепции П. Харриса и Р. Морана формируются индикаторы для составления анкеты, типа корпоративной культуры.

Хороший начальник:

- Сильный, решительный и твердый, но справедливый, защищает преданных подчиненных, великодушен и снисходителен к ним.
- Объективный и точный, избегает использовать власть в своих интересах, требует от подчиненных только то, что соответствует их должностным обязанностям.
- Ориентирован на равноправие и легко поддается влиянию в вопросах, касающихся выполнения задачи: использует свое положение для получения ресурсов, необходимых для выполнения работы.
- Заботится о личных нуждах окружающих, использует свое положение для обеспечения условий работы, приносящих удовлетворение подчиненным и способствующих их росту.

Хороший подчиненный:

- Угодливый, трудолюбивый и преданный интересам своего начальника.
- Ответственный и надежный, выполняет свои обязанности и избегает действий, удивляющих или беспокоящих начальника.
- Желает внести свой вклад в решение задачи, выдвигает идеи и предложения, тем не менее охотно уступает первенство другим, более компетентным и способным.
- Крайне заинтересован в развитии своего потенциала, открыт к обучению и получению помощи, уважительно относится к нуждам и ценностям окружающих, охотно помогает другим и вносит свой вклад в их развитие.

Хороший член организации считает приоритетным:

- Личные распоряжения начальника.
- Обязанности, требования, предписанные ролью, и привычные стандарты личностного поведения.
- Требования, вытекающие из задачи или имеющихся навыков и возможностей, энергии и материальных ресурсов.
- Личные интересы людей, участвующих в работе.

Люди, которые преуспевают в организации:

- Расчетливы, соперничают друг с другом и обладают сильным стремлением к власти.
- Добросовестны и ответственны, с глубоким чувством преданности организации.
- Компетентны, эффективны и стремятся делать дело в своей профессиональной области.
- Эффективны и компетентны в межличностных взаимоотношениях, берут на себя обязательство содействовать росту и развитию других сотрудников.

Отношение организации к сотруднику:

- Так, как будто его время и энергия находятся в распоряжении лиц, стоящих выше по служебной лестнице.
- Временем и усилиями сотрудников организации распоряжаются в рамках контракта, оговаривающего права и обязанности обеих сторон.
- Как к партнеру, вкладывающему свои умения и способности в общее дело.
- Как к интересному и ценному человеку с его или ее собственными личными правами.

Сотрудниками управляют и на них влияют:

- Личным проявлением экономической и политической силы (вознаграждения и наказания).
- Безличным проявлением экономической и политической силы, чтобы навязать стандарты и способы выполнения работ.

- С помощью общения и обсуждения требований, выдвигаемых задач, что приводит к соответствующим действиям людей, мотивированных личной приверженностью к достижению поставленных целей.
- Внутренний интерес и удовлетворение от предстоящей работы и/или участие, забота о нуждах других людей, вовлеченных в эту деятельность.

Один сотрудник имеет право контролировать деятельность другого,

если

- У этого сотрудника больше власти и силы в организации.
- Если ему предписано руководить другими.
- Если у него больше знаний о выполняемой задаче.
- Если другой понимает, что помощь и руководство первого может способствовать его росту и знаниям.

Основанием для постановки задачи являются:

- Личные потребности и мнения тех, кто находится у власти.
- Формальное распределение должностных обязанностей и ответственности в системе.
- Требования к ресурсам и мастерству, необходимым для выполнения работы.
- Личные желания и необходимость приобретения знаний отдельными членами организации.

Работа совершается из-за:

- Получения вознаграждения, страха наказания или личной преданности отдельным влиятельным лицам.
- Соблюдения договорных обязательств, подкрепленных санкциями и личной преданностью организации или системе.
- Удовлетворения от работы и достижений и/или из-за личной преданности идее.
- Любви к работе ради самой работы и интереса и уважения к запросам и ценностям других сотрудников.

Люди работают вместе:

- Когда этого требует вышестоящее руководство или когда понимают, что могут использовать друг друга для личной выгоды.
- Когда координация и обмен определяются формальной системой.
- Когда их совместный вклад необходим для достижения цели.
- Когда сотрудничество приятно само по себе, стимулирует или бросает вызов.

Соперничество происходит:

- За личную власть и выгоду.
- За положение с высоким статусом в формальной системе.
- За максимальный вклад в выполнение задачи.
- За внимание к чьим-либо личным потребностям.

Конфликт:

- Контролируется вмешательством высшего руководителя и часто им поощряется, чтобы сохранить свою власть.
- Подавляется ссылкой на правила, процедуры и определением ответственности.
- Разрешается с помощью обсуждения качества результатов работы.
- Разрешается с помощью открытого и глубокого обсуждения личных потребностей и ценностей.

Решения:

- Принимаются лицом, обладающим большей властью.
- Принимаются лицом, которое обязано это делать.
- Принимаются лицами, которые лучше других знакомы с задачей.
- Принимаются участниками, на которых больше всего влияет результат решения.

Соответствующая система контроля и информационная структура:

- Приказ идет сверху вниз по простой пирамиде так, что любой находящийся выше в пирамиде имеет власть над тем, кто ниже. Информация распространяется посредством последовательных распоряжений.

- Директивы распространяются сверху вниз и информация идет наверх в пределах функциональных пирамид, которые соединяются вверх. Власть и ответственность, предписанные каждой роли, ограничиваются властью и ответственностью, предписанной ролям, расположенным ниже в пирамиде. Перекрестный функциональный обмен ограничен.
- Информация о требованиях, предъявляемых задаче, и проблемах идет из центра, решающего задачу, вверх и наружу, причем те, кто лучше всего понимает проблему, определяют необходимые ресурсы и поддержку от остальной части организации. Координирующий совет может установить порядок очередности получения ресурсов и их обмен на основе информации ото всех центров, занимающихся разными задачами. Структура должна изменяться в соответствии с природой и местом выполнения задачи.
- Информация и влияние идут от человека к человеку на основе личностных связей, в которые свободно вступают для достижения целей работы, знаний взаимной поддержки, удовольствия и разделения общих ценностей. Координирующая функция может установить общие уровни личностных вкладов, необходимых для сохранения организации. Эти задачи определяются общим соглашением.

На окружение реагируют так, словно это:

- Джунгли, где все против всех и тот, кто не эксплуатирует других, эксплуатируется сам.
- Упорядоченная и рациональная система, где конкуренция ограничена законом, а конфликты разрешаются путем переговоров и компромиссов.
- Совокупность неопределенных форм и систем, которые нужно переформировать и улучшить путем их организации.
- Комплекс потенциальных опасностей и поддержки. Окружающая среда должна управлять организацией, чтобы получать "пищу" от нее, "удалить острые зубы" и использовать как место работы или игры для удовольствия и роста членов организации.

Метод анкетирования основан на сборе количественных данных на основе представленной анкеты, сформулированной из показателей и индикаторов, основанных на представлениях о культуре Ч. Ханди, которая строится по методу «воронки»:

- вводная часть (введение в проблему),
- основная часть (вопросы по проблеме),
- заключительная часть (социальная).

Анализ документов – сбор социальных данных при изучении внутреннего документа. «Кодекса делового поведения персонала ОАО «Кузбассэнерго», о взаимоотношения с коллегами по работе и менеджментом. Разновидностью данного метода является **контент-анализ**, подразумевающий перевод информации в количественные показатели и дальнейшая её статистическая обработка. На основе представления, вводятся показатели и индикаторы анкетного опроса. Так как на предприятии проводится работа по формированию делового поведения персонала, в исследовании необходимо узнать степень проводимой работы на предприятии. В ответах на вопросы вводятся степени: «Да, полностью; Скорее да, чем нет; Не знаю; Скорее нет, чем да; Не ощущаю». При этом выводы будут делаться по всем ответам в отдельности на поставленные вопросы.

Ощущаете ли вы, что взаимоотношения сотрудников Общества с коллегами строятся на принципах:

- Добросовестности
- Честности
- Профессионализма
- Взаимного доверия и уважения
- Нерушимости обязательств
- Полноты раскрытия необходимой информации
- Приоритета переговоров перед служебным разбирательством.

Ощущаете ли вы, что Общество стремится создать рабочую обстановку для трудового коллектива где каждый:

- Знает, чего от него ожидают в работе
- Заинтересован в достижении наивысших результатов работы
- Получает поддержку в плане развития своих возможностей и решения производственных задач
- Получает признание и конкурентоспособное вознаграждение по результатам работы
- Бывает услышанным и конструктивно способствует улучшению показателей своей работы.
- Ощущает справедливое, уважительное к себе отношение, не допускающее дискриминации.
- Общество видит свою задачу в том, чтобы большинство производственных конфликтов улаживалось незамедлительно.

Общество строит отношения:

- Долгосрочного сотрудничества;
- Взаимного уважения;
- Неукоснительного исполнения взаимных обязательств;

Метод наблюдения — это сбор информации путём визуального фиксирования происходящих явлений и событий. Применяется для выявления межгрупповой дифференциации на предприятии. Оно является включенным наблюдением и направлено на изучение социальной группы «изнутри».

На предприятии в производственных цехах и на территории предприятия существуют определённые коллективы малых групп, которые формируются; в местах выполнения производственного задания, в местах отдыха, в места приёма пищи, вахтенного персонала и ремонтных бригад. Согласно концепции. Д. Э. Мейо в любом коллективе существует мораль и нормы, формируемые внутри неформальной группы, что диктуют человеку определенные стереотипы поведения в процессе трудовой деятельности. «Повысить эффективность групповой деятельности можно за счет приближения официальной (формальной) структуры группы к неформальной структуре взаим-

ных симпатий» об этом говорит другой исследователь Морено Я.Л. Разработанная им социальная технология «Социометрия» позволяет выделить в коллективе неформальных лидеров, наставников и людей общения (коммуникаторов) к которым в большей степени прислушивается коллектив. Т.е. эти люди, от независимых от них причин, так или иначе, формируют корпоративную культуру. Необходимо выявить таких людей в каждом малом коллективе и формировать у них в первую очередь стереотипы нового корпоративного поведения на основе их мотиваций.

Социометрия — теория измерения межличностных отношений, автором которой является австрийско-американский психолог и социолог Якоб Леви Морено. Реже, социометрией называют методику изучения внутригрупповых связей и иерархии в малых группах.

Одной из инноваций Морено является так называемая социограмма. Это схема, которая представляет собой несколько концентрических кругов. Каждый из кругов соответствует количеству предпочтений в данной группе (чем ближе к центру – тем больше предпочтений). Предпочтения выявляются путём опросов или других исследований. В центр помещается наиболее популярный член группы (или несколько членов), далее – менее популярные, по мере убывания, вплоть до изгоев (крайний круг). Между индивидами прочерчиваются линии со стрелками, обозначающие обоюдную либо одностороннюю симпатию или антипатию. Повторные измерения, проведенные в той же группе, позволяют исследовать динамику отношений.

Модифицированный вариант социометрии может применяться и для исследования более крупных групп, например, организаций или групп населения.

Социометрия является прикладным методом как в психологии (социальная психология, психотерапия), так и в социологии[39].

Назначение социометрической процедуры может быть тройным: (а) изменение степени сплоченности – разобщенности в группе; (б) выявление «социометрических позиций», т.е. относительного авторитета членов

группы по признакам симпатии – антипатии, где на крайних полюсах оказываются лидер группы и «отвергнутый»; (в) обнаружение внутригрупповых подсистем – сплоченных образований, во главе которых могут стоять свои неформальные лидеры. Основной целью ее является превращение старого социального устройства в новое и, если это необходимо, преобразование групп таким образом, чтобы формальная поверхностная структура как можно больше соответствовала глубинной (неформальной или эмоциональной) структуре[51.1061с.].

Социометрическая процедура.

Общая схема действий при социометрическом исследовании заключается в следующем. После постановки задач исследования и выбора объектов измерений формулируются основные гипотезы и положения, касающиеся возможных критериев опроса членов групп. Здесь не может быть полной анонимности, иначе социометрия окажется малоэффективной. Требование экспериментатора раскрыть свои симпатии и антипатии нередко вызывает внутренние затруднения у опрашиваемых и проявляется у некоторых людей в нежелании участвовать в опросе. Когда вопросы или критерии социометрии выбраны, они заносятся на специальную карточку или предлагаются в устном виде по типу интервью. Каждый член группы обязан отвечать на них, выбирая тех или иных членов группы в зависимости от большей или меньшей склонности, предпочтительности их по сравнению с другими, симпатий или, наоборот, антипатий, доверия или недоверия и т. д.[64].

Выявление лидерства в группе; неформальный авторитет может быть рассредоточен по нескольким субъектам, которые называют локусами контроля. На рисунке 1.1 видно, что только позиция А соединяет в себе формальный статус руководителя и неформальный статус лидера.

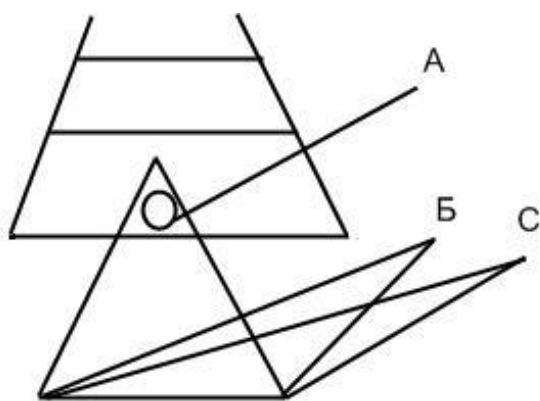


Рис. 1.1 Локусы в первичном коллективе

Позиции В и С, лежащие вне контуров управленческой иерархии, подразумевают, что их занимают лица, не наделенные формальной властью, но обладающие статусом неформального лидера, полученным ими от коллектива. Множественность локусов неформального авторитета основана на разделении труда, существующем не только в производственной, но и в непромышленной сфере. Так, лидер А может быть лидером досуга. Лидер В может быть лидером компетентности (профессиональный авторитет). Лидер С может быть лидером в области житейской мудрости и «справочником» повседневной жизни. Все они – лидеры мнения первичного коллектива. Как правило, один человек не может совмещать в себе такое количество способностей, которые позволили бы ему быть единственным лидером. Специализация или дробление лидерских функций базируются на естественной дифференциации человеческих способностей[51. 541с.].

В нашем варианте к этим лидерам можно дополнить или переименовать лидеров В и С в наставника и коммуникатора (человек общения).

Наставничество – надежный метод, благодаря которому проясняются корпоративные ценности, усвершенствуются информационные потоки и создается ощущение «принадлежности» к организации. В основе – передача умений и навыков, включая лидерских, от более опытных и продуктивных менеджеров новичкам.

В любом эффективном наставничестве заложен осязаемый компонент коучинга (искусство содействовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека, дал определение Майлз Дауни), так как оно включает практические советы и их обсуждение по достижению целей, укреплению имиджа, принятию важных решений и профессиональному развитию.

Коммуникация – умение быстро устанавливать контакт с незнакомыми людьми. Общение, которое вызывает желание поддерживать разговор, умение убеждать, умение публично выступать, потребность в общении, хорошо поставленная речь. Аргументация своей точки зрения и умения отстаивать свои интересы, нахождение компромисса, навыки принятия решений, ориентация в проблемной ситуации[50].

Лидер влияет на окружающих главным образом по двум социально-психологическим каналам:

- каналу авторитета (члены группы признают преимущество лидера перед другими в силу его положения, опыта, мастерства, образования и т. д.);
- каналу харизматических свойств (человечность, обходительность, нравственность).

В **социометрическую карточку** вписываются критерии неформальных лидеров для одинакового понимания респондентами и получения валидных данных.

Как правило, члены группы **воспринимают лидера** на основе четырех возможных моделей:

- один из нас – предполагается, что образ жизни лидера идентичен образу жизни любого члена социальной группы. Лидер, как и все, радуется, переживает, негодует и страдает; жизнь приносит ему и приятное, и неприятное;

- лучший из нас – имеется в виду, что лидер является примером для всей группы как человек и как профессионал. В связи с этим поведение лидера становится предметом подражания;
- воплощение добродетелей – считается, что лидер является носителем общечеловеческих норм морали. Лидер разделяет с группой ее социальные ценности и готов их отстаивать;
- оправдание наших ожиданий – люди надеются на постоянство поведенческих установок лидера независимо от меняющейся среды. Они хотят, чтобы лидер всегда был верен слову, не допускал отклонений от одобренного группой курса поведения[51.547с.].

Критерии выбора наставников – это совокупность требований, предъявляемых к работнику и необходимых для выполнения функций наставника, включающих:

- квалификационные требования – образованность, квалифицированность, стаж работы;
- показатели результативности – безаварийное производство работ;
- профессиональные навыки – может передавать теоретические знания формировать практические навыки, обеспечивать социальную адаптацию новичков в коллективе;
- личные мотивы к наставничеству.

Критерии выбора коммуникатора (человек общения):

- умение слушать – активно и внимательно слушает собеседника, задаёт уточняющие вопросы, уточняет содержание информации, полученной от собеседника с целью установления взаимопонимания;
- умение говорить – связно и логично излагает свои мысли в развёрнутой форме, говорит понятно для собеседника – излагает мысли простыми, доступными словами, учитывая уровень собеседника;
- желание всё про всех знать – существуют связи с другими коллективами, имеет доступ к неофициальной информации.

Социометрическая процедура имеет цель – обнаружение внутригрупповых подсистем, сплоченных образований, во главе которых могут быть свои неформальные лидеры.

Использование социометрии позволяет проводить измерение авторитета формального и неформального лидеров для перегруппировки людей в командах так, чтобы снизить напряженность в коллективе, возникающую из-за взаимной неприязни некоторых членов группы. Социометрическая методика проводится групповым методом, ее проведение не требует больших временных затрат (до 15 мин.). Она весьма полезна в прикладных исследованиях, особенно в работах по совершенствованию отношений в коллективе. Но она не является радикальным способом разрешения внутригрупповых проблем, причины которых следует искать не в симпатиях и антипатиях членов группы, а в более глубоких источниках.

В этой работе рассматриваются параметрическая процедура с ограничением числа выборов. Величина ограничения числа социометрических выборов получила название «социометрического ограничения» или «лимита выборов». Лимит выборов значительно снижает вероятность случайных ответов и позволяет стандартизировать условия выборов в группах различной численности в одной выборке, что и делает возможным сопоставление материала по различным группам. Социометрическая процедура состоит в том, что социометрическая константа $(N-1)$ сохраняется только для системы получаемых выборов (т. е. из группы к участнику). Для системы отданных выборов (т. е. в группу от участника) она измеряется новой величиной d (социометрическим ограничением). Введением этой величины можно стандартизировать внешние условия выборов в группах разной численности. Для этого необходимо определять величину d по одинаковой для всех групп вероятности случайного выбора. Формулу определения такой вероятности предложили в свое время Я.Л. Морено и Е. Дженнингс: $P(A)=d/(N-1)$, где P – вероятность случайного события (A) социометрического выбора; N – число членов группы. Обычно величина $P(A)$ выбирается в пределах 0,20-0,30. Подставляя эти зна-

чения в формулу для определения d с известной величиной N , получаем искомое число «социометрического ограничения» в выбранной для измерений группе [64].

Таблица. 1.1.
Величины ограничения социометрических выборов

Число членов групп	Социометрическое ограничение d	Вероятность случайного выбора $P(A)$
5-7	1	0,20-0,14
8-11	2	0,25-0,18
12-16	3	0,23-0,19
17-21	4	0,22-0,19
22-26	5	0,22-0,19
27-31	6	0,22-0,19
31-36	7	0,21-0,19

Формирование выборки.

Выборка данного исследования основана на численности коллектива станции исходя из штатного расписания. Что составила генеральную совокупность в 532 человека. Из них руководителей 87 человек; специалистов – 36; рабочих 409 человек. Доверительная вероятность показывает, с какой вероятностью случайный ответ попадет в доверительный интервал. Для простоты можно понимать её как надежность выборки, уверенность. Как правило, используется 95%, но в условиях малых бюджетов и для небольших выборок, когда высокая точность не нужна, вероятностью можно пожертвовать и понизить её уровень до 90% и даже до 85% [33]. Принципы планирования выборки исследования, обусловили с одной стороны, что она должна быть репрезентативной для предприятия в целом, а с другой – иметь достаточно скромную численность. Так как исследование проводилось без дополнительного штата анкетёров. С учетом этих обстоятельств была принята схема построенной с 90% доверительной вероятностью и погрешностью в 10%. Соответственно выборочная

совокупность составляет 60 человек. К выборочной совокупности применим кластерный анализ с пропорциональным отбором(таб.1.2).

Таблица 1.2.

Формирование доли от генеральной совокупности.

Генеральная совокупность	532	доля	от выборки 60 человек
руководители	87	0,163534	9,812030075
специалисты	36	0,067669	4,060150376
рабочие	409	0,768797	46,12781955

Соответственно:

Доля руководителей в организации равна 0,16; специалистов – 0,07; рабочих – 0,77. А значит необходимо опросить 10 человек руководителей, 4 – специалиста и 46 – рабочих. А так же в доленом распределении по цехам исходя из организационной структуры предприятия (схема 1.1).:

- Цех топливоподачи (ЦТП) – 13 человек;
- Котельный цех (КЦ) – 11 человек;
- Электрический цех (ЭЦ) – 8 человек;
- Турбинный цех (ТЦ) – 7 человек;
- Цех тепловой автоматики и измерений (ЦТАИ) – 7 человек;
- Химический цех (ХЦ) – 6 человек;
- Цех гидротехнический сооружений (ЦГТС) – 4 человека;
- ИАХО – 4 человека.

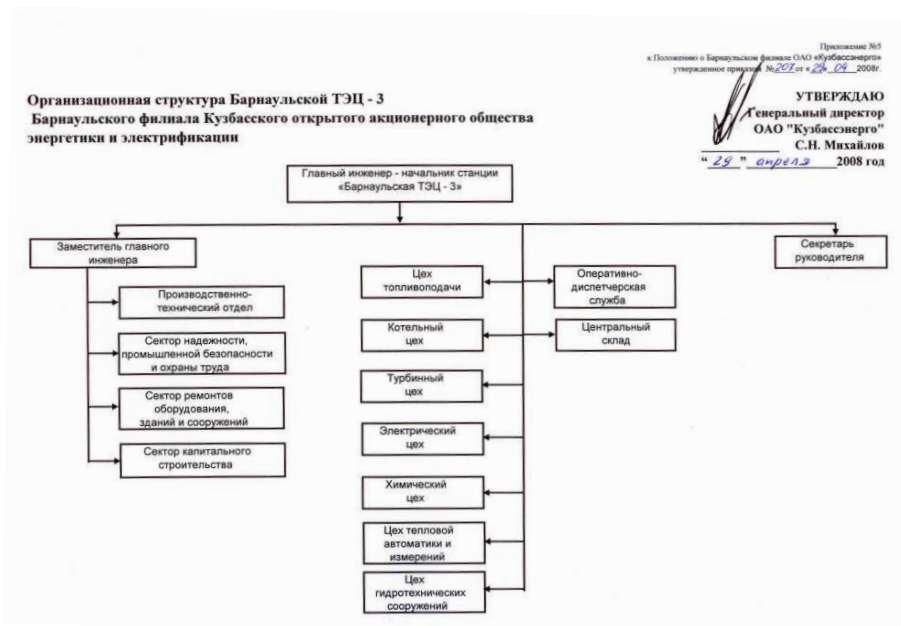


схема 1.1 Организационная структура Барнаульской ТЭЦ-3

В качестве площадки для проведения исследования выбран коллектив Барнаульской ТЭЦ-3.

Проведение полевого исследования происходило в два этапа:

1. Опрос был проведён на территории Барнаульской ТЭЦ-3 выборочно с разными вахтами для соблюдения репрезентативности.
 - Кодирование полученной информации.
 - Количественный анализ данных в программе SPSS-18 и представлении их в форме графиков (смотри 2.2).
2. Опрос проведён согласно социометрическим карточкам в малом коллективе вахтенного персонала цеха топливоподдачи Барнаульской ТЭЦ-3.
 - Кодированная информация представлена для подсчёта количества выборов в форме социоматрицы.
 - Проведён анализ полученных данных и выявлены неформальные лидеры, наставники и коммуникаторы в малом коллективе предприятия подсчётом баллов (смотри 2.3).

Аналитический этап.

В анкете ставится вопрос не только о степени соответствия параметров анкеты и вашей организации; но и степень соответствия личным предпочтениям (желаемое) членов коллектива. Необходимо рассмотреть в динамике, какие представления о типе данной культуры, и какие предпочтения у персонала в типе организационной культуры. Сравнительная характеристика набранных баллов в исследовании социометрией коллектива говорит о неформальных отношениях как о влиянии одних членов коллектива на других.

Глава 2. Результаты эмпирического исследования формирования корпоративной культуры (на примере Барнаульской ТЭЦ-3)

2.1. Общая характеристика предприятия.

Строительство Барнаульской ТЭЦ-3 начинается в 1973 году – с установленной мощностью первой очереди 430 мВт, и уже в 1976 году введен первый водогрейный котел. В 1993 году – производственное объединение «Барнаулэнерго» преобразовано в открытое акционерное общество энергетики и электрификации Алтайского края – ОАО "Алтайэнерго", в составе – Российского акционерного общества энергетики и электрификации Единой энергетической системы России – РАО «ЕЭС России».

В декабре 2005 года Совет директоров ОАО РАО «ЕЭС России» принял решение по проекту реформирования ОАО «Алтайэнерго» и формированию Территориальной Генерирующей компании №12. Механизм реализации проекта предполагал обособление энергосбытовой деятельности в самостоятельное юридическое лицо, а также продажу имущества, целью использования которого является производство электрической и тепловой энергии и передача тепловой энергии, а также объектов, относящихся к Единой Национальной Энергетической сети (ЕНЭС). Подписано Соглашение «О взаимодействии при реформировании электроэнергетического комплекса Алтайского края между администрацией Алтайского края, ОАО РАО «ЕЭС России» и ОАО «Алтайэнерго»».

В 2006 году – образован Барнаульский филиал ОАО «Кузбассэнерго» в состав, которого входит Барнаульская тепло-электро централь №3. ТЭЦ-3 поставляет бесперебойно и надежно потребителям тепло и электроэнергию, обеспечивает эффективность производства и инвестиционной привлекательности компании. Выполняет программы ремонта оборудования

электростанции, электрических и тепловых сетей. Выполняет инвестиционную программу Общества.

Барнаульская ТЭЦ-3 находится в удалении от основного города на расстоянии 7 километров, поэтому члены предприятия используют помимо частного автотранспорта – служебные автобусы. Территория БТЭЦ-3 насчитывает более 5 квадратных километров, на ней расположено объекты инфраструктуры предприятия – насчитывается более 20 разных сооружений. В них, помимо основного оборудования, находятся места отдыха персонала, места сбора ремонтных бригад. Неформальное общение персонала происходит постоянно, как во время производства работ, так и во время перерывов в работе.

В структуре предприятия существует корпоративная культура, и находится она в постоянном развитии. Имеется ввиду не организацию производства продукта, а ценностные категории, вошедшие в традиции предприятия. Хотелось бы видеть, что бы это передавалось «в умолчаниях» и не требовалось от сотрудников предприятия дополнительной эмоциональной нагрузки действовать именно так как желает руководство, т.е. действовать, так как хочется самому, но согласно правилам и нормам организации. Существуют ли пути перевода из одного состояния в другое? Какой из них является более эффективным? Какой способ перевода выбрать?

Дело в том, что на предприятии сложилась практика доведения до персонала актов внезапной проверки рабочих мест, где описываются нарушения правил техники безопасности и правил пожарной безопасности на предприятии. И это входит в норму, а значит можно говорить о культуре производства. Но проблема не в том, как доводить акты, а в том, как сделать так, чтобы правила не нарушались. Так как предприятие несёт прямые убытки, от нарушений правил; примером может служить пожар 21 января 2010 года его ликвидация, а так же восстановление технологического цикла. Хорошо, что это было без человеческих жертв, но ведь на предприятии существовали и несчастные случаи с летальным исходом. Данные по несчастным случаям:

Таблица 2.1 происшествий на БТЭЦ-3 за 2008-2009гг.

Дата.	Вид происшествия	Причина	Лица виновные
27.04.2008 (смертельный)	Воздействие движущихся, вращающихся деталей.	Находился в алкогольном опьянении.	Не установленны.
25.05.2008 (л. с. тяжести)	Падение с высоты собственного роста	Личная неосторожность	Пострадавший
24.04.2009 (л. с. тяжести)	Механический износ механизма оборудования	Неприменения СИЗ рук и лица	Пострадавший
24.09.2009 (л. с. тяжести)	Падение пострадавшего	Неудовлетв-ая организация работ со стороны пострадавшего	Пострадавший

И в первую очередь этому предшествует нарушения в области охраны труда. Так в 2009 году выявлено: 15 нарушений в подготовке и содержании рабочего места бригады; 8 – отсутствие и неприменение средств индивидуальной и коллективной защиты; 11 – при производстве сварочных и огневых работ. В 2010 году выявлено: 31 нарушений в подготовке и содержании рабочего места бригады; 5 – отсутствие и неприменение средств индивидуальной и коллективной защиты; 6 – при производстве сварочных и огневых работ (сведения о результатах проверок по охране труда Барнаульской ТЭЦ-3).

Кузбасское открытое акционерное общество энергетики и электрификации (ОАО «Кузбассэнерго»), в состав структуры которого входит БТЭЦ-3, разработало внутренний документ в феврале 2009г. «Кодекс делового поведения персонала ОАО Кузбассэнерго». Где в главе 5.8. «Взаимоотношения с коллегами по работе и менеджментом» говорится.

Взаимоотношения сотрудников предприятия ОАО «Кузбассэнерго» с коллегами строятся на принципах добросовестности, честности, профессионализма, взаимного доверия и уважения, нерушимости обязательств, полноты раскрытия необходимой информации, приоритета переговоров перед служебным разбирательством. В процессе взаимоотношений с коллегами и третьими лицами, сотрудники предприятия ОАО «Кузбассэнерго» обязаны воздерживаться от любого рода манипулирования, сокрытия искажения или не-

своевременного предоставления информации, злоупотребления служебным положением и иных недобросовестных способов ведения дел. Руководство предприятия ОАО «Кузбассэнерго» строит отношения с сотрудниками предприятия ОАО «Кузбассэнерго» на принципах долгосрочного сотрудничества, взаимного уважения и неукоснительного исполнения взаимных обязательств. Руководство предприятия ОАО «Кузбассэнерго» приветствует активное участие сотрудников в жизни предприятия ОАО «Кузбассэнерго». Руководство предприятия ОАО «Кузбассэнерго» стремится создать такую рабочую обстановку, в которой каждый, кто работает для предприятия ОАО «Кузбассэнерго»: – Знает, чего от него ожидают в работе. – Заинтересован в достижении наивысших результатов работы. – Получает поддержку в плане развития своих возможностей и решения производственных задач. – Получает признание и конкурентоспособное вознаграждение по результатам работы, в соответствии со значимостью для Общества своего трудового вклада. – Бывает услышанным и конструктивно способствует улучшению показателей своей работы. – Ощущает справедливое, уважительное к себе отношение, позволяющее ему ощущать чувство собственного достоинства, отношение, не допускающее дискриминации. Недоразумения или конфликты могут возникать в любой организации. Для того чтобы обеспечить эффективные трудовые отношения, важно, чтобы такие вопросы решались до того, как они перерастут в серьезные проблемы. Руководство предприятия ОАО «Кузбассэнерго» видит свою задачу в том, чтобы большинство производственных конфликтов улаживалось незамедлительно[48].

2.2. Описание типа корпоративной культуры на предприятии и оценка делового поведения персонала.

Исследование проводилось для выявления типа корпоративной культуры как сложившегося в прошлом и существующего в настоящем (реального), так и желаемого представления о культуре на основе предложенной модели «Ханди-Харриса». В исследовании необходимо узнать степень проводимой работы, являются ли декларируемые положения в кодексе делового поведения персонала ОАО «Кузбассэнерго» реальному положению реализуемых задач на предприятии. А также охарактеризовать нынешнее состояние взаимоотношений с коллегами по работе и менеджментом на основе критериев предложенными исходя из анализа внутренних документов предприятия.

Располагаться графики будут слева – реальное представление о типе корпоративной культуре, справа желаемое представление персонала.

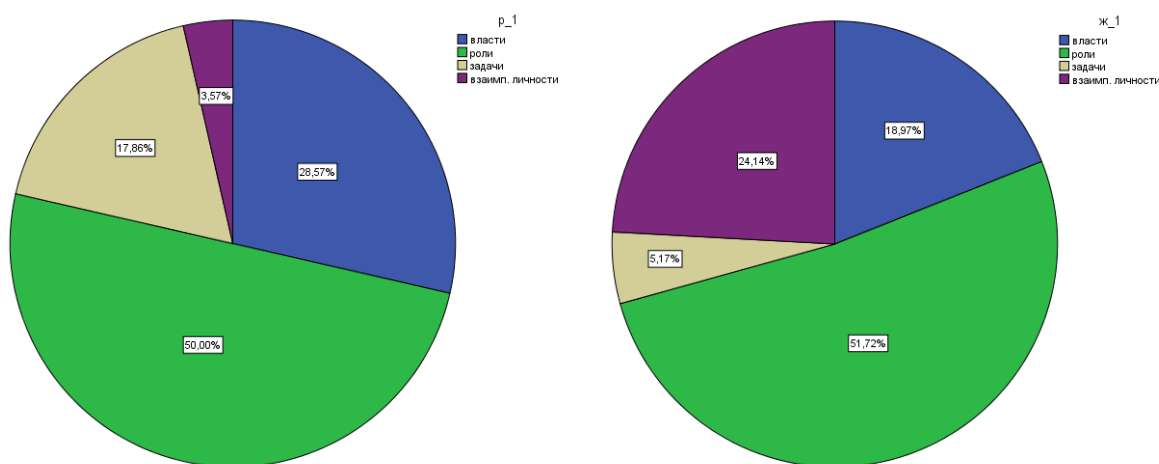


Рисунок 2 Представления работников организации Барнаульской ТЭЦ-3 о «хорошем начальнике»

Представления о «хорошем начальнике» в организации едины как настоящего, так и желаемого. Половина – 50% организации ассоциируют свое представление с ответом: «Объективный и точный, избегает

использовать власть в своих интересах, требует от подчиненных только то, что соответствует их должностным обязанностям».

Ответ характеризуется сменой двух культур «Задачи» и «Личности», почти четверти – 24,14% персоналу хотелось бы видеть, в «хорошем начальнике» заботу о личных нуждах окружающих, использование своего положение для обеспечения условий работы, приносящих удовлетворение подчиненным и способствующих их росту. И только 5% персонала хотели бы видеть ориентированного на равноправие и легко поддающегося влиянию в вопросах, касающихся выполнения задачи.

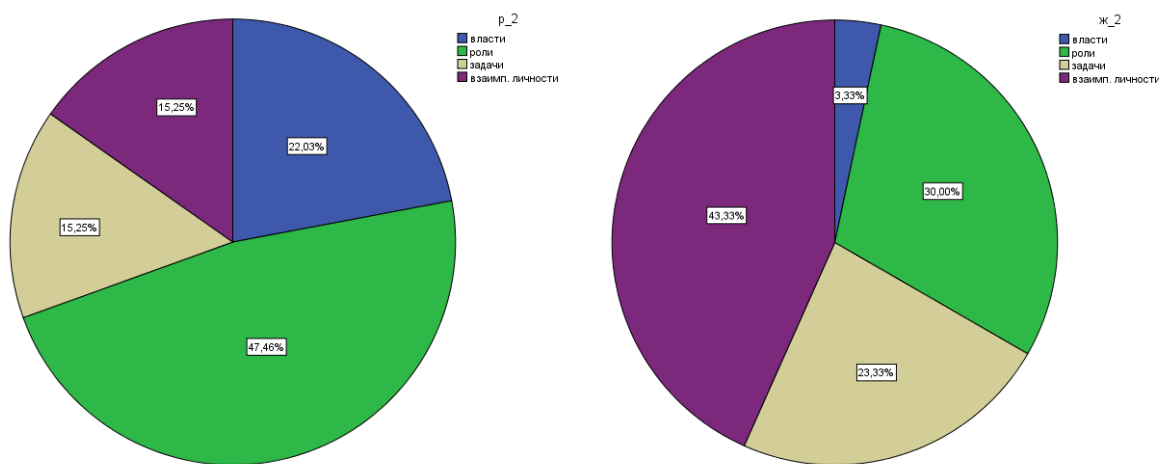


Рисунок 3 Представления работников организации Барнаульской ТЭЦ-3 о «хорошем подчинённом»

«Хороший подчинённый» ассоциируется с ответом «Ответственный и надежный, выполняет свои обязанности и избегает действий, удивляющих или беспокоящих начальника». С таким ответом согласны – 47,46% персонала.

Чуть менее половины – 43,33% персонала выразили предпочтения желаемого о «хорошем подчинённом» как о крайне заинтересованном в развитии своего потенциала, открытого к обучению и получению помощи. А также почти треть – 30% персонала – ответственным и надежным, выполняющим свои обязанности и избегающим действий, удивляющих или беспокоящих начальника.

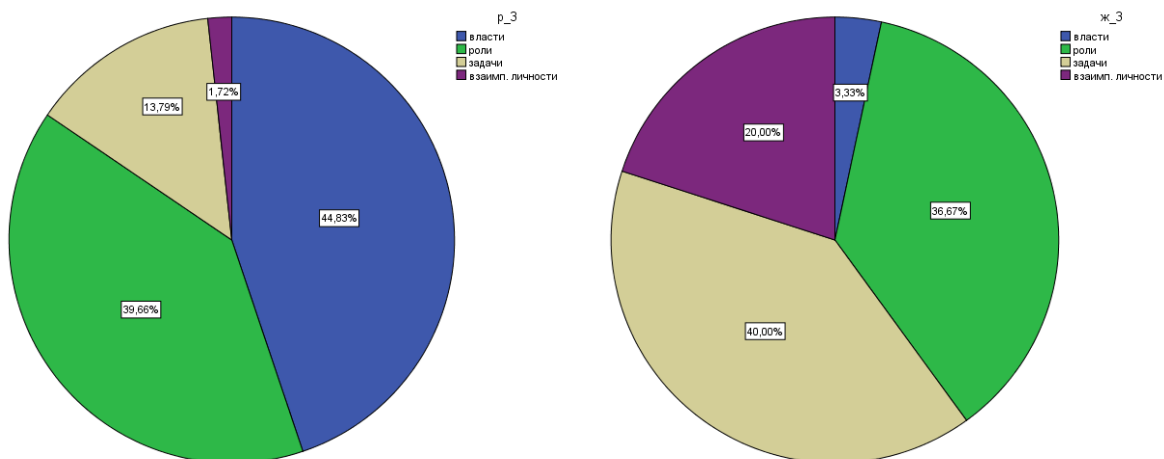


Рисунок 4 Представления работников организации Барнаульской ТЭЦ-3 о том, что «Хороший член организации считает приоритетным»

Считают – 44,83%, что в данный момент приоритетным для хорошего члена организации в первую очередь – это личные распоряжения начальника, а так же 39,66%, что приоритетным являются обязанности, требования, предписанные ролью, и привычные стандарты личностного поведения.

В свою очередь желаемая культура первоприоритетности обозначена до 40% членов организации, считают приоритетными требования, вытекающие из задачи или имеющихся навыков и возможностей, энергии и материальных ресурсов. И 36,67% где приоритет отдаётся ответу «обязанности, требования, предписанные ролью, и привычные стандарты личностного поведения». И только 3,33% хотели бы видеть приоритетным личные распоряжения начальника.

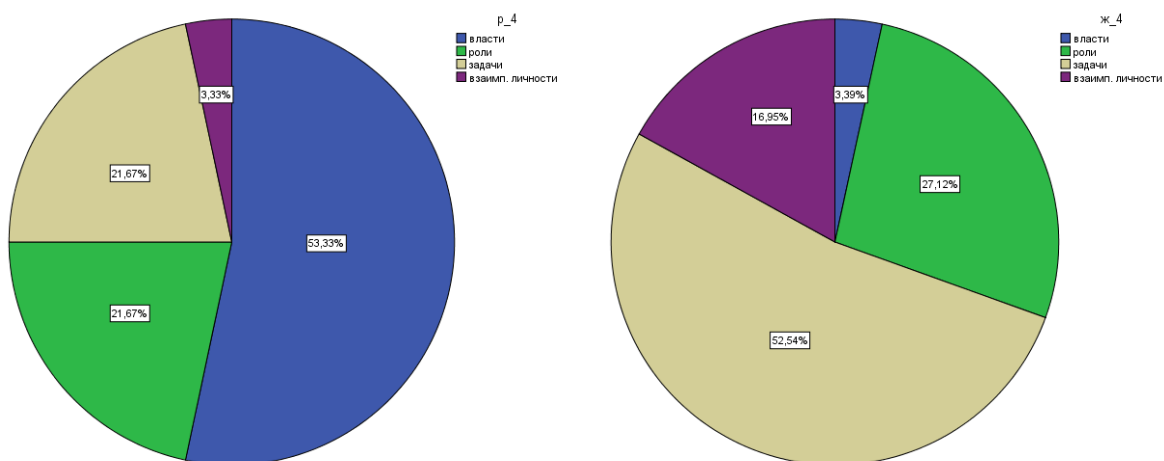


Рисунок 5 Представления работников организации Барнаульской ТЭЦ-3 о том, что «Люди, которые преуспевают в организации»

Расчетливы, соперничают друг с другом и обладают сильным стремлением к власти, так ответили больше половины – 53,33% персонала.

И таких в организации «Расчетливых, соперничающих друг с другом и обладающих сильным стремлением к власти» хотелось бы видеть только 3,39%. Больше половины – 52,54% персонала хотелось бы видеть в организации компетентных, эффективных и стремятся делать дело в своей профессиональной области.

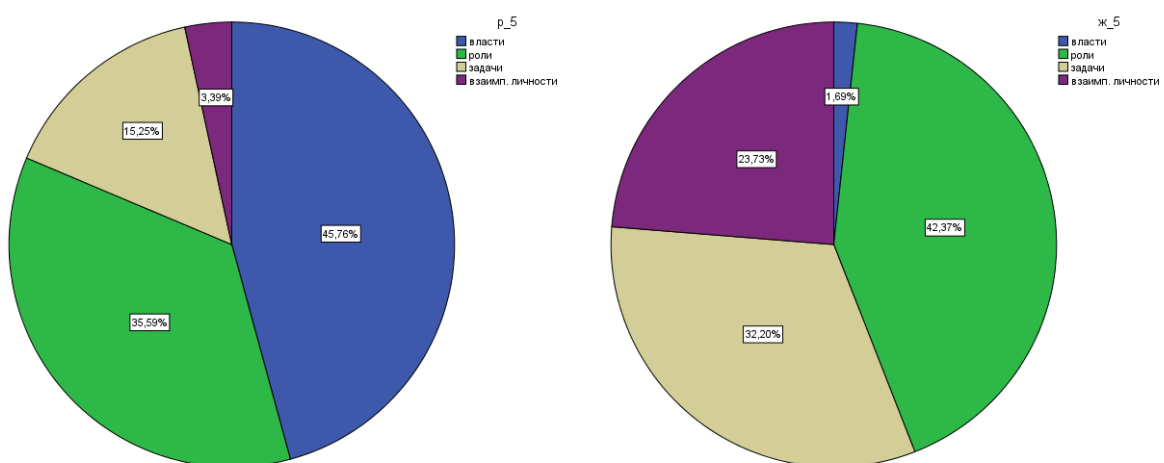


Рисунок 6 Представления работников организации Барнаульской ТЭЦ-3 об «Отношение организации к сотруднику»

Чуть менее половины – 45,76% считают, что как, будто его время и энергия находятся в распоряжении лиц, стоящих выше по служебной

лестнице. И треть – 35,59% считают что, временем и усилиями сотрудников организации распоряжаются в рамках контракта, оговаривающего права и обязанности обеих сторон.

Хотелось бы видеть персоналу, что бы временем и усилиями сотрудников организации распоряжаются в рамках контракта, оговаривающего права и обязанности обеих сторон. Так сказали 42,37% персонала. Трети – 32,20% хотелось бы видеть отношения как к партнеру, вкладывающему свои умения и способности в общее дело. И только 1,67% – будто его время и энергия находятся в распоряжении лиц, стоящих выше по служебной лестнице.

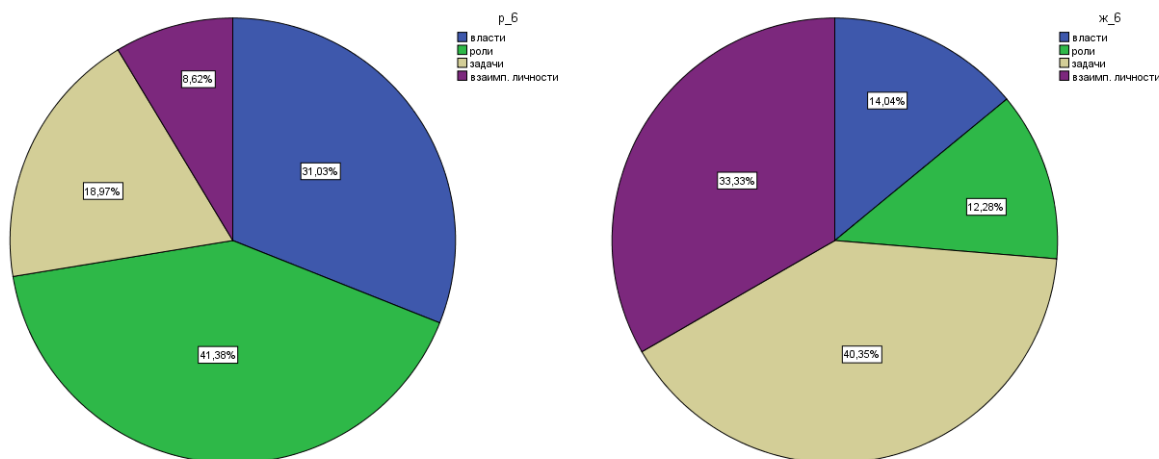


Рисунок 7 Представления работников организации Барнаульской ТЭЦ-3 о том, что «Сотрудниками управляют и на них влияют»

41,38% считают, что сотрудниками управляют «безличным проявлением экономической и политической силы, чтобы навязать стандарты и способы выполнения работ». Почти треть – 31,03% считают, что «личным проявлением экономической и политической силы (вознаграждения и наказания)».

Желаемое управление сотрудниками «с помощью общения и обсуждения требований, выдвигаемых задач, что приводит к соответствующим действиям людей, мотивированных личной приверженностью к достижению поставленных целей», с выражением

согласны 40,35%. И треть 33,33% с выражением – «внутренний интерес и удовлетворение от предстоящей работы и/или участие, забота о нуждах других людей, вовлеченных в эту деятельность».

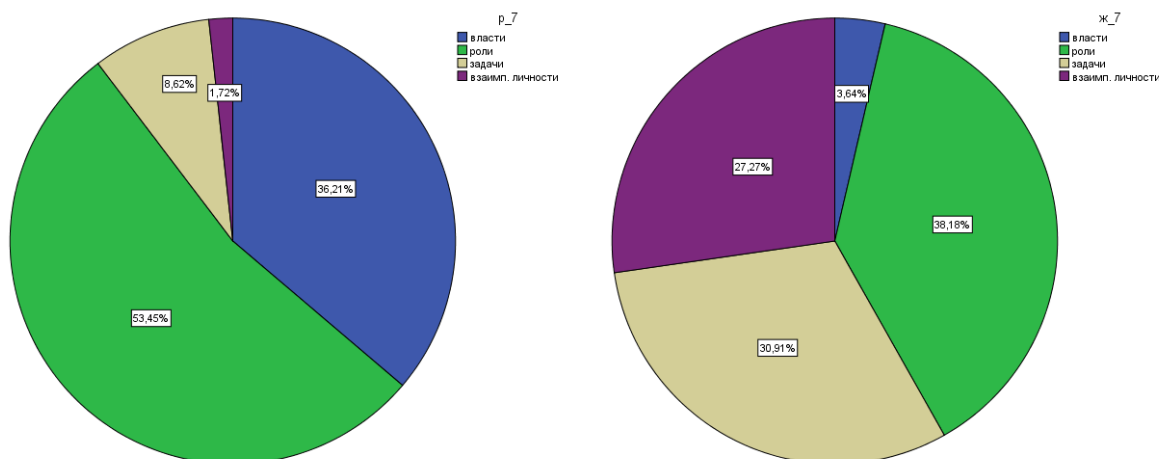


Рисунок 8 Представления работников организации Барнаульской ТЭЦ-3 о том, что «Один сотрудник имеет право контролировать деятельность другого, если».

«Если ему предписано руководить другими» так считают больше половины – 53,45% персонала, и 36,21% считают, что один сотрудник имеет право контролировать деятельность другого, если у этого сотрудника больше власти и силы в организации.

Желаемое право контролировать деятельность другого, разделилось почти по трети между культурами роли (Если ему предписано руководить другими), задачи (Если у него больше знаний о выполняемой задаче) и личностью (Если другой понимает, что помощь и руководство первого может способствовать его росту и знаниям). Кроме культуры власти, только 3,64% хотели бы видеть, если у этого сотрудника больше власти и силы в организации.

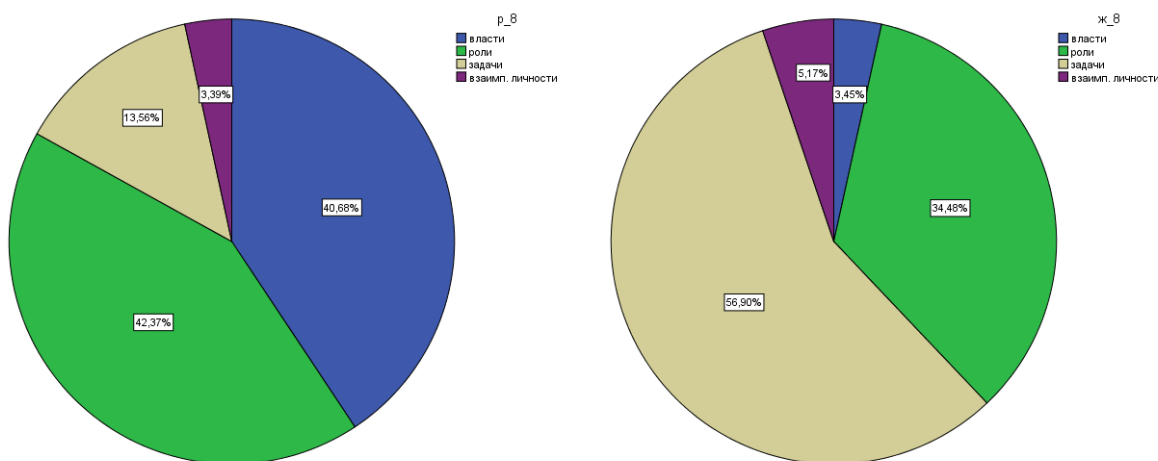


Рисунок 9 Представления работников организации Барнаульской ТЭЦ-3 о том, что «Основанием для постановки задачи являются»

На вопрос основанием для постановки задачи являются ответили: «Формальное распределение должностных обязанностей и ответственности в системе» – 42,37% опрошиваемых. И 40,68% ответили – «Личные потребности и мнения тех, кто находится у власти».

Хотелось бы иметь персоналу для постановки задачи «Требования к ресурсам и мастерству, необходимыми для выполнения работы». С таким выражением согласны больше половины – 56,9% и треть – 34,48% ответили: «Формальное распределение должностных обязанностей и ответственности в системе».

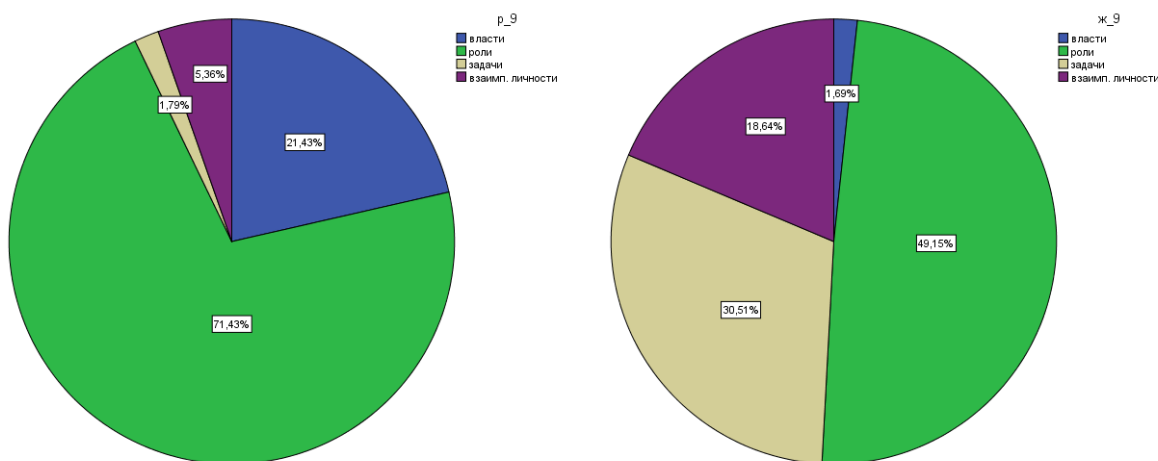


Рисунок 10 Представления работников организации Барнаульской ТЭЦ-3 о том, что «Работа совершается из-за»

«Соблюдения договорных обязательств, подкрепленных санкциями и личной преданностью организации или системе» так ответили большинство – 71,43% персонала, на втором месте с 21,43% культура «Власти» с ответом – «Получения вознаграждения, страха наказания или личной преданности отдельным влиятельным лицам»

Желаемая культура «Роли» также набирает большинство – 49,15% с ответом «Соблюдения договорных обязательств, подкрепленных санкциями и личной преданностью организации или системе», а вот ответ «Получения вознаграждения, страха наказания или личной преданности отдельным влиятельным лицам» получает 1,69% – это наименьший процент желаемой культуры «Власти».

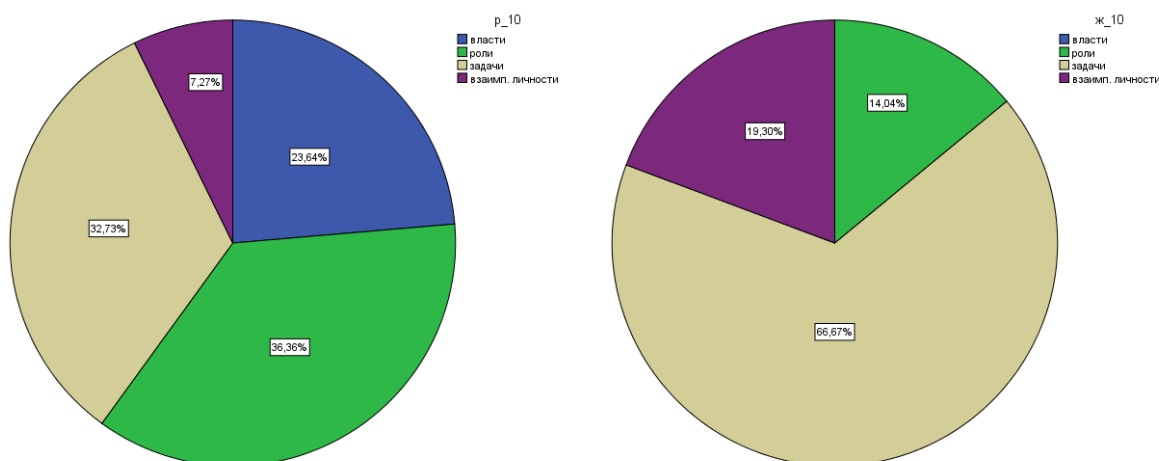


Рисунок 11 Представления работников организации Барнаульской ТЭЦ-3 о том, что «Люди работают вместе»

«Когда координация и обмен определяются формальной системой» так ответили большинство – 36,36% персонала, примерно столько же – 32,73% ответили «Когда их совместный вклад необходим для достижения цели» и 23,64% ответили «Когда этого требует вышестоящее руководство или когда понимают, что могут использовать друг друга для личной выгоды».

В отличие от желаемой культуры – культура «Власти» с ответом «Когда этого требует вышестоящее руководство или когда понимают, что могут использовать друг друга для личной выгоды» не набрала ни одного процента. Больше всего хотели бы видеть на предприятии культуру «Задачи»

с ответом «Когда их совместный вклад необходим для достижения цели» за это – 66,67% персонала.

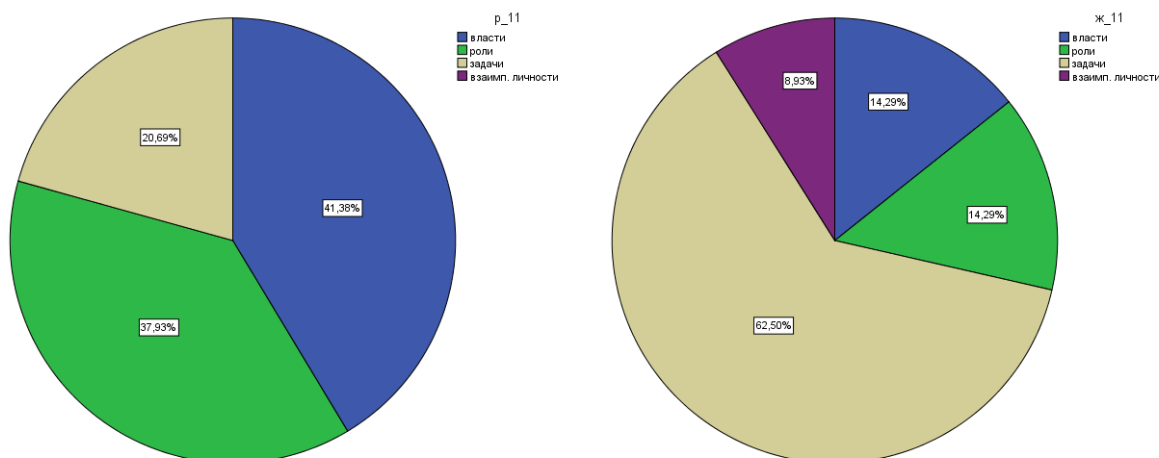


Рисунок 12 Представления работников организации Барнаульской ТЭЦ-3 о том, что «Соперничество происходит».

Здесь примерно одинаково культура «Власти» и культура «Роли» с ответами; «За личную власть и выгоду» и «За положение с высоким статусом в формальной системе» набирают процентов – 41,38% и – 37,93% соответственно.

Желаемая же культура «Задачи» с ответом «За максимальный вклад в выполнение задачи» – 62,5%

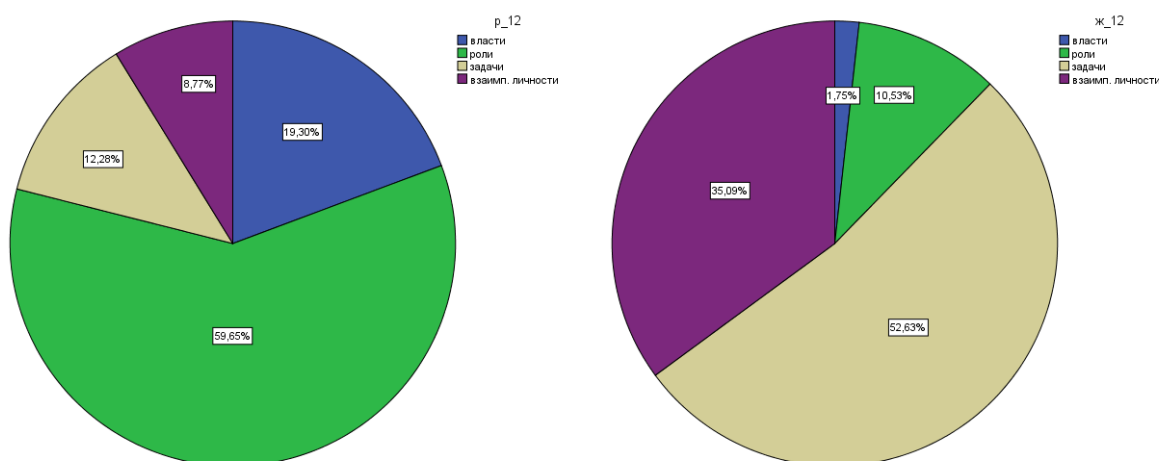


Рисунок 13 Представления работников организации Барнаульской ТЭЦ-3 о «Конфликте»

Большинство – 59,65% респондентов ответили «Подавляется ссылкой на правила, процедуры и определением ответственности» определяемый культурой «Роли».

Хотели бы видеть культуру «Задачи» – 52,63% с ответом «Разрешается с помощью обсуждения качества результатов работы», а также культуру «Власти» с ответом «Контролируется вмешательством высшего руководителя и часто им поощряется, чтобы сохранить свою власть», только 1,75% хотели бы видеть.

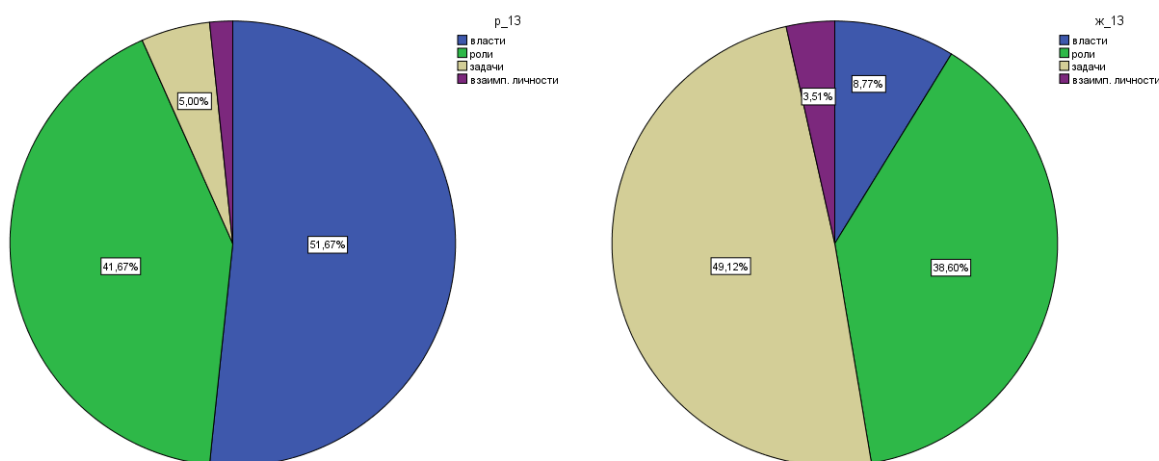


Рисунок 14 Представления работников организации Барнаульской ТЭЦ-3 о «Решениях»

Чуть больше половины – 51,67% персонала считают, что решения «Принимаются лицом, обладающим большей властью». И 41,67% считают, что решения «Принимаются лицом, которое обязано это делать».

Желали бы, что бы решения «Принимались лицами, которые лучше других знакомы с задачей» – 49,12% персонала, и – 36,6% хотели, что бы решения «Принимались лицом, обладающим большей властью»

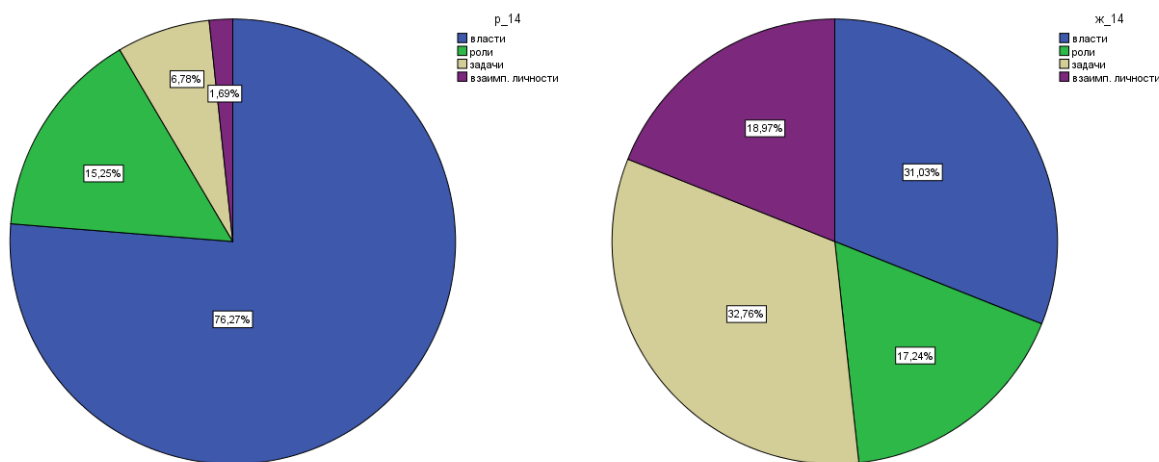


Рисунок 15 Представления работников организации Барнаульской ТЭЦ-3 о «Системе контроля и информационной структуре»

Подавляюще большинство 76,27% персонала считают, что система контроля строится на принципах: «Приказ идет сверху вниз по простой пирамиде так, что любой находящийся выше в пирамиде имеет власть над тем, кто ниже. Информация распространяется посредством последовательных распоряжений».

Почти треть – 32,76% хотели бы видеть культуру «Задачи» с формулировкой «Информация о требованиях, предъявляемых задаче, и проблемах идет из центра, решающего задачу, вверх и наружу, причем те, кто лучше всего понимает проблему, определяют необходимые ресурсы и поддержку от остальной части организации. Координирующий совет может установить порядок очередности получения ресурсов и их обмен на основе информации ото всех центров, занимающихся разными задачами. Структура должна изменяться в соответствии с природой и местом выполнения задачи». И почти треть – 31,03% культуру «Власти» с формулировкой «Приказ идет сверху вниз по простой пирамиде так, что любой находящийся выше в пирамиде имеет власть над тем, кто ниже. Информация распространяется посредством последовательных распоряжений».

Единого мнения нет, как должна распространяться информация, но на первое место всё-таки поставили принципы распространения информации исходя из задачи.

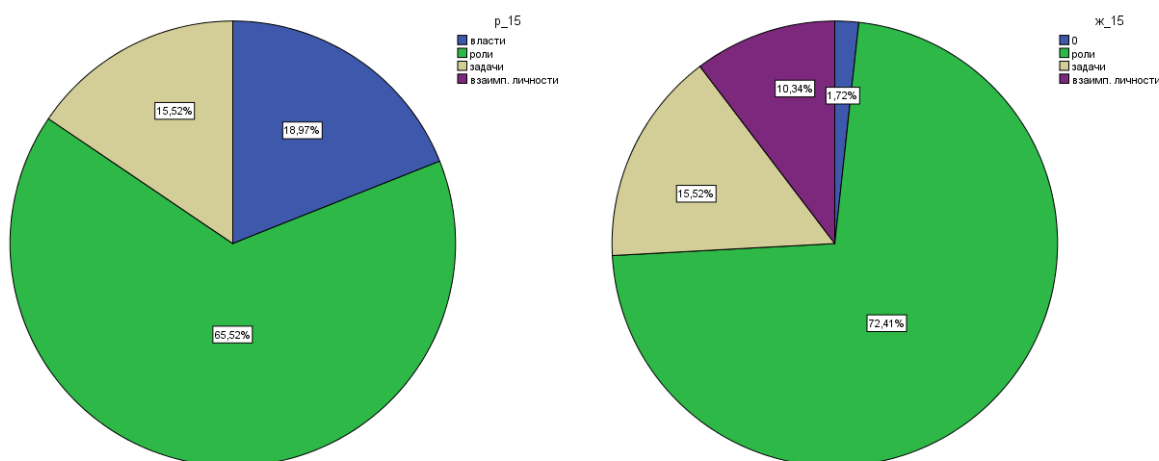


Рисунок 16 Представления работников организации Барнаульской ТЭЦ-3 о том, что «На окружение реагируют так, словно это»

Выбор большинства – 65,52% это культура «Роли» с формулировкой «Совокупность неопределенных форм и систем, которые нужно переформировать и улучшить путем их организации».

А так же и хотелось бы видеть культуру «Роли» большему проценту персонала – 72,41%.



Рисунок 17 Представления работников организации Барнаульской ТЭЦ-3 о степени соответствия типу корпоративной культуры.

На представленной диаграмме чуть меньше половины – 44% персонала считает, что на предприятии существует культура «Роли». В первую очередь это выражено в вопросах: внутреннего окружения; разрешения конфликтов; совместный труд определён системой; производство работ происходит из-за соблюдения договорных обязательств, подкреплённых санкциями и личной преданностью организации; контроля деятельности другого работника. Подчинённый в организации – это ответственный и надёжный, выполняет свои обязанности и избегает действий, удивляющих или беспокоящих начальника; начальник в организации – это объективный и точный, избегает

использовать власть в своих интересах, требует от подчиненных только то, что соответствует их должностным обязанностям.



Рисунок 18 Представления работников организации Барнаульской ТЭЦ-3 о типе желаемой корпоративной культуры.

В соответствии с рис.18. В желаемых представлениях у персонала – 39% является культура «Задачи». И выражено это в вопросах: распространения информации; решения, что бы принимались лицами, которые лучше других знакомы с задачей; конфликты разрешались бы с помощью обсуждения качества результатов работы; соперничество – за максимальный вклад в выполнение задачи; совместный труд необходим для достижения цели. Основания для постановки задачи хотелось бы видеть требования к ресурсам и мастерству, необходимым для выполнения работы; управление сотрудниками с помощью общения и обсуждения требований; хотелось бы видеть в организации компетентных, эффективных сотрудников и стремящихся делать дело в своей профессиональной области.

Парадоксом является то, что в «хорошем начальнике» только 5% персонала хотели бы видеть ориентированного на равноправие и легко поддающегося влиянию в вопросах, касающихся выполнения задачи.

Встаёт вопрос, кто же должен заниматься корректировкой, когда в меньшей степени персонал хотел бы видеть начальника ориентированного на тип культуры «Задачи»

На вопрос с множеством ответов «Ощущаете ли вы, что Общество стремится создать рабочую обстановку для трудового коллектива» в который входили ответы; «Знает, чего от него ожидают в работе. Заинтересован в достижении наивысших результатов работы. Получает поддержку в плане развития своих возможностей и решения производственных задач. Получает признание и конкурентоспособное вознаграждение по результатам работы. Бывает услышанным и конструктивно способствует улучшению показателей своей работы. Ощущает справедливое, уважительное к себе отношение, не допускающее дискриминации. Общество видит свою задачу в том, чтобы большинство производственных конфликтов улаживалось незамедлительно».

Таблица 2.1

Данные по вопросу «Ощущаете ли вы, что Общество ОАО «Кузбассэнерго» стремится создать рабочую обстановку для трудового коллектива»

Стремится Общество ОАО «Кузбассэнерго»		Всего
нет	да	
315	105	420
75%	25%	100%

Согласно данным таб. 2.1. Персонал станции ощущает, что Общество ОАО «Кузбассэнерго» стремится создать рабочую обстановку для трудового коллектива, только на четверть – 25%.

Этот вопрос так же можно рассмотреть отдельно по каждому ответу:

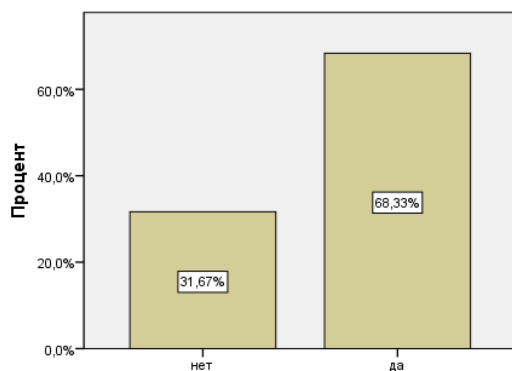


Рисунок 19 Знает, чего от него ожидают в работе.

Большинство – 68,33% персонала ответило положительно.

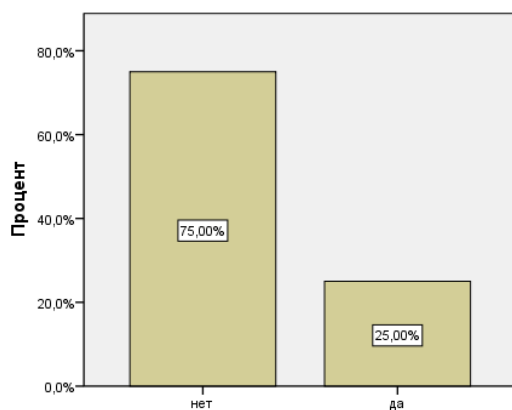


Рисунок 20 Заинтересован в достижении наивысших результатов работы.

Только четверть – 25% персонала заинтересована в достижении наивысших результатов работы.

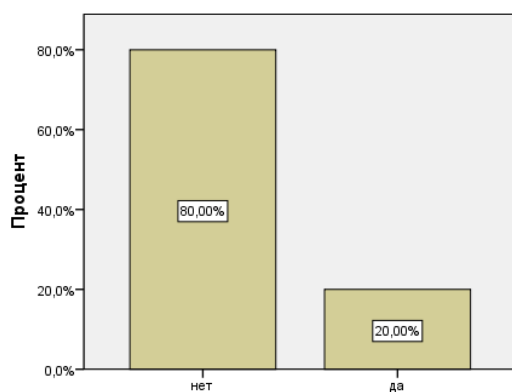


Рисунок 21 Получает поддержку в плане развития своих возможностей и решения производственных задач.

Пятая часть – 20% персонала согласна с таким выражением.

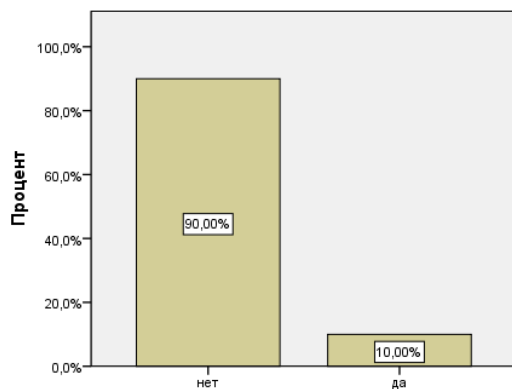


Рисунок 22 Получает признание и конкурентоспособное вознаграждение по результатам работы.

Десятая часть – 10% персонала ответила положительно.

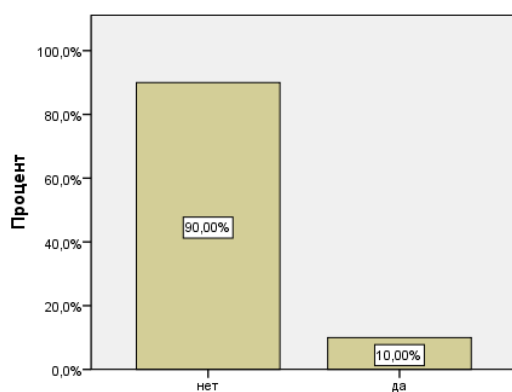


Рисунок 23 Бывает услышанным и конструктивно способствует улучшению показателей своей работы.

И снова, только десятая часть – 10% персонала ответила положительно.

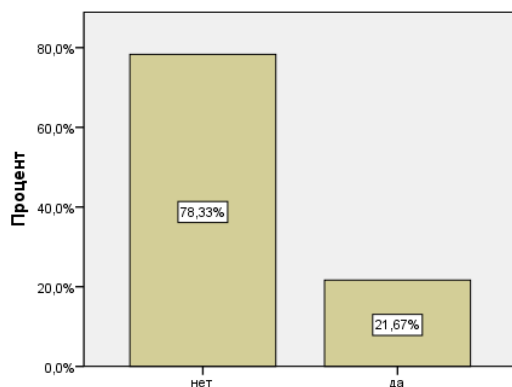


Рисунок 24 Ощущает справедливое, уважительное к себе отношение, не допускающее дискриминации.

Пятая часть – 21,67% персонала ответила положительно.

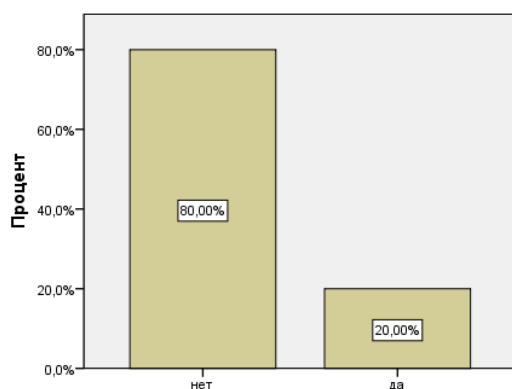


Рисунок 25 Общество видит свою задачу в том, чтобы большинство производственных конфликтов улаживалось незамедлительно.

Пятая часть – 20% персонала ответила положительно.

Начиная с вопроса «Ощущаете ли вы, что взаимоотношения сотрудников Общества с коллегами строятся на принципах» и заканчивая вопросом «Общество строит отношения» необходимо узнать степень проводимой работы, являются ли декларируемые положения в кодексе делового поведения персонала ОАО «Кузбассэнерго» реальному положению реализуемых задач на предприятии. Поэтому при ответе на вопросы вводятся степени: «Да, полностью; Скорее да, чем нет; Не знаю; Скорее нет, чем да; Не ощущаю».

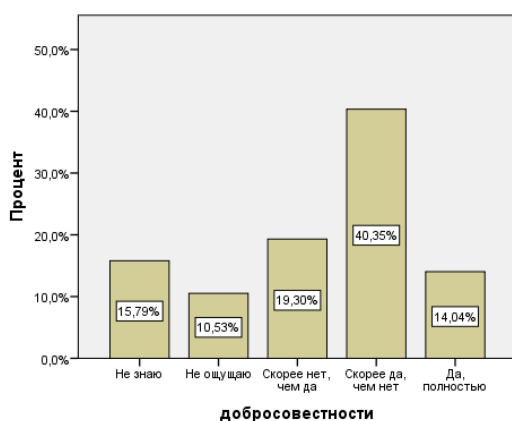


Рисунок 26 «Ощущаете ли вы, что взаимоотношения сотрудников Общества с коллегами строятся на принципах добросовестности».

40,35% опрошенных считают, что «скорее да, чем нет»; к этому можно добавить ответ «да, полностью» – 14,04%. Значит, взаимоотношения сотрудников Общества ОАО «Кузбассэнерго» с коллегами строятся на принципах добросовестности, ощущают больше половины персонала.

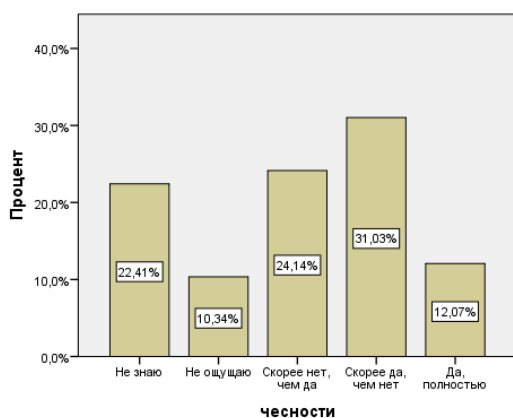


Рисунок 27 «Ощущаете ли вы, что взаимоотношения сотрудников Общества с коллегами строятся на принципах честности».

Большой процент набрал ответ «скорее да, чем нет» – 31%. И только 12% персонала согласны полностью с этим утверждением.

Пятая часть – 22% персонала не определились с ответом.

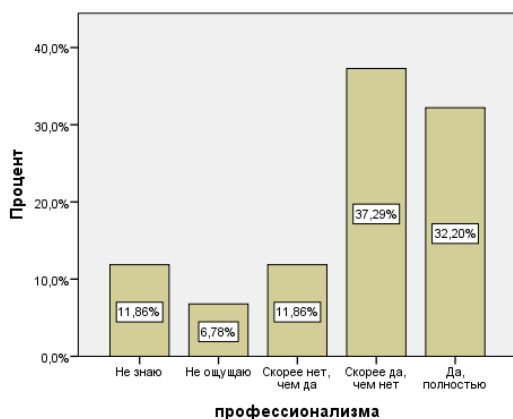


Рисунок 28 «Ощущаете ли вы, что взаимоотношения сотрудников Общества с коллегами строятся на принципах профессионализма».

«Скорее да, чем нет» так считает – 37% персонала и 32% персонала согласны полностью с этим утверждением. Это очень высокий показатель.

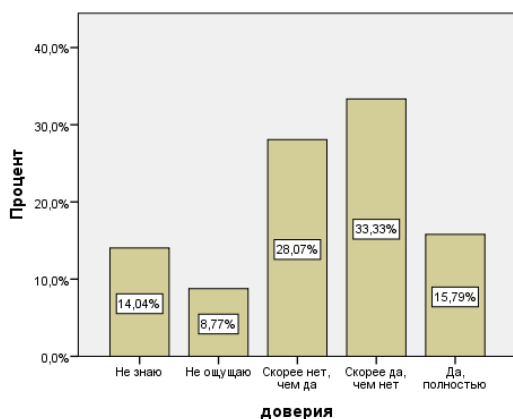


Рисунок 29 «Ощущаете ли вы, что взаимоотношения сотрудников Общества с коллегами строятся на принципах взаимного доверия и уважения».

Треть – 33% персонала считает, что «Скорее да, чем нет» и 16% персонала согласны полностью. Можно сказать, что половина персонала станции согласны с таким утверждением.

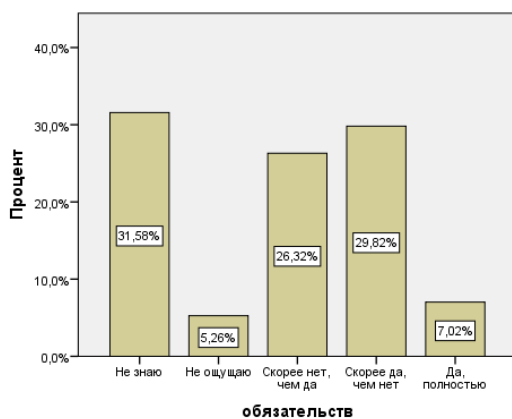


Рисунок 30 «Ощущаете ли вы, что взаимоотношения сотрудников Общества с коллегами строятся на принципах нерушимости обязательств».

Большее количество – 31,58% опрошенных ответили «не знаю». Т.е. не определились с ответом. Примерно равное разделение между вопросами «скорее да, чем нет» и «скорее нет, чем да» – 30% персонала и 26% соответственно.

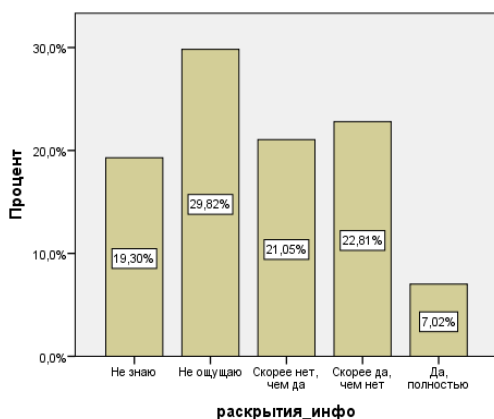


Рисунок 31 «Ощущаете ли вы, что взаимоотношения сотрудников Общества с коллегами строятся на принципах полноты раскрытия необходимой информации».

Почти треть – 30% категорично ответили «не ощущаю», пятая часть – 21% персонала – «скорее нет, чем да», и почти пятая часть – 19% не опреде-

лилась в ответе. Это может говорить только о том, что персоналу недостаточно полноты раскрытия информации.

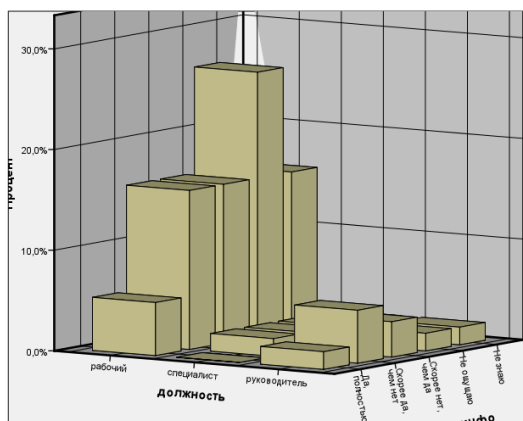


Рисунок 32 Оценки респондентов вопроса «Ощущаете ли вы, что взаимоотношения сотрудников Общества с коллегами строятся на принципах полноты раскрытия необходимой информации» в зависимости от статуса (занимаемой должности).

При оценки респондентами вопроса «Ощущаете ли вы, что взаимоотношения сотрудников Общества ОАО «Кузбассэнерго» с коллегами строятся на принципах полноты раскрытия необходимой информации?» относительно занимаемой должности выявлено, что не хватает «раскрытия информации» в большей степени рабочим (26%), т.е. наиболее часто выражена формулировка «не ощущаю».

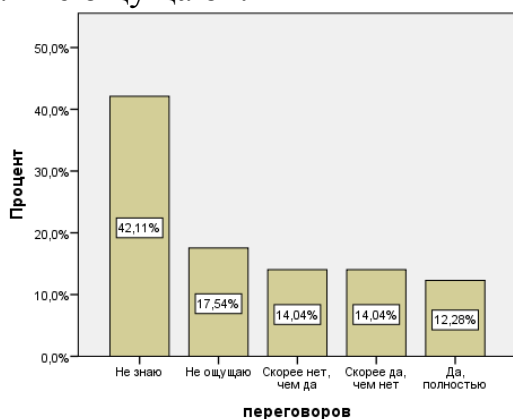


Рисунок 33 «Ощущаете ли вы, что взаимоотношения сотрудников Общества с коллегами строятся на принципах приоритета переговоров перед служебным разбирательством».

Как видно из результатов, представленных на рис. 33. 42% персонала «не знают» приоритета переговоров перед служебным разбирательством и не смогли определиться с ответом.

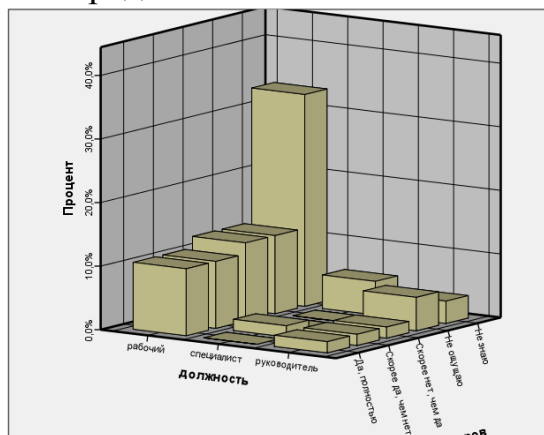


Рисунок 34 Оценки респондентов вопроса «ощущаете ли вы, что взаимоотношения сотрудников Общества с коллегами строятся на принципах приоритета переговоров перед служебным разбирательством» с «занимаемой должностью».

При оценки респондентами вопроса «ощущаете ли вы, что взаимоотношения сотрудников Общества ОАО «Кузбассэнерго» с коллегами строятся на принципах приоритета переговоров перед служебным разбирательством» относительно с занимаемой должностью выявлено, что в основном – 32% это относится к рабочим.

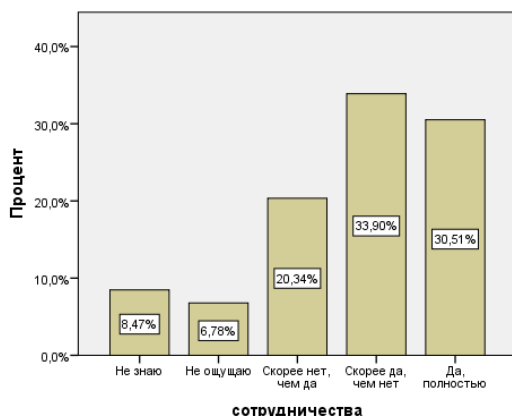


Рисунок 35 «Общество строит отношения, долгосрочного сотрудничества».

«Скорее да, чем нет» так ответило большинство – 34% персонала. И 30% согласны полностью с таким утверждением. Это высокие показатели.

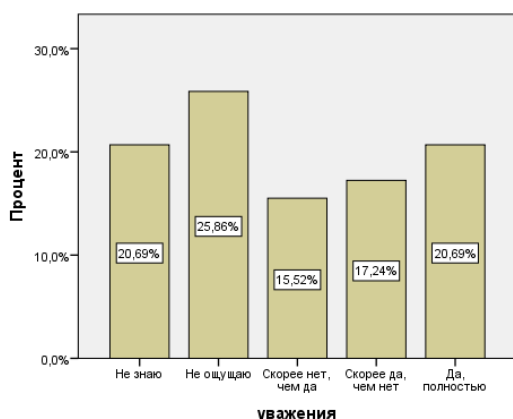


Рисунок 36 «Общество строит отношения, взаимного уважения».

Четверть – 26% персонала «не ощущают», пятая часть – 21% не определилась с ответом.

Столько же, пятая часть – 21% персонала согласны полностью с этим утверждением.

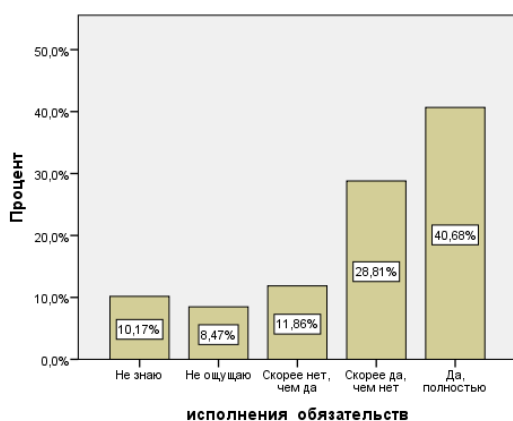


Рисунок 37 «Общество строит отношения, неукоснительного исполнения взаимных обязательств».

Как видно из результатов, представленных на рис.37. ответ «да, полностью», отметили почти – 41% персонала. И ответ «скорее да, чем нет» почти – 29% персонала.

Согласно данным анкеты проведенного анализа, декларируемые задачи Общества ОАО «Кузбассэнерго» персонал оценивает.

При оценки респондентами вопросов, представленных на рисунках №№ 26-38 и сведённых в таблицы №2.2; №2.3 следует, что коллектив ощущает, что взаимоотношения сотрудников Общества ОАО «Кузбассэнерго» с коллегами строятся на принципах:

Добросовестности, честности, профессионализма, взаимного доверия и уважения, неукоснительного исполнения взаимных обязательств, долгосрочного сотрудничества соответствует действительности меньше чем на треть.

Персонал станции ощущает, что Общество ОАО «Кузбассэнерго» стремится создать рабочую обстановку для трудового коллектива, в вопросах: знает, чего от него ожидают в работе; заинтересован в достижении наивысших результатов работы; получает поддержку в плане развития своих возможностей и решения производственных задач; получает признание и конкурентоспособное вознаграждение по результатам работы; бывает услышанным и конструктивно способствует улучшению показателей своей работы; ощущает справедливое, уважительное к себе отношение, не допускающее дискриминации только на четверть.

И в вопросах касающихся: нерушимости обязательств, полноты раскрытия необходимой информации, приоритета переговоров перед служебным разбирательством и в построении Обществом отношений взаимного уважения не достаточно уделяется внимание руководством.

Таблица 2.2

Оценка персонала вопроса «Ощущаете ли вы, что взаимоотношения сотрудников Общества с коллегами строятся на принципах».

	Не знаю	Не ощущаю	Скорее нет, чем да	Скорее да, чем нет	Да, полностью
Добросовестности	15,0%	10,0%	18,3%	38,3%	13,3%
Честности	21,7%	10,0%	23,3%	30,0%	11,7%
Профессионализма	11,7%	6,7%	11,7%	36,7%	31,7%
Взаимного доверия и уважения	13,3%	8,3%	26,7%	31,7%	15,0%
Нерушимости обязательств	30,0%	5,0%	25,0%	28,3%	6,7%
Полноты раскрытия необходимой информации	18,3%	28,3%	20,0%	21,7%	7%
Приоритета переговоров перед служебным разбирательством	40,0%	16,7%	13,3%	13,3%	11,7%

Таблица 2.3 Оценка персонала вопроса «Общество строит отношения».

	Не знаю	Не ощущаю	Скорее нет, чем да	Скорее да, чем нет	Да, полностью
Долгосрочного сотрудничества	8,3%	6,7%	20,0%	33,3%	30,0%
Взаимного уважения	20,0%	25,0%	15,0%	16,7%	20,0%
Неукоснительного исполнения взаимных обязательств	10,0%	8,3%	11,7%	28,3%	40,0%

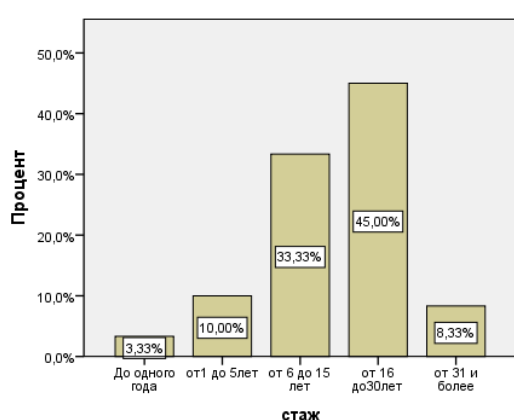


Рисунок 38 Стаж на предприятии.

В опросе приняло участие 53% персонала, у которого стаж на предприятии более 16 лет, и до –15 лет 33% персонала.

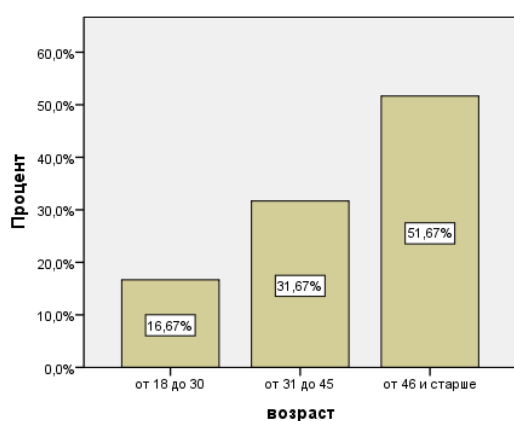


Рисунок 39 Ваш возраст.

Более половины персонала имеет возраст более 46 лет.

2.3 Социометрия как способ обнаружения внутригрупповых подсистем, сплоченных образований, во главе которых могут быть свои неформальные лидеры.

В анкетировании 17 апреля 2011г. участвовало 12 членов вахты №2 цеха топливоподдачи Барнаульской ТЭЦ-3. После её проведения строятся социоматрицы на основе выбора коллектива.

Таблица.2.4 социоматрица по выявлению лидера коллектива.

№	фамилия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Количество выборов	Количество баллов	Общая сумма
1	Щербинин И.Ю		3	3				2	3	3	3	3	3	8	23	31
2	Блинова Н.В	1	2				1						1	4	5	9
3	Сорокин С.Ю															
4	Перевалов Е.Н															
5	Косяков Е.Ю															
6	Лайков С.С			2					2	2	2	2	2	6	12	18
7	Лайков В.С								1	1	1			3	3	6
8	Одиноква Н.П	2	1			3	3	1				1		6	11	17
9	Лопатина В.Н				2									1	2	3
10	Тарбаганова Т.В	3		1	3	2	2	3						6	14	20
11	Топоева Н.Г					1								1	1	2
12	Стребкова Н.А															
13	Титова Т.И															
14	Вырупаев В.В															
15	Липатникова Г.				1									1	1	2

Таблица.2.5 социоматрица по выявлению наставника в коллективе.

№	фамилия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Количество выборов	Количество баллов	Общая сумма
1	Щербинин И.Ю			3			1	1		3				4	8	12
2	Блинова Н.В	1	3									1		3	5	8
3	Сорокин С.Ю												3	1	3	4
4	Перевалов Е.Н															
5	Косяков Е.Ю								1		1			2	2	4
6	Лайков С.С		1	1				3	3	2	3	3		7	16	23
7	Лайков В.С								2		2		1	3	5	8
8	Одиноква Н.П					3								1	3	4
9	Лопатина В.Н															
10	Тарбаганова Т.В	2	2		3		2	2		1		2	2	8	16	24
11	Топоева Н.Г			2	1	2								3	5	8
12	Стребкова Н.А															
13	Титова Т.И	3			2	1	3							4	9	13
14	Вырупаев В.В															
15	Липатникова Г.															

Таблица.2.6 социоматрица по выявлению коммуникатора в коллективе

№	фамилия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Количество выборов	Количество баллов	Общая сумма
1	Щербинин И.Ю	2		3				3		3	3	3		6	17	23
2	Блинова Н.В	3	1	1	3							2		5	10	15
3	Сорокин С.Ю						1							1	1	2
4	Перевалов Е.Н								1					1	1	2
5	Косяков Е.Ю							2		2			3	3	7	10
6	Лайков С.С								3		2			2	5	7
7	Лайков В.С								2		1			2	3	5
8	Одиноква Н.П		3											1	3	4
9	Лопатина В.Н		2	2									1	3	5	8
10	Тарбаганова Т.В	1			1			1						3	3	6
11	Топоева Н.Г					3	3						2	3	8	11
12	Стребкова Н.А									1				1	1	2
13	Титова Т.И				2							1		2	3	5
14	Вырупаев В.В															
15	Липатникова Г.						2							1	2	3

Так же для большей точности в выявлении неформальных лидеров составляются социоматрицы противоположности, лидеру, наставнику и коммуникатору.

Таблица.2.7 Социоматрица по выявлению людей противоположных качеств лидеру в коллективе, а так же разница набранных баллов из социоматрицы таблицы № 2.4.

№	фамилия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Количество выборов	Количество баллов	Общая сумма	Общая сум. Л.	итого
1	Щербинин И.Ю																31	-31
2	Блинова Н.В																9	-9
3	Сорокин С.Ю			1				3				2		3	6	9		9
4	Перевалов Е.Н										3			1	3	4		4
5	Косяков Е.Ю			3					2	2				3	7	10		10
6	Лайков С.С																18	-18
7	Лайков В.С																6	-6
8	Одиноква Н.П																17	-17
9	Лопатина В.Н									1	2			2	5	7	3	4
10	Тарбаганова Т.В								3	3				2	8	10	20	-10
11	Топоева Н.Г	2										1		2	3	5	2	3
12	Стребкова Н.А		2		3	3		1					2	5	11	16		16
13	Титова Т.И	3	1		1								3	4	8	12		12
14	Вырупаев В.В				2	2		2	1			3	1	6	11	17		17
15	Липатникова Г.	1	3	2		1	3							5	10	15	2	12

После подсчета разницы набранных баллов, определяются члены коллектива на выполнение функций неформального лидера.

Все те, кто имеет положительную оценку – не могут быть лидерами в коллективе. В плане лидера в коллективе можно использовать следующие кандидатуры: Щербинина И.Ю.(31); Лайкова С.С.(18); Одинокovu Н.П.(17); Тарбаганову Т.В.(10); Блинову Н.В.(9); Лайкова В.С.(6). Щербинин И.Ю. является начальником коллектива и имеет высокий авторитет лидера.

Таблица.2.8 социоматрица по выявлению людей противоположных качеству наставника в коллективе, а так же разница набранных баллов из социоматрицы таблицы № 2.5.

№	фамилия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Количество выборов	Количество баллов	Общая сумма	Общая сум. Н.	итого
1	Щербинин И.Ю																12	-12
2	Блинова Н.В					3								1	3	4	8	-4
3	Сорокин С.Ю										2			1	2	3	4	-1
4	Перевалов Е.Н										1	3		2	4	6		6
5	Косяков Е.Ю																4	-4
6	Лайков С.С																23	-23
7	Лайков В.С																8	-8
8	Одинокова Н.П			3										1	3	4	4	0
9	Лопатина В.Н				2		3		3		3	1		5	12	17		17
10	Тарбаганова Т.В																24	-24
11	Топоева Н.Г	2								2				2	4	6	8	-2
12	Стребкова Н.А		2		3	2		2	2			2		6	13	19		19
13	Титова Т.И		1					1						2	2	4	13	-9
14	Вырупаев В.В								1	3				2	4	6		6
15	Липатникова Г.	3	3	2	1	1		3						6	13	19		19

Все те, кто имеет положительную оценку – не могут выполнять функции наставника в коллективе. В плане наставника в коллективе можно использовать следующие кандидатуры: Тарбаганову Т.В.(24); Лайкова С.С.(23); Щербинина И.Ю.(12); Титову Т.И.(9); Лайков В.С.(8); Блинову Н.В.(4); Косяков Е.Ю.(4); Топоева Н.Г.(2); Сорокин С.Ю.(1).

Таблица.2.9 социоматрица по выявлению людей противоположных качеству общительному человеку (коммуникатора) в коллективе, а так же разница набранных баллов из социоматрицы таблицы № 2.6.

№	фамилия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Количество выборов	Количество баллов	Общая сумма	Общая сум. К.	итого
1	Щербинин И.Ю			3	3									2	6	8	23	-15
2	Блинова Н.В			2										1	3	4	15	-11
3	Сорокин С.Ю			2			2		1					3	5	8	2	6
4	Перевалов Е.Н											3		1	4	5	2	3
5	Косяков Е.Ю										1			1	2	3	10	-7
6	Лайков С.С									3		3	2	3	7	10	7	3
7	Лайков В.С											2		1	2	3	5	-2
8	Одиноква Н.П	2				2								2	4	6	4	2
9	Лопатина В.Н							2						1	2	3	8	-5
10	Тарбаганова Т.В																6	-6
11	Топоева Н.Г		2	3				1		2				4	8	12	11	1
12	Стребкова Н.А		3						3					2	6	8	2	6
13	Титова Т.И	3	1		1			3						4	8	12	5	7
14	Вырупаев В.В								1		3			2	4	6		6
15	Липатникова Г.					1								1	1	2	3	-1

Все те, кто имеет положительную оценку – не достаточно общительны в коллективе. В плане коммуникатора в коллективе можно использовать следующих членов коллектива: Щербинина И.Ю.(15); Блинову Н.В.(11); Косякова Е.Ю.(7); Тарбаганову Т.В.(6); Лопатину В.Н.(5); Лайкова В.С.(2); Липатникова Г.Н.(1). Щербинин И.Ю. является начальником коллектива, Блинова Н.В. – производственным диспетчером, поэтому внутри коллектива с функцией неформального коммуникатора справятся Косяков Е.Ю., Тарбаганова Т.В., Лопатина В.Н.

Анализа кандидатур на лидеров неформального общения позволил говорить, что измерения группы на лидерство, наставничество, коммуникацию – валидны, так как некоторые фамилии повторяются в разных формах лидерства.

На неформальные отношения в коллективе оказывает влияние непосредственный руководитель. Так Щербинин И.Ю. является непосредственным начальником коллектива и набрал большее количество баллов в социоматрице соотнесённую с неформальным лидером, и в социоматрице – коммуникатора. Соответственно неформальные явления взаимосвязаны со структурой организации в форме формального иерархического управления.

Характерным является то, что оценка личности в коллективе говорит о непосредственном влиянии одних членов малой группы, на других. Этот сделанный «выбор» доказывает, что формируется структура отношений в малом коллективе на основе неформального общения. При умелом использовании системы «неформальных лидеров» можно эффективно влиять на формирование корпоративной культуры.

Заключение.

В современных условиях социально-экономического кризиса сформированная система управления персоналом является малоэффективной в преодолении кризисной ситуации, выраженная в слабой корпоративной культуре. Сильная культура характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые активно поддерживаются, четко определены и широко распространяются.

Целью данного исследования выявить структурно-функциональные компоненты формирования корпоративной культуры организации.

1. В качестве адекватного анализа корпоративной культуры является сочетание социологического (Ч. Ханди, П. Харриса, Р. Морана) и социально-психологического (Я.Л. Морено, Д. Э. Мейо) подхода.

2. Эффективными методическими основаниями для анализа корпоративной культуры является использование комплекса методов. Контент-анализ документов, анкетирование, наблюдение, социометрия малых коллективов.

3. Опосредованное формирование образа культуры через неформальные отношения персонала является наиболее эффективными компонентами формирования корпоративной культуры.

4. Роль неформальных отношений в малых коллективах заключается в преимуществах:

- свободе распространения информации, более продуктивные каналы коммуникаций, чем это возможно в официальной иерархии;
- закрепления моделей поведения через систему лидерства, принятие установок, ценностей, норм происходит без психологического давления со стороны менеджмента;
- сплочение коллектива для более эффективного производства работ.

5. Рекомендации по формированию корпоративной культуры основаны на использовании формальных и неформальных компонентов организационной культуры.

6. В настоящий момент на предприятии, согласно предложенной модели «Ханди-Харриса», сложилась корпоративная культура «роли». Так считают чуть меньше половины – 44% персонала.

В первую очередь это выражено в вопросах:

- внутреннего окружения;
- разрешения конфликтов;
- совместный труд определён системой;
- производство работ происходит из-за соблюдения договорных обязательств, подкреплённых санкциями и личной преданностью организации.

7. В желаемых представлениях у большинства персонала – 39% является культура «задачи». Выражено это в вопросах:

- распространения информации;
- принятия решения – принимались лицами, которые лучше других знакомы с задачей;
- конфликты разрешались – с помощью обсуждения качества результатов работы;
- соперничество – за максимальный вклад в выполнение задачи; совместный труд необходим для достижения цели.
- основания для постановки задачи – требования к ресурсам и мастерству, необходимым для выполнения работы;
- управление сотрудниками с помощью общения и обсуждения требований;
- в организации хотелось бы видеть компетентных, эффективных сотрудников и стремящихся делать дело в своей профессиональной области.

8. Большими властными полномочиями в таких организациях обладает тот, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и обладает максимальным количеством информации. Личные распоряжения начальника считают приоритетным только 3,33% персонала. Можно утверждать, что формирование культуры через иерархически-линейную структуру не принесёт эффекта. Т.к. в начальнике хотелось видеть объективного и точного, избегающего использовать власть в своих интересах, требующего от подчиненных только то, что соответствует их должностным обязанностям. В тоже время из анализа социометрии выявлено, что в малых группах непосредственный начальник является авторитетом, лидером. Объясняется это тем, что информация распространяется посредством последовательных распоряжений сверху вниз, так считает подавляющее большинство 76,27% персонала.

9. Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования определяются в деятельности предприятия. Культура «задачи» зависит от способности коллектива повысить эффективность работы и объединить личные цели сотрудника с целями организации.

10. «Неформальное общение» коллектива взаимосвязаны со структурой организации в форме формального иерархического управления. Характерным является то, что оценка личности в коллективе говорит о непосредственном влиянии одних членов малой группы, на других. Этот сделанный «выбор» доказывает, что формируется структура отношений в малом коллективе на основе неформального общения:

- признаётся преимущество лидера перед другими в силу его положения, опыта, мастерства, образования и т. д.
- харизматических свойств: человечность, обходительность, нравственность, моральных качеств.

11. При умелом использовании системы «неформальных лидеров» можно эффективно влиять на формирование корпоративной культуры.

12. «Культура задачи» подходит для предприятия тем, что с изменениями технических и социальных условий труда, где коллектив является возрастным, требуется скорость реакции на принятия решения в отношении аварийной ситуации.

13. Помимо необходимых требований решения задач:

- усиления информированности коллектива предприятия;
- работы по увеличению заинтересованности в достижении наивысших результатов;
- оказания поддержки в плане развития своих возможностей;
- развития взаимного уважения в отношениях между членами коллектива.

14. Концептуальным является то, что необходимо ослабить функции контроля со стороны менеджмента к малым группам. Передать полномочия контроля самим этим группам в лице неформальных лидеров. Необходимо научиться доверять персоналу. Так как согласно опросу 71% персонала готов выполнять работу из соблюдения договорных обязательств, подкреплённых санкциями и личной преданностью предприятию.

Литература:

1. Аксенова, Н. В. Управление знаниями: концепция, внедрение, развитие организационной культуры, консультирование /Н. В. Аксенова, Т. В. Лейсле, Е. В. Сапрыкина; Федер. агентство по образованию РФ, Алт. ин-т труда и права (фил.) Академии труда и социальных отношений.-Барнаул: Азбука, 2008. 195 с.
2. Биннер Х. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному : пер. с нем. /Хартмут Биннер.-М.: Альпина Паблишерз, 2010г. 282 с.
3. Волков Б. С. Методы исследований в психологии: Учеб.-практ. пособие /Б.С. Волков, Н.В. Волкова.-М.: Пед. о-во России, 2002г. 204 с..-(Образование XXI века)
4. Волкогонова О. Д. Управленческая психология: учеб. для студентов сред. проф. образования специальностей 0600 "Экономика и упр." /О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб.-М.: Форум, 2005. 351 с.
5. Горшков М. К.. Прикладная социология: методология и методы : учеб. пособие /М. К. Горшков, Ф. Э. Шереги.-М.: Альфа-М, 2009г. 414 с.
6. Григорьев С.И., Растов Ю.Е. Основы современной социологии: Учеб. пособие для вузов / Издатель: Издательство Алтайского государственного университета, 2001г.
7. Геберт Дитер. Организационная психология: человек и организация : пер. с нем. /Дитер Геберт, Лутц фон Розенштиль.-Харьков: Гуманитар. центр, 2006. 598 с.
8. Добреньков Владимир Иванович. Т. 13: Организация и управление.-2007г. XII, [I], 926, [1] Фундаментальная социология: в 15 т. /В. И. Добреньков, А. И. Кравченко.-М.: ИНФРА-М, 2003.
9. Еникеев М. И. Психологическая диагностика: Стандартизир. тесты /М.И. Еникеев.-М.:
10. Кабаченко Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами: Учеб. пособие для студентов и преподавателей вузов : По направлению и специальностям психологии /Т.С. Кабаченко.-СПб. и др.: Питер, 2003. 399 с.
11. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры/ Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001.
12. Кирхлер Эрих. Психологические теории организации: пер. с нем. /Эрих Кирхлер, Катя Майер-Пести, Ева Хофманн.-Харьков: Гуманитар. центр, 2005. 308 с.
13. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Академический Проект, 2005.– 1136 с.
14. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: Учебник. — 3-е изд., испр. — М.: Дело, 2002. — 392 с.
15. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффектив-

- ной организационной культуры: Учебник /В.И. Маслов.-М.: Финпресс, 2004. 287 с.
16. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005г.
 17. Морено Я. Л. Социометрия: экспериментальный метод и наука об обществе /Якоб Леви Морено; Пер. с англ. А. Боковинова; Предисл., послесл., коммент. Р. Золотовицкого.-М.: Акад. проект, 2001г. 383 с.
 18. Под ред. Ожгибесовой Е.В. IV ежегодная всероссийская с международным участием научно-практическая конференция студентов «Человек. Общество. Экономика: проблемы и перспективы взаимодействия»: материалы научно-практической конференции. 22 апреля 2010 г. /– Пермь: АНО ВПО «Пермский институт экономики и финансов», 2010. 480 с.
 19. Основы менеджмента: Учебник для вузов.; под редакцией Д.Д. Вачугова. – 2-е изд. Перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 2005. –376 с.
 20. Организационно-экономическая психология: Хрестоматия /Сост. К.В. Сельченко; Под общ. ред. А.Е. Тараса.-Минск: Харвест, 2004. 431 с.
 21. Павленок П. Д. Социология: Избр. работы, 1991-2003 гг. /П.Д. Павленок.-М.: Дашков и К°, 2004г. 582 с.
 22. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учеб. пособие для вузов по специальности "Лингвистика и межкультурная коммуникация" /Т.Н. Персикова.-М.: Логос, 2002. 224 с.
 23. Ратанова Т. А. Психодиагностические методы изучения личности: Учеб. пособие /Т.А. Ратанова, Н.Ф. Шляхта; Рос. акад. образования, Моск. психол.-соц. ин-т.-М.: Моск. психол.-соц. ин-т, 2003г. 319 с
 24. Стоу Барри М.. Антология организационной психологии: [пер. с англ.] /Барри М. Стоу.-М.: Вершина, 2005. 701 с.
 25. Удальцова М. В. Социология управления: учеб. пособие /М. В. Удальцова; М-во общ. и проф. образования Рос. Федерации, Новосиб. гос. акад. экономики и упр.-М.: ИНФРА-М, 1998. 142 с.
 26. Шевандрин Н.И. Основы психологической диагностики: Учеб. для вузов: В 3 ч. /Н.И. Шевандрин.-М.: ВЛАДОС, 2003.
 27. Шевелев В. Н. Социология управления: Учеб. пособие для высш. шк. /В.Н. Шевелев.-Ростов н/Д: Феникс, 2004. 347 с.
 28. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. — 336 с: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).
 29. Щуров В.А., Комиссаров А.В. Введение в классическую теорию корпоративной культуры//Философия. Культурология. Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия Социальные науки, 2010, № 2 (18), с. 106–112
 30. Аверьянов Л.Я. Организационная культура управления современных предпринимательских структур.//Эл. ресурс
 31. Аксакова, Н. В. Организационная культура корпоративных стандартов: понятие, структура, особенности /Н. В. Аксакова //Управление персоналом / ЗАО

- "Бизнес-школа "Интел-Синтез".-М., 2009.-№13..53-56
- 32.Альгина, М. Управление качеством культуры организации /М. Альгина //Стандарты и качество /Госстандарт России, Всерос. орг. качества.-М., 2005.- №5..66-71
 - 33.Аналитическая группа «СтатЭксперт». Статистический анализ эмпирических исследований [электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://www.statanalyse.org/articles/10/>
 - 34.Басенко В.П., Жуков Б.М. , Романов А.А. Издательство "Академия Естествознания", 2009 год/ электронный ресурс// <http://www.rae.ru/monographs/46-1496>
 - 35.Богомолова, И. П. Эффективная организация структуры управления маркетингом как способ повышения конкурентоспособности предприятия /И. П. Богомолова, З. В. Гаврилова //Управление персоналом / ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез".-М., 2008.-№1249-50
 - 36.Большая энциклопедия Кирилла и Мефодия 2005[электронный ресурс]/ Режим доступа: 10CD
 - 37.Гипертрофированная корпоративность или как распознать компанию-секту[электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://ibk.ru/57664.html>
 - 38.Валуженич, Н. Е. Организационная культура и трудовая мотивация как факторы лояльного отношения персонала к организации /Н. Е. Валуженич //Управление персоналом / ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез".-М., 2007.- №16..43-45
 - 39.Википедия: свободная энциклопедия [электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Социометрия>
 - 40.ВП СССР. От корпоративности под покровом идей к соборности в Богодержавии. [электронный ресурс]/ Режим доступа: www.dotu.ru
 - 41.Выборка. Типы выборок. Расчет ошибки выборки [электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://www.fdfgroup.ru/?id=189>
 - 42.Ганзен В. А. СИСТЕМНЫЕ ОПИСАНИЯ В ПСИХОЛОГИИ. Л., 1984. [электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://azps.ru/hrest/49/9856080.html>
 - 43.Достаточно общая теория управления. Постановочные материалы учебного курса факультета прикладной математики – процессов управления Санкт-Петербургского государственного университета (1997 — 2003 гг.) [электронный ресурс]/ Режим доступа: http://dotu.ru/2004/06/23/20040623-dotu_red-2004/
 - 44.Завьялова, Е.К. Лидерство, руководство, ролевая структура управления персоналом в организационной практике отечественных предприятий /Е. К. Завьялова //Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер.8 Менеджмент /С.-Петербург. ун-т.-СПб., 2006.-Вып.1
 - 45.Замедлина, Е. А. Организационная культура: учеб. пособие /Е. А. Замедлина.- М.: РИОР, 2009125, [1] с.; 16 см.
 - 46.Знатков, Е. А. Роль персонала в стратегии предприятия /Е. А. Знатков //Управление персоналом / ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез".-М., 2007.- №9..78-80
 - 47.Карцева, Н. Стратегические аспекты формирования и развития персонала производственных предприятий /Н. Карцева //Управление персоналом / ЗАО

- "Бизнес-школа "Интел-Синтез".-М., 2007.-№8..70-71
48. Кодекс делового поведения персонала ОАО «Кузбассэнерго» [электронный ресурс]/ Режим доступа:
http://www.kuzbassenergo.ru/corp/doc/inner/1/sk_kodeks_dp.pdf
 49. Комаров, Е. И. Руководитель как дезорганизатор /Е. И. Комаров //Управление персоналом / ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез".-М., 2006.-№18..56-62
 50. Коммуникабельность людей. Коммуникабельный человек. Формула. [электронный ресурс]/ Режим доступа:
<http://www.namewoman.ru/vzaimootnosheniya/kommunikabelnost-liudey-kommunikabelniy-chelovek-formula>
 51. Кравченко, К. Организационная культура промышленного предприятия /К. Кравченко //Человек и труд /М-во труда и соц. развития Рос. Федерации.-М., 2006.-№6..73-76
 52. КРАТКИЙ СЛОВАРЬ [электронный ресурс]/ Режим доступа:
<http://mirosvet.narod.ru/index.html?/da/rm/s.htm>
 53. Кремнева Н.Ю. Формирование корпоративной культуры: инновации и стереотипы // Социс. № 7. 2007
 54. Лапин, А. Организация: структура /А. Лапин //Управление персоналом / ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез".-М., 2009.-№5..91-94
 55. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 1997. – №4. – С. 55-65.
 56. Никитин, Д. Организационная культура: технология формирования /Д. Никитин //Человек и труд /М-во труда и соц. развития Рос. Федерации.-М., 2005.-№7..80-81
 57. Нематериальное стимулирование персонала в контексте различных организационных культур [электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru>
 58. Неформальное общение персонала//Кадровик. Кадровый менеджмент, 2008, № 10[электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/neformalnoe-obshchenie-personala>
 59. Мясоедова, Т. Г. Организационная структура российских корпораций /Т. Г. Мясоедова, Н. И. Малышева //Менеджмент в России и за рубежом.-М., 2009.-№3
 60. Оглоблин, В. Организационная культура промышленного предприятия: проблемы формирования и развития /В. Оглоблин //Управление персоналом: Деловой журн. / ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез".-М., 2004.-№17(103)..56-59
 61. Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений. [электронный ресурс]/ Режим доступа:
<http://corpculture.ru/content>
 62. Пригожин Аркадий Ильич. Организационная культура и ее преобразование /А. И. Пригожин //Общественные науки и современность /Рос. акад. наук.-М., 2003.-№5.
 63. Рыбакова, М.В. Организационная культура как фактор устойчивого развития

- (экологические аспекты) /М.В. Рыбакова //Социально-гуманитарные знания: Науч.-образоват. изд.-М., 2004.-№2.
64. Социометрия: исследование межличностных отношений в группе.// статья журнала «Пси-Фактор» [электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://psyfactor.org/moreno.htm>
65. Тертычная Н. Особенности неформального общения на работе [электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/osobennosti-neformalnogo-obshcheniya-na-rabot>
66. Теория Э. Мейо [электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://psylist.net/socpsy/00009.htm>
67. Типология корпоративных культур Ч. Ханди и особенности кадровой политики для каждого типа.// статья журнала «Институт корпоративной культуры» [электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://www.corpculture.ru/content/tipologiya-korporativnykh-kultur-ch-khandi-i-osobennosti-kadrovoi-politiki-dlya-kazhdogo-tip>
68. Федосеенко, С.Ю. Проявление неформального фактора в профессиональной среде геологов-полевиков /С.Ю. Федосеенко //Журнал социологии и социальной антропологии /С.-Петербург. гос. ун-т.-СПб., 2003.-№1
69. Хусаинов, М. Ф. Модель развития организационной структуры управления /М. Ф. Хусаинов //Управление персоналом / ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез".-М., 2007.-№5..36-38
70. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология программа методы [электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://www.socioline.ru>, <http://rulers.ucoz.ru/load/20-1-0-66>

Приложение №1

Анкета «Организационная культура»

Уважаемые респонденты!

Предлагаемая Вам анкета направлена на выявление особенностей Вашей организации, способов взаимодействия в ней. Анализ полученных данных позволит выявить вид организационной культуры на предприятии.

Данная анкета анонимна, поэтому при ответах на вопросы Вы можете быть достаточно откровенны.

Вам нужно будет рассмотреть 15 групп вопросов, каждая из которых содержит четыре формулировки, и отметить «галочкой», что больше всего характеризует Вашу организацию в целом и желаемые представления об организационной культуре на БТЭЦ-3.

№	Формулировка	Степень соответствия вашей организации	Степень соответствия Вашим личным предпочтениям (желаемое)
1.	Хороший начальник		
1	Сильный, решительный и твердый, но справедливый, защищает преданных подчиненных, великодушен и снисходителен к ним.		
2	Объективный и точный, избегает использовать власть в своих интересах, требует от подчиненных только то, что соответствует их должностным обязанностям.		
3	Ориентирован на равноправие и легко поддается влиянию в вопросах, касающихся выполнения задачи: использует свое положение для получения ресурсов, необходимых для выполнения работы.		
4	Заботится о личных нуждах окружающих, использует свое положение для обеспечения условий работы, приносящих удовлетворение подчиненным и способствующих их росту.		
2.	Хороший подчиненный		
5	Угодливый, трудолюбивый и преданный интересам своего начальника.		
6	Ответственный и надежный, выполняет свои обязанности и избегает действий, удивляющих или беспокоящих начальника.		
7	Желает внести свой вклад в решение задачи, выдвигает идеи и предложения, тем не менее охотно уступает первенство другим, более компетентным и способным.		
8	Крайне заинтересован в развитии своего потенциала, открыт к обучению и получению помощи, уважительно относится к нуждам и ценностям окружающих, охотно помогает другим и вносит свой вклад в их развитие.		
3.	Хороший член организации считает приоритетным		
9	Личные распоряжения начальника.		
10	Обязанности, требования, предписанные ролью, и привычные стандарты личностного поведения.		
11	Требования, вытекающие из задачи или имеющихся навыков и возможностей, энергии и материальных ресурсов.		
12	Личные интересы людей, участвующих в работе.		
4.	Люди, которые преуспевают в организации		
13	Расчетливы, соперничают друг с другом и обладают сильным стремлением к власти.		

14	Добросовестны и ответственны, с глубоким чувством преданности организации.		
15	Компетентны, эффективны и стремятся делать дело в своей профессиональной области.		
16	Эффективны и компетентны в межличностных взаимоотношениях, берут на себя обязательство содействовать росту и развитию других сотрудников.		
5.	Отношение организации к сотруднику		
17	Так, как будто его время и энергия находятся в распоряжении лиц, стоящих выше по служебной лестнице.		
18	Временем и усилиями сотрудников организации распоряжаются в рамках контракта, оговаривающего права и обязанности обеих сторон.		
19	Как к партнеру, вкладывающему свои умения и способности в общее дело.		
20	Как к интересному и ценному человеку с его или ее собственными личными правами.		
6.	Сотрудниками управляют и на них влияют		
21	Личным проявлением экономической и политической силы (вознаграждения и наказания).		
22	Безличным проявлением экономической и политической силы, чтобы навязать стандарты и способы выполнения работ.		
23	С помощью общения и обсуждения требований, выдвигаемых задач, что приводит к соответствующим действиям людей, мотивированных личной приверженностью к достижению поставленных целей.		
24	Внутренний интерес и удовлетворение от предстоящей работы и/или участие, забота о нуждах других людей, вовлеченных в эту деятельность.		
7.	Один сотрудник имеет право контролировать деятельность другого, если		
25	У этого сотрудника больше власти и силы в организации.		
26	Если ему предписано руководить другими.		
27	Если у него больше знаний о выполняемой задаче.		
28	Если другой понимает, что помощь и руководство первого может способствовать его росту и знаниям.		
8.	Основанием для постановки задачи являются		
29	Личные потребности и мнения тех, кто находится у власти.		
30	Формальное распределение должностных обязанностей и ответственности в системе.		
31	Требования к ресурсам и мастерству, необходимым для выполнения работы.		
32	Личные желания и необходимость приобретения знаний отдельными членами организации.		
9.	Работа совершается из-за		
33	Получения вознаграждения, страха наказания или личной преданности отдельным влиятельным лицам.		
34	Соблюдения договорных обязательств, подкрепленных санкциями и личной преданностью организации или системе.		
35	Удовлетворения от работы и достижений и/или из-за личной преданности идее.		
36	Любви к работе ради самой работы и интереса и уважения к запросам и ценностям других сотрудников.		
10	Люди работают вместе		
37	Когда этого требует вышестоящее руководство или когда понимают, что могут использовать друг друга для личной выгоды.		
38	Когда координация и обмен определяются формальной системой.		
39	Когда их совместный вклад необходим для достижения цели.		
40	Когда сотрудничество приятно само по себе, стимулирует или бросает вызов.		
11	Соперничество происходит		
41	За личную власть и выгоду.		

42	За положение с высоким статусом в формальной системе.		
43	За максимальный вклад в выполнение задачи.		
44	За внимание к чьим-либо личным потребностям.		
12	Конфликт		
45	Контролируется вмешательством высшего руководителя и часто им поощряется, чтобы сохранить свою власть.		
46	Подавляется ссылкой на правила, процедуры и определением ответственности.		
47	Разрешается с помощью обсуждения качества результатов работы.		
48	Разрешается с помощью открытого и глубокого обсуждения личных потребностей и ценностей.		
13	Решения		
49	Принимаются лицом, обладающим большей властью.		
50	Принимаются лицом, которое обязано это делать.		
51	Принимаются лицами, которые лучше других знакомы с задачей.		
52	Принимаются участниками, на которых больше всего влияет результат решения.		
14	Соответствующая система контроля и информационная структура		
53	Приказ идет сверху вниз по простой пирамиде так, что любой находящийся выше в пирамиде имеет власть над тем, кто ниже. Информация распространяется посредством последовательных распоряжений.		
54	Директивы распространяются сверху вниз и информация идет наверх в пределах функциональных пирамид, которые соединяются вверху. Власть и ответственность, предписанные каждой роли, ограничиваются властью и ответственностью, предписанной ролям, расположенным ниже в пирамиде. Перекрестный функциональный обмен ограничен.		
55	Информация о требованиях, предъявляемых задаче, и проблемах идет из центра, решающего задачу, вверх и наружу, причем те, кто лучше всего понимает проблему, определяют необходимые ресурсы и поддержку от остальной части организации. Координирующий совет может установить порядок очередности получения ресурсов и их обмен на основе информации от всех центров, занимающихся разными задачами. Структура должна изменяться в соответствии с природой и местом выполнения задачи.		
56	Информация и влияние идут от человека к человеку на основе личностных связей, в которые свободно вступают для достижения целей работы, знаний взаимной поддержки, удовольствия и разделения общих ценностей. Координирующая функция может установить общие уровни личностных вкладов, необходимых для сохранения организации. Эти задачи определяются общим соглашением.		
15	На окружение реагируют так, словно это		
57	Джунгли, где все против всех и тот, кто не эксплуатирует других, эксплуатируется сам.		
58	Упорядоченная и рациональная система, где конкуренция ограничена законом, а конфликты разрешаются путем переговоров и компромиссов.		
59	Совокупность неопределенных форм и систем, которые нужно переформировать и улучшить путем их организации.		
60	Комплекс потенциальных опасностей и поддержки. Окружающая среда должна управлять организацией, чтобы получать "пищу" от нее, "удалить острые зубы" и использовать как место работы или игры для удовольствия и роста членов организации.		

Приложение №2

Взаимоотношения с коллегами по работе и менеджментом.

Поставьте «галочку» напротив того выражения и оценки которое вам ближе по ощущениям, не старайтесь выбрать «правильные» ответы, здесь любой ответ является правильным.

● **Ваш возраст**

- от 18 до 30 лет от 31 до 45 года от 46 лет и старше

● **Занимаемая должность**

- Рабочий Специалист Руководитель

● **Стаж работы на предприятии**

- До одного года от 1 до 5 лет от 6 до 15 лет от 16 до 30 лет от 31 и более

● **Ощущаете ли вы, что взаимоотношения сотрудников Общества с коллегами строятся на принципах;**

	Да, полностью	Скорее да, чем нет	Не знаю	Скорее нет, чем да	Не ощущаю
Добросовестности					
Честности					
Профессионализма					
Взаимного доверия и уважения					
Нерушимости обязательств					
Полноты раскрытия необходимой информации					
Приоритета переговоров перед служебным разбирательством					

● **Ощущаете ли вы, что Общество стремится создать рабочую обстановку для трудового коллектива где каждый; (можно отметить несколько выражений)**

- Знает, чего от него ожидают в работе
- Заинтересован в достижении наивысших результатов работы
- Получает поддержку в плане развития своих возможностей и решения производственных задач
- Получает признание и конкурентоспособное вознаграждение по результатам работы
- Бывает услышанным и конструктивно способствует улучшению показателей своей работы.
- Ощущает справедливое, уважительное к себе отношение, не допускающее дискриминации.
- Общество видит свою задачу в том, чтобы большинство производственных конфликтов улаживалось незамедлительно.

● **Общество строит отношения;**

	Да, полностью	Скорее да, чем нет	Не знаю	Скорее нет, чем да	Не ощущаю
Долгосрочного сотрудничества					
Взаимного уважения					
Неукоснительного исполнения					

Спасибо за сотрудничество!

Приложение №3

Анкета выбора

Преданкетный лист

Здравствуйте.

Проведение опроса необходимо для улучшения положения неформальных отношений, а также для более эффективного использования группой своего неформального потенциала. Опрос является анонимным и результаты будут оглашаться только общие (если захочет коллектив).

В вашей группе необходимо выбрать членов коллектива. Отвечая на вопросы таблицы в анкете, вы ставите напротив той фамилии цифру 3 кто, по вашему мнению, более всего подходит для ответа в вопросе, после ставите цифру 2 напротив той фамилии, где вы считаете, что если не было бы первой кандидатуры, то выбор пал бы на него. И цифру 1 там где – если бы не было ни первой ни второй кандидатуры. Т.е. в первую очередь цифру -3, во вторую – 2, и в третью – 1.

Не читать группе (убедится, что все поняли как заполнять.)

Выбор делать исходя из своего понимания, а так же критериев выбора:

Неформальный лидер – образ жизни лидера идентичен образу жизни любого члена социальной группы. Лидер, как и все, радуется, переживает, негодует и страдает; жизнь приносит ему и приятное, и неприятное. Лидер является примером для всей группы как человек и как профессионал. В связи с этим поведение лидера становится предметом подражания. Лидер является носителем общечеловеческих норм морали. Лидер разделяет с группой ее социальные ценности и готов их отстаивать. Люди надеются на постоянство поведенческих установок лидера независимо от меняющейся среды. Они хотят, чтобы лидер всегда был верен слову, не допускал отклонений от одобренного группой курса поведения.

Критерии отбора наставника: квалификационные требования – образованность, квалифицированность, стаж работы; показатели результативности – безаварийное производство работ; профессиональные навыки – может передавать теоретические знания формировать практические навыки, обеспечивать социальную адаптацию новичков в коллективе; личные мотивы к наставничеству.

Критерии отбора коммуникатора: активно и внимательно слушает собеседника, излагает свои мысли в развёрнутой форме, говорит понятно для собеседника, желание всё про всех знать, существуют связи с другими коллективами, имеет доступ к неофициальной информации.

Опрос проводился вахты №2

дата.

№	фамилия	лидер		наставник		коммуникатор	
		кто из членов группы лучше исполнит функции лидера?	кому из членов группы тяжело будет исполнять обязанности лидера?	кому Вы отдали бы роль наставника?	кто не сможет заниматься наставничеством?	у кого есть коммуникативные возможности?	кто склонен информацию держать в себе?
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							