

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей работе показаны основные направления формирования и развития культуры организации, позволившие сделать следующие выводы, а также дать соответствующие рекомендации.

Культура организации представляет собой систему формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития.

Авторы рассматривают организацию как социальную систему, т. е. организация состоит из элементов, построенных определенным образом и связанных между собой. Объектом управленческих воздействий в организации является ее формальная структура, которая включает в себя следующие элементы: уровень централизации, конфигурацию, уровень зависимости или связанности частей организации, уровень формализации, уровень стандартизации.

Формирование и изменение культуры организации происходит под воздействием первичных и вторичных факторов. К первичным относят факторы, связанные с особенностями организационного поведения самих менеджеров и выполняемых ими обязанностей. К вторичным факторам, отражающим культуру организации, авторы относят: структуру организации, систему передачи информации и организационные процедуры, внешний и внутренний дизайн и оформление офисных помещений, мифы и истории о важных событиях в организации и ее героях, а также формализованное представление философии управления и смысла существования организации. Все факторы, влияющие на изменение культуры организации, объединены в две группы: экзогенные и эндогенные.

В книге освещены проблемы формирования культуры организации, которые сгруппированы по двум направлениям: проблемы внешней адаптации и выживания и проблемы внутренней интеграции.

Культуре организации рекомендована совокупность параметров: тип, уровень, состояние, открытость культуры, тип руководства, управленческий стиль, конфликтность и другие характеристики. Поскольку все перечисленные параметры являются качественными, то и методы анализа в книге применялись в основном эвристические.

Проведенные авторами исследования показали, что одним из самых слабых видов коммуникаций в современных компаниях являются коммуникации между руководителем и рабочей группой. Рабочей группой в компании выступают сотрудники отделов или участка подразделения. Так, например, финансовый отдел компании поделен на несколько участков: участок расчетов с дебиторами, участок кассы и банк, участок налогообложения и отчетности и т. д. Коммуникации между руководителем и всеми его подчиненными одновременно не осуществляются вообще либо осуществляются с определенной периодичностью.

В целях повышения эффективности управления культурой организации разработаны следующие рекомендации:

- обращать особенное внимание на нематериальные, внешне не воспринимаемые аспекты организационного окружения. Глубоко укоренившиеся в людях предположения и ценностные ориентации могут требовать длительных и сложных изменений в системе и структуре управления;

- скептически относиться к предложениям, призывающим к быстрой трансплантации или трансформации культур;

- понимать значимость важных организационных символов;

- прислушиваться к историям, рассказываемым в организации, анализировать, кто их герои и что эти истории отражают в культуре организации;

- периодически вводить организационные обряды для передачи с их помощью базовых идеалов и усиления культуры, и др.

Процесс изменения культуры организации управления состоит из следующих этапов:

I этап — определение и преодоление первоначального сопротивления и умение заставить людей принять новый образ мыслей, необходимый для осуществления изменения;

II этап — осуществление изменения, что требует очень тщательного планирования;

III этап — обеспечение того, чтобы изменение стало постоянным. Изменение должно быть официально и неофициально закреплено, т. е. необходимо, чтобы заинтересованные люди приняли его и чтобы оно стало частью культуры организации;

IV этап — оценка. Если цели тщательно определены, а способы их достижения четко описаны, то оценка возможна, хотя сделать ее достаточно сложно.

В целях совершенствования культуры организации предложена стратегия управления культурой в организации. Она предполагает:

- анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния;

- сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;

- разработку специальных предложений и мер.

Для поддержания культуры организации применяются следующие методы: поведение руководителя, заявления, призывы, декларации руководства, реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях, обучение персонала, система стимулирования и др.

Для успешной реализации запланированного изменения культуры организации авторами предложены следующие рекомендации:

- создание определенного центрального руководства с достаточными полномочиями на принятие решений, способного действовать энергично и целеустремленно;

- определение и четкая формулировка целей, выделение различий между старым и новым, описание изменений;

- оценка планируемой экономии;
- своевременное обучение лиц, выделенных для работы над проектом (обучение желательно провести еще до начала реализации проекта), и др.

Предложен механизм изменения культуры организации на основе наставничества, заставляющего стимулировать людей и совершенствовать свою позицию, повышать творчество, производить более качественную продукцию и добиваться получения более высоких прибылей.

Для оценки эффективности культуры организации может быть использован ресурсный показатель эффективности (показатель ресурсоотдачи), который реагирует как на количественные изменения самих производственных ресурсов, происходящие в результате перестройки или совершенствования подсистем управления (в частности, организационной культуры), так и на их качественные изменения и тем самым на изменения величины результата, получаемого вследствие использования указанных ресурсов. Поэтому с величиной производственных ресурсов и характером их использования необходимо увязывать действие факторов, влияющих на элементы системы управления и обеспечивающих тот или иной эффект перестроечных явлений.

Корпоративная культура исследуемых в книге организаций проанализирована в соответствии с методикой Хофштеде и Боллинже по четырем параметрам: дистанция власти, тенденция к избежанию неопределенности, индивидуализм — коллективизм, мужественность — женственность.

Авторы выражают благодарность уважаемым рецензентам за высказанные замечания и пожелания по улучшению структуры и текста рукописи, а также будут признательны за отзывы, критические замечания и полезные советы по дальнейшему исследованию вопросов, отраженных в книге.