

На правах рукописи

Бусыгин Олег Владимирович

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: ПРОБЛЕМА
ДИАГНОСТИКИ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ**

Специальность 22.00.08 – социология управления

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание учёной степени
кандидата социологических наук

Нижний Новгород - 2011

Диссертация выполнена на кафедре гуманитарных наук Московского государственного технического университета гражданской авиации

Научный руководитель: доктор философских наук, профессор
Некрасов Сергей Иванович

Официальные оппоненты: доктор философских наук, профессор
Щуров Владимир Александрович

кандидат социологических наук
Паньшин Александр Игоревич

Ведущая организация: **Уральская академия государственной
службы**

Защита состоится «21» апреля 2011 года в 15.00 на заседании диссертационного совета Д 212.166.14 при Нижегородском государственном университете имени Н.И. Лобачевского по адресу: 603000, г. Нижний Новгород, Университетский пер., д.7, ауд. 203.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале фундаментальной библиотеки Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского, пр. Гагарина, д. 23, корп. 1.

Автореферат разослан « 18 » марта 2011 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат социологических наук,
доцент

Е.Е. Кутявина

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы. Основой жизненного цикла и организационного потенциала любого промышленного или торгового предприятия является культура – ценности, нормы и отношения, которые принимаются и разделяются большинством сотрудников. Организационная культура может быть причиной повышения или снижения эффективности деятельности предприятия. Как показывает зарубежный и отечественный опыт, в условиях рынка организационная культура становится ключевым фактором эффективного (или, напротив, неэффективного) развития предприятия. Многочисленные «детские» болезни и высокая «смертность» вновь образуемых предприятий, особенно в сфере малого бизнеса, тоже являются индикаторами, связанными со слабым развитием организационной культуры, либо с формированием оппозиционных субкультур.

В России актуальность исследований внутренней культуры предприятий обусловлена кардинальными изменениями в политической и социально-экономической сферах, произошедшими за последние двадцать лет. Переход от государственной к частной форме собственности, изменение статуса предприятий, ликвидация отраслевой зависимости, самостоятельный выход на международную арену – все это заставило отечественную промышленность искать более эффективные способы организации бизнес-процессов, создавать новые организационные структуры, внедрять прогрессивные формы регулярного менеджмента.

Многие организации стали решать задачу быстрого и оптимального вхождения в рыночную экономику, которая имела и имеет до сих пор транзитивный характер. С одной стороны, приватизированным предприятиям, пережившим процесс передела собственности, характерна полная или частичная смена высшего звена управления, что нередко обуславливало возникновение напряжения во взаимоотношениях между руководством и персоналом и превалированием неформальных отношений в организации. С другой стороны, именно отказ от централизованного, внешнего управления со стороны отраслевых министерств заставлял эти предприятия быстро находить формы сплочения коллектива, объединения людей для работы на единые цели. Перед отечественными промышленными предприятиями стоят задачи самосохранения, развития и конкурентоспособности на отечественном и международном рынках.

Сложность реформирования особенно отразилась на крупных промышленных предприятиях, многие из которых являются градообразующими, что затрудняет поиск новых кадров, переобучение работающих, поиск средств на модернизацию материальной базы. Разлад горизонтальных связей усложняет поиск сырьевых партнеров, заказчиков на производимую продукцию. В этих случаях поиск новых форм взаимодействия коллективов предприятий прослеживается именно в

создании такого корпоративного духа, который может обеспечить реализацию долгосрочных стратегий развития.

Актуальность проблемы значительно усиливается, если рассматривать развитие бизнес-организаций в контексте глобализации и взаимовлияния национальных и деловых культур. Здесь возможны различные сценарии от столкновения культур до их ассимиляции, на которые обращается внимание в совместных разработках отечественных и зарубежных исследователей. Деловая культура организации, разумеется, может быть фактором стагнации и даже деградации организаций. Но в первую очередь нас интересует такая культура, которая способствует росту и устойчивому развитию организации. Следует подчеркнуть, что в результате становления глобальной экономики ослабели традиционные национальные и этнические культуры. На этом фоне корпоративная культура крупных компаний, как высшая стадия развития их организационной культуры, становится доминирующим фактором не только групповой идентичности человека, но и фактором социализации индивида в организации.

Степень разработанности проблемы

Проблематика изучения социальных групп с позиции обнаружения феноменов, детерминирующих поведение и интегрирующих участников внутри группы, адаптирующих к условиям и вызовам внешней среды не является новой для социологии и восходят к учениям М.Вебера, П.Сорокина, Г. Эмерсона, Ф. Тэйлора, А. Файоля, Г.Форда¹.

Несколько позже, начинают развиваться различные теории трудовой мотивации (А. Маслоу, С. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд, В. Врум и др.)². В 40-ые года прошлого века появляется «школа человеческих отношений» Э.Мэйо, Я.Морено, Д.Макгрегора, более глубоко изучавшая культуру организаций и её роль в управлении³.

Появление исследований по организационной культуре на Западе связано с работами Т. Парсонса, Ф. Селзника, Ч. Барнарда, Дж. Марча, Г. Саймона, опубликованных в 50-60-х гг. прошлого века⁴. В понятии «организационная мораль» мы наблюдаем некоторые элементы понятия «корпоративная культура».

Однако более широкое использование данный термин получил в 70-х, начале 80-х гг. прошлого века. Здесь хотелось бы отметить некоторых

¹ Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма.//Вебер М.Избранные произведения. – М: Прогресс, 1990.-805с.; Сорокин П.А. Главные тенденции нашего времени. – М.: Наука, 1997.-351с. Файоль А., Тейлор Ф., Форд Г., Эмерсон Г. и др. Из истории развития менеджмента. – М.: 1992.-125с.; Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. – М.: 1991.

² Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – 3 изд. – Спб.: Питер, 2006.

³ См.: Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 1992.

⁴ Саймон Г.А., Смитбург Д У., Томсон В.А. Менеджмент в организациях.- М.: Экономика, 1995.

известных западных специалистов по организации и менеджменту, среди них таких как Дж. Грейсон, К. О'Дэлл, П. Друкер, В. Оучи и др.

Для выявления особенностей корпоративной культуры важны исследования, в которых предлагаются концептуальные подходы и терминологическая конкретизация базовых для нас понятий: «организационная культура» и «корпоративная культура». Основные положения концепций Э.Шейна, Т. Дилла, Л. Болмэна, А. Кеннеди, Р. Киллмана, У. Скотта, С. Хенде раскрывают организационную культуру как основной фактор, определяющий процесс функционирования организации и поведения ее членов¹. В русле теоретических разработок С. Роббинса, Д. Мартин, М. Борманна, Д. Сильвермана, А. Петтигрю, Г. Гирца, Г. Симса, Д. Джойа, К. Мишона, П. Штерна, И. Филби, А. Коэна, Л. Смирсича культура представляет собой совокупность символических образов и значений, в соответствии с которыми структурируются организационные отношения и деятельность². В работах российских исследователей наиболее распространено определение организационной культуры как совокупности норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации. Вопрос формирования корпоративной культуры через развитие организационной культуры остаётся малоизученным и спорным. Ключевым отличием этих феноменов, на взгляд автора, является степень вовлечённости персонала в реализацию и поддержку организационных ценностей, принятых на уровне субъекта власти. Мы различаем эти стадии развития культуры организации по следующим индикаторам: «ценностный профиль сотрудников», «ценностный профиль менеджмента», «ценностный профиль персонала», «организационная структура», «система мотивации», «система коммуникации», «организационный порядок», «нормы поведения», «декларируемые ценности». По этим индикаторам организационная культура предприятия обладает такими признаками как: декларируемые ценности, двойственность культуры (культура высшего менеджмента и культура персонала), доминирование субкультур, оппозиция культуры и структуры организации, дуализм правил поведения персонала и декларируемых ценностей. По этим же индикаторам корпоративная культура обладает признаками целостности, доминирования интегральной культуры, единством подлинных и декларируемых ценностей, соответствием культуры и структуры, единством правил поведения персонала и заявленных ценностей.

¹ Шейн Э.Г. Организационная культура и лидерство. – СПб.: изд-во «Питер», 2001.-336с.

² Stern P. Management and organization development. – Beverly Hills: Sage, 1996.- P. 32.; Роберт Брюс Шо. Ключи к доверию в организации: Результативность, порядочность, проявление заботы. – М.: Дело, 2000.-272с.; Mescon M. H. Classics of organization theory. – University of Michigan Press, 1998. – P. 86.

Исходя из этого предположения, автор определяет корпоративную культуру как набор норм, правил, традиций, принимаемых менеджментом и персоналом организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих персоналу ориентиры поведения и действий. Таким образом, базовым признаком трансформации организационной культуры в корпоративную культуру автор считает степень соответствия ценностей персонала ценностям организации, определяемыми субъектом власти в этой организации.

Проблема развития организационной культуры, исследована зарубежными специалистами. Признанными авторитетами в этой области являются И. Ансофф, Л. Грейнер, Р. Метцгер, Дж. Ньюстром, К. Дэвис, Р. Блейк, Д. Моутон, Х. Виссема, М. Хаммер и Д. Чампи¹. Несмотря на то, что западные подходы к изменению культуры предприятия отличаются большим разнообразием, разработанные рекомендации мало пригодны для использования в современных российских условиях.

Актуальность формирования культуры на отечественных предприятиях была отмечена еще в 30-х годах прошлого века видными деятелями своего времени А. К. Гастевым и В. В. Новожилова². В своих трудах они писали, что организационная культура есть трудовая установка на повышение производительности труда, которую необходимо прививать рабочим. Работы В. В. Новожилова были посвящены росту и развитию промышленных организаций.

Дальнейшее развитие отечественной промышленной социологии в середине прошлого века не было напрямую связано с изучением культуры. Однако необходимо выделить целый ряд исследователей (Д. М. Гвишиани, А. Г. Здравомыслова, Н. И. Лапина, А. И. Пригожина, В. В. Радаева, О. И. Шкаратана, В. Ядова), которыми были исследованы отдельные стороны социально-трудового процесса, культуры труда и производства, культурно-технического уровня рабочего класса, мотивации труда, в рамках которых неявно затрагивались вопросы организационной культуры³.

¹ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. -СПб.: Питер, 1999.; Ансофф И. Стратегическое управление. -М.: Экономика, 1989; Ньюстром Дж. В., Девис К. Организационное поведение. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000.-366с.

² Гастев А.К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда. 2-е изд. М.:1972. С. 96–105. Кортер Дж., Марквис А. MS Project 2000. М.: Лори, 2000. – 641 с.; Новожилов В. В. У истоков подлинной экономической науки.- М.:Наука, 1995. – 234 с.

³ Гвишиани Д.М. Организация и управление. –М: МГТУ, 1998.-331 с.; Здравомыслов, А.Г., Ядов В.А. Человек и его работа в СССР и после. – М.: Аспект Пресс, 2003. – 485 с. ; Лапин Н. И. Теория и практика социального планирования. – М., 1975. – С. 28-36.; Пригожин А.И. Организация: Системы и люди. – М: 1983.-376с.; Пригожин А.И. Современная социология организаций. Учебник. – М.: ИНТЕРПРАКС, 1995.-296с.; Пригожин А.И. Цели организаций: стереотипы и проблемы// Общественные науки и современность. – 2001. – № 2. – С.5-19.; Пригожин, А.И. Организационная культура и ее преобразование/ А.И. Пригожин//Общественные науки и современность. – 2003. - №5. – С.

В связи с переходом к рыночным отношениям активизировались исследования организационной культуры в России. Г. В. Атаманчук, Т. Ю. Базаров, Т.П. Галкина, Б. Л. Еремин, Н. М. Кейзеров, В. Д. Козлов, Н. О. Коломиец, Е. А. Кузнецова, Е. И. Кушелевич, М. М. Магура, А. П. Паршев, М. Н. Паунов, Т. Н. Персикова, В. А. Спивак, С. Р. Филонович, В. В. Щербина, С. В. Щербина рассматривают организационную культуру как один из важнейших ресурсов успешной адаптации отечественных предприятий к новым социально-экономическим условиям¹.

Представление об организационной культуре как нормативно-аксеологической системе основано на работах как зарубежных ученых (К.Шольца, П. Добсона, Г. Хофштеде), так и отечественных авторов: О. С. Виханского, А. И. Наумова, А. А. Радугина, В. В. Томилова².

Интерес для диссертационного исследования представляют работы ведущих российских исследователей (А.И. Агеев, М. Грачев, О.И. Шкаратан)³ и зарубежных аналитиков менеджмента организаций (И. Ансоффа, Дж. Гибсона, Д. Доннелли, П. Друкера, Дж. Иванцевича, Т.

12-23.; Радаев, В.В. Хозяйственная мотивация и типы рациональности / В.В. Радаев. – Социс. – 1997. – № 1-2. – С. 183-200; Шкаратан О. И. Рыночная адаптация российских предприятий с наукоёмким производством. – М., 2005.; Ядов В.А. Отношение к труду: концептуальная модель и реальные тенденции//Социологические исследования. – 1983. – №3. – С.50-62.

¹ Атаманчук Г.В., Кейзеров Н.М. Культура решений менеджмента. – М.: РАГС, 1995.- 254с.; Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом – Москва: Юнити, 2002.; Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. – М: Финансы и статистика, 2003.-142с.; Козлов В.Д. Управление организационной культурой. – М.: АОН, 1990.- С. 124; Коломиец Н.О. Развитие организационной культуры персонала. – М.: Квант, 2001.- С. 135.; Кузнецова Е.А. Смысл и функции корпоративной культуры в условиях совершенствования современных информационных технологий. – М.: МГУ, 2000. -96с.; Филонович С. Р., Кушелевич Е. И. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность//Социологические исследования, 1996. № 10. – С. 63-71.; Магура М.М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений //Управление персоналом, №1, 2002.; Паршев А.П. Почему Россия не Америка. Крымский мост – 9Д, Форум; Москва, 2001.-416с.; Паунов М.Н. Организационная культура. – С.: СД «ДИНО-ИМ», 1996.; Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. – М.: Логос, 2002.-223с.; Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Изд-во «Питер», 2001.-352с.; Щербина С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции / С.В.Щербина // Социологические исследования. – 1996. – № 7. – С. 47-55.; Щербина В.В. Социальные теории организации. – М.: Инфра-М, 2000. – С.46.

² Шольц К. Корпоративная культура. - М., 2003.; Dobson P. The character of organizations.- Palo Alto: Consulting Psychologist Press, 1992.; Hofstede G. Cultures and organizations: Software of the mind. – Glasgow: Harper Collins, 1994.; Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. -3-е изд. –М: Гардарики, 2000.-528с.; Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: Социология организаций и управление. – Воронеж: 1995.-193с.; Томилов В.В. Культура предпринимательства. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000.-359с.

³ Агеев А.И. Предпринимательство: проблемы собственности и культуры.- М.:Наука.1991.-106с.; Грачев М. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. – М.: Дло ЛТД, 1993.- 352 с.; Шкаратан О. И. Рыночная адаптация российских предприятий с наукоёмким производством. – М., 2005.

Питерса, Р. Уотермана)¹, в работах которых проводился анализ опыта развития ведущих корпораций мира. Особое внимание изучению организационной культуры предприятий уделяют специалисты-психологи. Для них важны в первую очередь психологические изменения поведения сотрудников на предприятиях².

Некоторые идеи, используемые автором для доказательства возможности управления процессами формирования корпоративной культуры предприятий представлены в работах авторов, исследующих процедуры диагностики, прогнозирования, моделирования, проектирования, технологизации социальных процессов (М.А. Иванов, Д. М. Шустерман, В.В. Щербина)³.

Изучение исследований базы по российским промышленным предприятиям свидетельствует, что малоизученным остается вопрос о влиянии корпоративной культуры промышленных предприятий на организационное развитие и векторы этого развития. Указанное обстоятельство определяет **актуальность** настоящей работы.

Объект диссертационного исследования – организационная культура отечественных промышленных предприятий.

Предмет исследования – организационная и корпоративная культуры как стадии процесса формирования культуры промышленного предприятия.

Цель диссертационного исследования – разработка социологической процедуры диагностики организационной культуры и алгоритм формирования корпоративной культуры промышленного предприятия.

В соответствии с данной целью автор ставит перед собой следующие **задачи**:

1. Определить характер влияния организационной и корпоративной культуры на функционирование и развитие промышленного предприятия;
2. Выделить и обозначить основные характеристики корпоративной культуры как высшей стадии развития организационной

¹ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. -СПб.: Питер, 1999.-413с.; Гибсон Дж.Л., Иванцевич Дж., Доннели Дж.Х.мл. Организация: поведение, структура, процессы. – М: Инфра-М, 2000.-600 с.; Друкер П. Эффективное управление. – М.: Торговый дом Гранд, 2002.; Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1986.-418с.

² Бандура А. Теория социального научения/А.Бандура. – СПб.: Евразия, 2000. – 320 с.; Забродин Ю.М. Психологический анализ структуры и динамики социально-экономического пространства// Психология бизнеса: Москва-Питер: Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции. – СПб.: ИМАТОН, 2003. – С. 73-79; Захарова Л.Н. Психология управления/Л.Н.Захарова. – М.: Университетская книга, Логос, 2009. – 379 с. Организационная психология. / Сост. Винокуров Л.В., Скрипюк И.И. – СПб: Питер, 2000.-511с.

³ Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса. – М.: Альпина Паблишер, 2003.; Щербина В. В. Классические теоретические модели организационного развития как ориентиры диагностики организаций. Т. 12. Вып. 2, №53-56.

культуры предприятия, раскрыть присущие ей ценности, структуру и критерии ее диагностики;

3. Выявить особенности воздействия внешних условий на становление корпоративной культуры промышленного предприятия;
4. Исследовать резервы повышения адаптивных возможностей предприятия к внешней среде посредством формирования корпоративной культуры.
5. На основе эмпирического социологического исследования установить индикаторы организационной и корпоративной культуры и разработать алгоритм формирования корпоративной культуры предприятия.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования являются научные принципы детерминизма, развития и системности. Методологическую базу работы составляют: структурно-функциональный подход (Р.Мертон), личностно-ориентированный подход, теория социально-управленческого стиля мышления, принцип организационных изменений (К.Левина). Кроме того, использовались принципы технологизации управления социальными процессами. В основу нашего исследования положены концептуальные схемы исследований организационной культуры с позиций культурологического подхода (В. Д. Козлов) и популяционной модели организационного развития предприятия (В.В. Щербина и С. В. Щербина).

Эмпирическую базу исследования составили данные социологических исследований, проведённых по авторской программе и методике:

1. Социологическое исследование «Параметры организационной культуры предприятия» при участии автора в ОАО «Белэнергомаш» в 2007 г. Использован метод анкетирования (выборка целевая, N = 360 чел.) и структурированного интервью (выборка целевая, квотная, N = 130 чел.)
2. Контент - анализ управленческой документации (приказы, протоколы совещаний, положения). Всего проанализировано 89 документов. 2007 г.
3. Диагностика организационной культуры отдела управления персоналом ОАО «Белэнергомаш». 2007 г.
4. Диагностическое интервью с сотрудниками и руководством отдела управления персоналом ОАО «Белэнергомаш».
5. Вторичный анализ данных социологических исследований, проводимых в ОАО «Белэнергомаш»: «Социально – психологический климат коллектива» - 2002 г. (выборка целевая, N = 670 чел.), «Ценностные установки персонала» - 2004 г. (выборка целевая, N = 520 чел.)

Научная новизна работы заключается в том, что:

1. На основе рационально- прагматического подхода (Э. Шейн, И. Ансофф, Т. Питерс, Р. Киллман) разработана система критериев организационной и корпоративной культуры промышленного предприятия.
2. На базе селекционно-популяционной версии модели организационного развития и с учетом взаимодействия субкультур промышленного предприятия предложена интегративная модель организационного развития.
3. На основе социологического исследования установлены критерии оценки организационной культуры предприятия на предмет степени ее соответствия корпоративной культуре;
4. На основе результатов диагностики организационной культуры разработан алгоритм формирования корпоративной культуры.

На защиту выносятся следующие положения:

1. Организационная культура предприятий, рассматриваемая с точки зрения рационально-прагматического подхода, является формируемым атрибутом организации, состоящим из разделяемых работниками базовых представлений, передающиеся через определенные ритуалы и отраженные в нормативных документах. Критериями изучения и оценки организационной культуры предприятия на предмет степени ее соответствия корпоративной культуре являются: содержание доминирующих ценностей сотрудников, уровень разделяемости ценностей внутри коллектива, степень соответствия целей и ценностей сотрудников и предприятия, тип мотивации труда, характер взаимоотношений в коллективе и степень социальной напряженности, уровень удовлетворенности трудом, уровень защищенности интересов и прав работников;
2. Интегративная модель организационного развития основана на применении популяционно-селекционной версии организационного развития к масштабам предприятия, где подразделения рассматриваются в качестве популяций. Исходя из факта взаимодействия субкультур в рамках организационной культуры, проводится аналогия с популяционно-селекционной моделью развития, согласно которой развитие организационной культуры основывается на акцентуации усилий для поддержки доминирования той субкультуры, которая максимально соответствует целям существования предприятия, обусловленного различными внешними и внутренними факторами.
3. На основе социологического анализа (экспертный опрос, анкетный опрос, анализ документов, вторичный анализ социологических данных) установлено, что культуру современных промышленных предприятий характеризует развитость ценностей коллективного командного настроя, преемственности, стабильности, дисциплины и преданности предприятию, сильно развитые иждивенческие и «материалистические» настроения, значительные различия (дуализм) в ценностных установках работников и руководителей, «клановость» взаимоотношений (уважение к власти старших, обязательностью и ответственностью членов команды, заботой лидеров о

ведомых (патернализмом), комфортностью), высокий интегрированный коэффициент удовлетворенности содержанием трудовой деятельности, «инструментальная» и «люмпенизированная» мотивация, при этом персонал предприятий готов и желает изменений;

4. Существующие примеры внедрения и теоретические модели социальных технологий формирования корпоративных отношений, основанные на принципе «размораживание» - «перевод в жидкое состояние» - «замораживание» ориентированы лишь на одну составляющую корпоративной культуры – ценности предприятия, тогда как необходимо учитывать и другие критерии, характеризующие корпоративную культуру: *степень разделяемости ценностей и целей внутри коллектива* и их соответствие ценностям и целям предприятия, подходы к мотивации труда, характер взаимоотношений в коллективе. Корпоративная культура обладает признаками целостности, доминирования интегральной культуры, единством подлинных и декларируемых ценностей, соответствием культуры и структуры, единством правил поведения персонала и заявленных ценностей.

Теоретическая и практическая значимость диссертационной работы заключается в возможности использования научных результатов работы в управленческой практике для повышения эффективности (успешности) деятельности крупных промышленных предприятий через формирование корпоративной культуры на основе предложенной концептуальной модели, основывающейся на покомпонентном исследовании и изменении организационной культуры конкретной организации. Разработанные автором технологии предложены к внедрению в ряде промышленных предприятий. Материалы исследования могут быть использованы практикующими социологами (в первую очередь, по специальности «социология управления») в организациях различных типов и форм собственности, а результаты исследования могут послужить основанием для принятия управленческих решений в области организационного развития и использоваться при обучении руководителей организаций, специалистов в области кадрового менеджмента и организационных консультантов по управлению.

Достоверность и надёжность полученных результатов обеспечена методологической обоснованностью исходных теоретических положений, адекватностью применяемых методов поставленным задачам и логике предмета исследования, воспроизводимостью полученных результатов в реальной практике.

Апробация работы. Основные положения диссертационного исследования докладывались на Межвузовской научно-практической конференции «Модернизация России в XXI веке: социальные и экономические аспекты» (Москва, 2010), Всероссийской научной конференции «Основные направления организации работы с молодёжью в современных условиях». (Орёл, 2009), а также на Международной научной конференции «Молодежь и наука – третье тысячелетие (г. Москва, 2002). Материалы диссертации использованы автором в консультационной работе с

ОАО «Белэнергомаш» и ОАО «Газпромнефть». Диссертация обсуждена и одобрена на кафедре гуманитарных наук Московского государственного технического университета гражданской авиации. Материалы исследования отражены в 12 публикациях и одной монографии общим объемом 7 п. л.

Объем и структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения и списка литературы, включающего 260 наименований, из них 23 - на иностранных языках. Объем диссертации 211 страниц.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во Введении раскрывается актуальность темы исследования, даётся характеристика состояния научной разработанности темы, определяется объект и предмет исследования, цель и задачи, раскрываются теоретико-методологические основы и определяются положения, выносимые на защиту, описываются научная новизна, теоретическая и практическая значимость исследования.

Первая глава «Организационная и корпоративная культура предприятия: аспекты управления и измерения» посвящена рассмотрению феномена организационной культуры в аспекте социологии управления. Рассмотрены структурные элементы организационной культуры и показана их взаимосвязь и разница с элементами корпоративной культуры. Предпринятое исследование организационной культуры промышленного предприятия обусловлено неразвитостью реагирования предприятий сферы промышленности на изменения внешней среды, неготовностью к внутренним организационным изменениям.

В первом параграфе «Феноменологический и рационально-прагматический подходы к организационной культуре» рассматривается понятие организационной культуры и его прикладное значение в управлении организационным развитием промышленного предприятия. Культура (в широком смысле слова) является адаптационным механизмом воспроизведения социального опыта, помогающим людям развиваться в определенной социальной среде, сохраняя единство и целостность своего сообщества. Потребность в воспроизведении приобретенного и заимствованного социального опыта актуальна и для организации в целом - в данном контексте культура выполняет функции внутренней интеграции и внешней адаптации организации, служит фактором устойчивости и управляемости, в результате формируется команда единомышленников, повышается уровень мотивации и эффективности обмена опытом знаниями и навыками. Рассматривается вопрос влияния внешней среды на предприятие, что, естественно, сказывается на ее культуре, в то же время, не на всех культурах влияние сказывается одинаково. Через совместный опыт персонал предприятия по-разному решает две очень важные проблемы: а) внешняя адаптация (что должно быть сделано предприятием для того, чтобы выжить в

условиях жесткой внешней конкуренции); б) внутренняя интеграция (как внутриорганизационные процессы и отношения способствуют его внешней адаптации). Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением предприятием своей ниши на рынке и его приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению - процесс достижения предприятием своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды.

К проблемам внешней адаптации и выживания относятся:

1. Миссия и стратегия (определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии исполнения этой миссии);
2. Цели (установление специфических целей и внутреннее принятие их сотрудниками);
3. Средства (ресурсы, используемые для достижения целей; консолидация усилий в достижении выбранной цели; адаптация организационной структуры, оптимизация систем стимулирования и отчетности);
4. Контроль (установление индивидуальных и групповых критериев эффективной деятельности; создание информационной инфраструктуры);
5. Корректировка поведения (создание системы поощрения и наказания, увязанной с выполнением или невыполнением поставленных задач).

Среди проблем внутренней интеграции наиболее значимыми, согласно мнениям современных исследователей, являются:

1. Общий язык и концептуальные категории (выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций);
2. Границы предприятия и критерии вхождения и выхода из него (установление критериев членства в организации, и ее группах);
3. Власть и статус (установление правил приобретения, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации);
4. Личностные отношения (установление формальных и неформальных правил о характере организационных отношений между сотрудниками, учитывая их возраст, пол, образование, опыт и др.; определение допустимого уровня открытости на работе);
5. Награждения и наказания (определение базовых критериев желательного и нежелательно поведения и соответствующих им последствий);
6. Идеология и «религия» (определение значения и роли указанных феноменов в организационной жизни).

Некоторые исследователи предлагают иную структуру организационной культуры, выделяя следующие ее компоненты: мировоззрение, организационные ценности, стили поведения, нормы, психологический климат организации. По мнению автора, эту структуру удобно использовать для прикладного анализа организационной культуры промышленного предприятия. Ни один из обозначенных компонентов в отдельности не может быть отождествлен с организационной культурой

предприятия, однако в совокупности они могут дать довольно полное представление об организационной культуре.

Во втором параграфе «Структурные элементы организационной и корпоративной культуры в контексте социологического измерения» показана чёткая разница в понятиях корпоративная и организационная культура, что позволило установить приоритеты в работе над вопросами организационного развития в культуральном контексте. В зарубежной и отечественной науке до сих пор всесторонне разработанной концепции организационной культуры пока еще не сформировалось. В большинстве работ организационная культура не выступает самостоятельным объектом исследования, а употребляется наряду с сопряженными теоретическими понятиями, такими как «культура управления». Еще существует терминологическая путаница по поводу смысловой нагрузки понятий «организационная культура» и «корпоративная культура». Большое влияние на обеспечение устойчивого развития промышленного предприятия оказывает функциональное содержание организационной культуры, т.е. её способность воспроизводить требуемые модели корпоративного поведения. За организационной культурой, прежде всего, закрепляются такие функции как: обучение персонала; формирование имиджа организации; профессиональная адаптация новых сотрудников; воспроизводство лучших традиций организации. «Организационная культура» и «корпоративная культура» - самостоятельные феномены, где первая образовывается спонтанно через взаимодействие ценностей самих работников, а вторая специально формируется, как правило, лидерами корпорации и объединяет ценности этой организации. Структурными элементами корпоративной культуры являются философия «общей судьбы», миссия организации, корпоративный дух, система внутрифирменного информирования, концепция «человеческого капитала». Элементы обладают консолидирующими и мобилизующими началами, задают ориентиры внутренней социокультурной интеграции персонала, эффективных профессиональных, деловых отношений и внешней адаптации современной корпорации.

На теоретическом уровне рассмотрен вопрос об управлении организационной культурой в условиях изменяющейся внутренне и внешней среды. Действия, эффективные в условиях внешнего кризиса, могут предприниматься без включения ресурсов организационной культуры предприятия в целом – на уровне управленческой команды, но мировой и отечественный опыт показывают, что ресурс организационной культуры персонала предприятия игнорировать нецелесообразно и губительно для внутренней среды предприятия, что прямым образом влияет на показатели его развития.

Во второй главе «Современные модели организационного развития предприятия» рассматриваются концепции организации и управления и проводится анализ существующих моделей организационного развития предприятий. **В первом параграфе «Культура как процесс**

взаимодействия субкультур в контексте организационного развития» рассматривается проблема социализации, которая, по нашему мнению, может быть одной из отправных точек в понимании и оптимизации организационной культуры предприятия. В этом предположении мы отталкиваемся от одной из трактовок культуры, данной Э. Шейном. По его мнению, организационная культура – это прежде всего то, что передаётся новым поколениям членов организации¹. Безусловно, многое из того, что составляет суть культуры, невозможно выразить в наборе правил внешнего поведения, к которым приучают новичков, однако, изучение таких моментов может выступить средством нахождения определённых закономерностей в динамике организационной культуры предприятия. Способы трансляции опыта и процессы социализации, в которые вовлекаются члены группы, содержат в себе глубинные уровни культуры (истинные ценности). В этой связи отметим, что если группа не имеет выраженных коллективных представлений, то взаимодействие новых членов группы со старыми представляет собой инвариантный процесс, отражающийся на степени развития организационной культуры. Сам процесс социализации может носить как позитивную, так и негативную направленность. При наличии глубинных коллективных представлений, культура сохраняется путём передачи их новичкам. В этом смысле, культура является механизмом социального контроля.

Обращаясь к проблеме существования и взаимодействия субкультур в рамках организационной культуры предприятия, отметим, что «любая социальная единица в результате процесса естественной эволюции производит подуровни, продуцирующие субкультуры»². Справедливо предположить, что некоторые из субкультур обычно находятся в конфликте друг с другом, характерным примером чего может быть высшее руководство и производственные группы. Наличие субкультур в организационной культуре предприятия, по нашему мнению, может по разному влиять на динамику организационной культуры, в данном случае задача исследования состоит в том, чтобы обеспечить доминирование той субкультуры, реализация которой станет ключевым фактором формирования корпоративной культуры, что обеспечит для предприятия наиболее выгодные, с позиции внешних условий, результаты.

Динамика организационной культуры в определённых временных рамках, ограниченная заданным алгоритмом, подверженная управленческому воздействию понимается нами как процесс организационного развития предприятия. Беря за основу последнего организационную культуру, мы тем самым актуализируем культурологический подход к моделированию процесса управления организационным развитием предприятия.

Во втором параграфе «Моделирование организационного развития предприятия», «организационное развитие» употребляется в противовес либо стагнации, либо циклическим процессам, именуемым

¹ Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – С.Пб, 2002. – С. 34.

² Там же. - С. 38.

«функционированием организации»¹. Анализ моделей организационного развития в западной социологической мысли, представляет концептуально-ценные предпосылки данного исследования. В основе общностей и различий моделей организационного развития – инвариантность трактовки термина «организационное развитие», представленного сущностным ядром концептуальных моделей. Согласно одному из подходов: организационное развитие – естественный процесс качественных изменений в организации, производных от её возраста. Другие авторы считают, что организационное развитие связано с такими изменениями, которые способствуют росту численности персонала или увеличению размеров организации и определяются нововведениями. Также распространён подход, согласно которому организационное развитие – сложная образовательная стратегия, рассчитанная на изменение социальных отношений, взглядов людей и структуры организации с целью улучшить её адаптацию к требованиям технологии и рынка. Данная трактовка является для автора приоритетной, поскольку содержит такие значимые элементы, как стратегия, структура, адаптация, требования внешней среды.

В структуре стратегического управления организационным развитием промышленного предприятия выделены следующие модели последнего: структурно-ситуационная, инновационная, феноменологическая, конфликтная, селекционная. Критерии классификации указанных моделей предложены А. И. Кравченко и акцентированы на следующих факторах организационного развития предприятия: внешняя среда, внутренняя среда, структура предприятия². Таким образом, по источнику, побуждающему организацию к изменению, все модели были разбиты на эндогенные, экзогенные и смешанные. По логике программирования изменений они были разделены на балансовые (принцип обеспечения равновесия и изоморфности среды или поддержания равновесия внутри организации); конфликтные (дисбаланс как условная динамика системы); смешанные, признающие оба механизма равноправными. По механизму, определяющему логику протекания процесса, они разграничены на рационально спланированные (намеренно вызванные и реализуемые активным субъектом и являющиеся итогом реализации некоего проекта или плана); спонтанные, где процесс изменений не обусловлен целенаправленной деятельностью и не связан с реализацией какого-либо плана; смешанные. По влиянию предшествующего развития на логику структурных изменений они разделены на волюнтаристские, отрицающие или игнорирующие влияние предшествующего развития на выбор будущего изменения организации, и исторические, считающие, что предшествующее развитие есть фактор, задающий логику изменений; смешанные, где оба фактора в той или иной степени представлены. По способу реагирования организации на источник изменения модели были разбиты на те, в которых система описывается как

¹ См.: Пригожин А. И. Нововведения: стимулы и препятствия. - М., 1989. – С. 26-31.

² Кравченко А. И. Прикладная социология и менеджмент. - М., 1998. – С. 254-265.

пассивно реагирующая (адаптивные), активно воздействующая (адаптирующие), смешанные. По итогу процесса изменения подходы представлены в виде моделей: с телеологически запрограммированным итогом, где результат изменений рассматривается как заданный исходной программой активного субъекта; случайностных, где итог развития не запрограммирован и результат изменения описывается как продукт действия множества факторов; смешанных, где признаются оба фактора. По сфере протекания они разделены на фокусные (многочисленные модели, где процесс структурных изменений описывается на уровне единичных организаций) и популяционные (где тот же процесс описывается на уровне организационной популяции).

Представляется необходимым отметить, что указанные модели дают глубокое описание только частных параметров, не учитывая других, не менее значимых. По мнению диссертанта, лишь селекционная модель наиболее полно и универсально описывает процесс организационного развития предприятия. Так, обращаясь к популяционно-селекционной версии селекционной модели, акцентируя внимание на культурологических особенностях предприятия, представляется возможным создание интегральной, практически ориентированной модели структурных изменений предприятия.

Рассматривая популяционно-селекционную версию в масштабе предприятия, диссертант принимает подразделения последней популяцией, в которой может быть реализовано последовательное внедрение элементов разрабатываемой стратегии. Возвращаясь к вопросу о возникновении и взаимодействии субкультур в рамках организационной культуры, автор проводит аналогию с отмеченной выше моделью, согласно которой развитие организационной культуры основывается на акцентуации усилий для поддержки доминирования той субкультуры, которая максимально соответствует корпоративным ценностям и целям существования предприятия, обусловленного различными факторами.

В третьей главе «Методы диагностики организационной культуры и формирования корпоративной культуры в процессе управления развитием промышленного предприятия» рассматриваются факторы управления организационным развитием промышленного предприятия и предлагаются технологии диагностики организационной культуры и формирования корпоративной культуры. **В первом параграфе «Факторы стратегического управления организационным развитием предприятия»** раскрываются возможности трансформации организационной культуры, которая опирается на параметры организационного поведения. В качестве таких параметров, на основе которых партнер, потенциальный инвестор или работник оценивает степень доверия к предприятию и строит свое представление о возможности вступить с ним в деловое партнерство, можно выделить следующие:

- Прогрессивность фирмы;
- Наличие большого количества ресурсов;

- Творческий подход к решению проблемы;
- Активный маркетинг;
- Лидерство в отрасли;
- Профессиональная компетенция;
- Способность решать сложные задачи;
- Высокое качество услуг;
- Внушаемое доверие;
- Ценовая политика;
- Степень специализации производства;
- Широкая компетентность и специализация.

Указанные параметры привязываются к конкретным направлениям текущей организационной деятельности. Однако долгосрочная устойчивость предприятия предполагает проведение социально-значимых программ. Эти программы имеют культурное измерение и охватывают те стороны, которые наиболее сильно волнуют человека в организации, обладают позиционирующим эффектом. Взаимодействие общей культуры предприятия с внешней средой происходит через различные потоки: информационные (обмен данными и сообщениями), социально-экономические, социально-трудовые, финансовые и т.д. Такие потоки являются связующими нитями для корпоративного обмена. Они отличаются по множеству критериев: своей направленности, интенсивности, качественно-количественным характеристикам. Не всегда они соответствуют тому, что было запланировано и требуется получить на выходе. Всегда имеются отклонения, которые вызваны и объективными и субъективными причинами. Задача в данном случае состоит в максимально полной оценке таких отклонений и минимизации возможного ущерба от их действия. В качестве отличительной черты социокультурного подхода к моделированию управленческой культуры выступает осмысление организационных процессов, что соответствует нашему предположению о том, что развитие организационной культуры, корпоративности представляется нам составной частью процесса организационного развития, так как своим результатом подразумевает качественные позитивные изменения на всех уровнях предприятия-системы.

Управление организационным развитием предусматривает выбор той или иной модели последнего, в соответствии с требованиями которого актуализируется выбор типа кадровой стратегии. Автором выделены группы ключевых внутренних факторов, которые могут быть источниками как преимуществ, так и недостатков предприятия.

Группа производственных факторов: территориальное местоположение предприятия, его отраслевая специализация, размеры производства, особенности производственно-технического цикла, жизненный цикл предприятия, загруженность производственных мощностей, контроль качества, исследования и разработки и т. д.

Группа финансовых факторов: финансовый капитал, система контроля за издержками и т. д.

Группа маркетинговых факторов: имиджи репутация предприятия, номенклатура товаров, качество и жизненный цикл продукта, выпускаемого предприятием, маркетинговые исследования рынка, каналы товаропродвижения. Организация сбыта, реклама, ценовая политика и т. д.

Группа организационных факторов: миссия предприятия, организационно-правовая форма, организационная структура, престиж предприятия, система коммуникаций, система управленческого контроля, организационная культура, социально-психологический климат, система стратегического планирования, способность к самоорганизации и т. д.

Группа кадровых факторов: социально-демографические характеристики персонала (половозрастная структура, профессионально-образовательная структура и т. д.), уровень квалификации, мораль, персонал управления, система оплаты труда, метода мотивации и стимулирования, кадровая политика на предприятии, текучесть кадров, случаи нарушения дисциплины и т. д.

Сформулирован ряд положений к исследованию предприятия, его функционирования и развития:

- предприятие – это объединение людей, занятых совместной деятельностью;
- целеполагание – необходимое условие развития предприятия;
- предприятие – открытая система, которая существует в определённой среде;
- в предприятии существуют подсистемы, которые взаимодействуют между собой;
- предприятие имеет границы и целостность с точки зрения внешнего окружения;
- предприятие обладает иерархической структурой устойчивых воспроизводимых статусов и ролей;
- организационная структура предприятия есть способ организации деятельности его членов;
- предприятие имеет средства регулирования и контроля за деятельностью его членов (нормы, система вознаграждений и наказаний);
- предприятие обладает организационной культурой, выражающейся в принятых ценностях, отношениях, нормах поведения и реальном поведении;
- организационная культура предприятия представляет трёхуровневую систему, формирующую уровни анализа и интерпретации культурологических особенностей внутренней среды предприятия;
- организационная культура предприятия – это система субкультур, каждая из которых детерминирована вариативностью содержания уровней организационной культуры;
- предприятие обладает социальным потенциалом, выражающимся в нереализованных способностях персонала;

- управляемая динамика взаимодействия субкультур в системе организационной культуры предприятия, имеющая своей целью повышение социального потенциала последнего – процесс организационного развития предприятия;
- характер и содержание процесса организационного развития предприятия детерминировано внешними и внутренними факторами функционирования предприятия.

Указанные положения являются основой формирования видения автора к управлению процессом организационного развития предприятия. Концептуальным же основанием исследования является акцентуация на персонале предприятия, способном справиться с неопределённостью и быстроменяющимися внешними и внутренними условиями. Основным фактором организационного развития предприятия представляется персонал, характеризующийся гибкостью, управляемостью, несущий в себе потенциал саморазвития и самоорганизации. Актуализирована потребность в такой модели организационного развития, которая была бы способна реализовать социальный потенциал предприятия с учётом всего комплекса внешних и внутренних факторов функционирования, повысить адаптивные способности предприятия с учётом изменчивой внешней среды.

Построение модели организационного развития, алгоритмизация управления последним на основе разработанной кадровой стратегии необходимым этапом имеет диагностику организационной культуры предприятия. В процессе диагностики определяются проблемы организации и управления, причины их возникновения. При этом необходимо устанавливать временные и масштабные параметры процесса диагностики. По времени проведения диагностика делится на предварительную и текущую; по широте охвата – на общую и специальную.

Во втором параграфе «Методы диагностики организационной культуры, формирования корпоративной культуры и разработка управленческих решений» рассмотрены процедуры диагностики организационной культуры, которые проводились в рамках отдела управления персоналом, однако, принимая во внимание структурные особенности компании, совместно с клиентом было выработано понимание, что обозначенная цель не может рассматриваться как исчерпывающая и важна только лишь как первый этап распознавания ценностных и организационных противоречий, поиска взаимосвязей между ними. Исходя из поставленной цели, была проведена следующая работа:

- Диагностика организационной культуры отдела управления персоналом (ОУП) методами «Метафора», «Крестовина», «Организационные патологии», «Управленческие ошибки руководителей»;
- Диагностические интервью с сотрудниками и руководством ОУП;
- Контент - анализ управленческих решений по приказам, протоколам совещаний, положениям;

- Включённое наблюдение за работой ОУП.

Применение методов диагностики организационной культуры позволило определить совокупность проблем, образующих проблемное поле ОУП «Белэнергомаш». Проблемы структурированы таким образом, чтобы можно было определить корневые, транзитивные, результирующие и, таким образом, установить, какие из перечисленных проблем необходимо решать в первую очередь.

Результаты диагностического интервью и групповой работы, в процессе которой были использованы методы самодиагностики, стали основой для формирования полного списка проблем и структуризации проблемного поля ОУП «Белэнергомаш». Полученный перечень проблем был предложен экспертной группе, состав которой был согласован с Директором по персоналу. В результате работы экспертной группы (4 человека) был получен графы, выявлены зависимости между проблемами через их группировки, отражающие видение проблемной ситуации экспертами.

Экспертами было выявлено 22 проблемы, основными из которых являются:

1. Не соблюдаются регламенты, описывающие взаимодействие подразделений ОАО с ОУП, что приводит к бессистемности работы по обучению персонала.
2. Недооценка сотрудниками ОУП реальной потребности в обучении персонала компании, как следствие – низкая результативность деятельности, что может быть предпосылкой к потере существующей системы обучения.
3. Отсутствие определённых целей обучения, как следствие – низкая эффективность ОУП, что приводит к необоснованным финансовым издержкам.
4. Устаревшая организационной структуры ОУП, что выражается в инертности подразделения и может привести к несвоевременному реагированию на потребности в обучении персонала ОАО.
5. Отсутствие чётких функциональных обязанностей сотрудников, формализованных бизнес-процессов, что приводит к низкой результативности работы и может стать причиной потери ранее достигнутых результатов.
6. Перенасыщенность текущей бумажной работой не даёт возможности сотрудникам ОУП заниматься аналитикой процессов обучения, что может быть причиной потери ключевых сотрудников ОУП.
7. Демотивирующий стиль руководства по отношению к сотрудникам ОУП, как результат – оборонительная позиция, отсутствие инициативы и склонность к выполнению только сервисных функций, что не может создать условий для развития и реализации концепции обучения персонала, отвечающей вообще каким-либо целям.
8. Перегруженность персонала ОУП нецелевыми задачами, что приводит к бесполезным временным и финансовым затратам.

9. Обособленность каждого сотрудника ОУП, отсутствие командности, приводит к дублированию сервисных функций.

10. Отсутствие понимания сотрудниками ОУП потребностей в обучении персонала ОАО из-за нежелания это понимать, как следствие – нецелевое обучение, не приносящее никакого результата.

По признаку важности эксперты выделили 16 проблем, остальные 6 были признаны второстепенными. Из 22 проблем 8 определены как проблемы развития и 14 как проблемы функционирования. В составе общего списка выделены: 12 проблем организационного порядка; 5 проблем управления; 2 стратегические проблемы; 2 проблемы мотивации персонала и 1 проблема (№ 10 в общем списке) клиентоориентированности сотрудников ОУП. Следующим этапом работы было определение наиболее важных проблем из общего списка, для этого экспертной группе был предложен метод графов, подразумевающий выделение корневых, узловых и результирующих проблем.

В корнях графов оказалось четыре проблемы:

№ 3 «Отсутствие определённых целей обучения, как следствие – низкая эффективность ОУП, что приводит к необоснованным финансовым издержкам».

№ 12 «Оперативное управление ОУП проявляется слабо, что приводит к низкой эффективности деятельности».

№ 19 «Отсутствие ценности обучения и развития сотрудников на уровне руководителей подразделений компании, выражается в восприятии ОУП как раздражителя, подразделения «второго» плана».

№ 20 «Нарушение правил служебной субординации со стороны сотрудников других подразделений ОАО, выражающееся в запросе отчетной информации, без имеющихся регламентов и полномочий, что приводит к нецелевому использованию рабочего времени сотрудников ОУП».

Анализ графов подробно раскрывает особенности сложившейся ситуации. Проблемы, входящие в корневой блок в значительной степени расходятся по содержанию и затрагивают сферы организационного порядка, оперативного управления, стратегического планирования. Подобная ситуация свидетельствует об отношении руководства к отделу управления персоналом как к сервисному подразделению, как правило, такое происходит, когда отсутствует опыт использования возможностей обучения и развития персонала для создания необходимой идеологии, благоприятной атмосферы для реализации целей бизнеса в целом. Три из четырёх проблем, входящих в корневой блок «говорят» нам об отсутствии оперативного управления, определённой концепции обучения, необходимой идеологии. Прежде всего, это подчёркивает бездействие, причиной которому может быть, как отсутствие опыта развития системы корпоративного обучения, так и стремление достичь быстрого результата, работая на уровне результирующих проблем. В решении проблем корневого уровня

лидирующее место занимает развитие инновационности руководителей подразделений компании, способных формализовать идеологические основы работы компании, на поддержку которых призван отдел управления персоналом.

Анализ управленческих решений. Знакомство с письменными приказами, распоряжениями и положениями, касающимися работы ОУП «Белэнергомаш» помогло определить управленческую активность руководства компании применительно к сфере обучения. За год работы декларировалось 89 управленческих решений, из них 62 решения нормотворческого характера, 6 решений, касающихся достижения стратегических целей компании, 12 разовых решений и 9 ситуационных. Подобное распределение управленческих решений может свидетельствовать о стабильности и автономности работы ОУП, особенно, если принять во внимание количество решений, сделанных за год работы. Более того, анализ структуры проблемного поля показывает обоснованность такого распределения управленческих решений, в ситуации преобладания проблем организационного порядка, доля нормотворческих решений выглядит логичной. Однако, принимая во внимание функциональные сферы к которым имеют отношения решения руководства, обращает на себя внимание их концентрация на вопросах обучения, развития и оценки персонала компании в целом. Акценты смещены в сторону контроля за качеством продукта ОУП, при этом только 2 решения имеют прямое отношения к функционированию данного подразделения (табл. 1).

Структура управленческих решений

Таблица 1

№	Типы решений Сфера деятельности	Нормотворческие	Разовые	Ситуационные	Стратегические	Итого
		а	б	в	г	
11.	Обучение и развитие персонала	26	12		6	44
22.	Оценка персонала	14				14
33.	Мотивация					
54.	Бюджетирование учебных процессов	7		9		16
65.	Внутренний PR	12				12

	учебных программ					
76.	Корпоративная культура	1				1
87.	Структура Учебного Центра (УЦ)	1				1
98.	Взаимодействие УЦ с подразделениями компании	1				1
Итого:		62	12	9	6	

Развитое оперативное управление, наличие чётких функций, правил и связей, чёткие цели обучения персонала – важные области работы, выявленные по итогам организационной диагностики ОУП. В ходе исследования параметров организационной культуры рассматривались: правила и нормы поведения, стиль руководства, показатели удовлетворённости работой, уровень взаимного сотрудничества, идентификация сотрудников с предприятием.

Правила и нормы поведения, а также групповые и индивидуальные интересы наиболее ярко прослеживаются в отношениях между руководителями и подчинёнными. На вопрос: «Устраивают ли Вас отношения с Вашим непосредственным руководителем?», - утвердительно ответило 72 % респондентов (до 30 лет), 75 % (30-45 лет), 90 (от 45 лет). Что ожидают сотрудники от начальства? Ответы на такой вопрос распределились следующим образом (табл. 2):

Отношения с непосредственным руководителем

Таблица 2

Чего Вы в большей мере ожидаете от своего руководителя?	До 30 лет %	30-45 лет %	От 45 лет %
Правильной оценки объёма и качества выполненных работ	35	60	60
Предложения задач, активно развивающих способности	26	30	27
Обеспечения повышения квалификации	15	5	0
Меньшего вмешательства в работу	15	0	0
Умеренного контроля	9	5	13

Оценка респондентами стремления руководства обеспечить совершенствование организации и условий труда выглядит следующим

образом: ответили положительно 36 % (до 30 лет), 68 % (30-45 лет), 70 % (от 45 лет); отрицательно ответили 45 % (до 30 лет), 20 % (30-45 лет), 20 % (от 45 лет); остальные респонденты затруднились ответить.

На вопрос: «Что стимулирует Вашу работу?», - ответы получили следующие приоритеты (табл. 3):

Факторы стимулирования к работе

Таблица 3

Что стимулирует Вашу работу?	До 30 лет %	30-45 лет %	От 45 лет %
Материальное вознаграждение	35	32	30
Важность выполняемой работы	15	28	70
Высокое доверие руководителя	5	15	0
Возможность проявлять свои способности	45	25	0

В свою очередь, на вопрос: «Эффективно ли мотивируется Ваш труд?», - ответы распределились следующим образом:

Эффективность системы мотивации труда

Таблица 4

Эффективно ли мотивируется Ваш труд?	До 30 лет %	30-45 лет %	От 45 лет %
Да	35	37	50
Нет	50	28	40
Не знаю	15	35	10

Следовательно, решение основной проблемы вовлечённости персонала заключается в совершенствовании мотивации труда.

Лояльность работников к предприятию формируется удовлетворённостью содержанием работы, удовлетворённостью карьерой и уверенностью в целесообразности работы на данном предприятии. На вопрос : «Является ли Ваша работа интересной для Вас?», - утвердительно ответило 70 % (до 30 лет), 90 % (30-45 лет), 98 % (от 45 лет).

Проведённая исследовательская работа позволила сделать вывод, что организационная культура предприятия требует дополнительного управленческого воздействия, мера которого детерминирована существующей на предприятии системой работы с персоналом. На сегодняшний день, деятельность, закреплённая за отделом по работе с персоналом ОАО «Белэнергомаш» такова: кадровое делопроизводство; тестирование при приёме на работу; выдвижение, перевод, увольнение персонала; оформление отпусков, пенсий; дисциплинарные процедуры; консультации персонала, рекомендации; аттестация персонала; обучение персонала; научные исследования персонала.

Следует отметить, что существует ряд внешних и внутренних факторов, влияющих на работу отдела, поэтому каждая из перечисленных функций на практике реализована в разной степени. Остановившись на исследовательской функции, подчеркнём, что ранее на предприятии предпринимались попытки проведения социологических исследований. Так, в 2002 году сторонними специалистами проведена оценка социально-психологического климата коллектива ОАО «Белэнергомаш».

Результаты исследований подтверждают необходимость выделения следующих направлений работ в системе управления персоналом ОАО «Белэнергомаш»:

1. Оптимизация работы с молодыми специалистами:

- совершенствование программы адаптации
- разработка программ стимулирования труда

2. Совершенствование работы с персоналом ОАО:

- программы мотивации
- обеспечение периодичности в научных исследованиях персонала

3. Оптимизация работы руководящего состава предприятия:

- обучение руководителей всех уровней. В качестве приоритетных направлений обучения следует выделить: социально-психологические методы управления персоналом; технологии взаимодействия «руководитель-подчинённый» в условиях реструктуризации предприятия; технологии сотрудничества и противоборства; искусство оптимизации межличностных отношений в условиях неопределённости; технологии принятия управленческих решений в ситуациях кризиса; искусство делегирования полномочий; технологии оптимизации личного рабочего времени.

Зона ответственности менеджеров по персоналу ОАО ограничена не только вопросами организации обучения, необходимо также обеспечить корректировку учебных программ в соответствии с целями и условиями функционирования ОАО, найти профессионалов в сфере управленческого консалтинга способных обеспечить равновесное соответствие параметров цена/качество.

Кроме указанного, необходимым условием реализации вышеназванных направлений работ является контроль их эффективности, осуществляемый посредством мониторинга социально-психологических, организационных составляющих работы подразделений ОАО.

Таким образом, автор предлагает алгоритм формирования корпоративной культуры, включающий в себя семь этапов:

1. Определение структуры проблемного поля организации и принятие решения о сборе данных;
2. Выявление фактов и сбор данных;
3. Анализ фактов;

4. Обратная связь, отчёты и выводы, сделанные на основании диагноза.
5. Разработка ценностного профиля предприятия;
6. Проектирование и организация модерационных сессий с персоналом предприятия, направленных на поддержку корпоративных ценностей;
7. Закрепление и поддержка корпоративных ценностей на уровне организационного порядка предприятия.

Для проведения диагностики организационной культуры предлагается следующий алгоритм:

1. С помощью матрицы жизненного цикла определите стадию жизненного цикла Вашей компании;
2. Какие ценности из предложенного списка отвечают текущему жизненному циклу Вашей компании?
3. Определите преобладающие характеристики Вашей компании (метод «Крестовина»). Проанализируйте результат. Какое распределение по «крестовине», на Ваш взгляд, должно быть оптимальным?
4. Какие из предложенных ценностей, отражают текущую ситуацию в компании (согласно методу «Крестовина»)?
5. Определите возможные сферы рассогласования целей в компании (метод «Рассогласование целей»);
6. Поддержка каких ценностей поможет избежать рассогласования целей?

Выводы включают в себя данные диагностики организационной культуры подразделения предприятия и алгоритм формирования корпоративной культуры, направленный на повышение уровня поддержки персоналом ценностей предприятия.

В Заключении диссертации излагаются основные выводы по результатам проведённого исследования. Автором рассмотрены примеры как эффективных, так и неэффективных корпоративных стратегий организационного развития. В результате этого было установлено содержание диагностических модулей организации: внутрикорпоративная среда; функционирование трудового коллектива (рабочей группы, команды); внекорпоративная среда.

На основе анализа было установлено, что устойчивость промышленного предприятия является функцией множества переменных, которые непосредственно обуславливаются корпоративными отношениями в трудовой организации. Большое влияние на обеспечение устойчивого развития промышленного предприятия оказывает функциональное содержание организационной культуры, т.е. её способность воспроизводить требуемые модели корпоративного поведения. За организационной культурой, прежде всего, закрепляются такие функции как: обучение

персонала; формирование имиджа организации; профессиональная адаптация новых сотрудников; воспроизводство лучших традиций организации.

Рассмотрение организационной культуры промышленного предприятия в стратегическом аспекте организационного развития, позволяет говорить о технологии по созданию корпоративных норм и ценностей, призванных сплотить персонал, т.е. о технологии формирования корпоративной культуры. Гибкая политика в области стимулирования и мотивирования персонала, постоянное умеренное групповое напряжение (предоставляющее свободу для личностного развития), а также соответствующие программы профессионального обучения и адаптации, способствуют развитию корпоративной ментальности и стимулирует развитие механизмов адаптации предприятия к внешним изменениям.

Результаты диссертационного исследования изложены в следующих публикациях диссертанта:

Статьи, опубликованные в изданиях, рекомендованных ВАК РФ:

1. Бусыгин О. В. Стратегическая модернизация организационной культуры промышленного предприятия/ О. В. Бусыгин // Среднерусский вестник общественных наук. – Орёл, 2009. - № 1. С.46-52 (0, 5 п.л.)
2. Бусыгин О. В. Взаимосвязь методов общего аудита и организационной диагностики в управленческом консультировании/ О. В. Бусыгин // Научный вестник МГТУГА.(ВАК) – М.: МГТУГА, 2009. - № 142. - С. 186-187 (0,2 п.л.)
3. Бусыгин О.В. Управление рисками через стратегическую модернизацию корпоративной культуры/ О. В. Бусыгин // Проблемы анализа риска. – М., 2011. - № 1 – С. 32-38 (0,5 п.л.)

Другие публикации:

4. Бусыгин О. В. Факторы организационного развития предприятий. Монография / С. И. Некрасов, Н. А. Некрасова, О. В. Бусыгин – М.: ИД «Академия Естествознания», 2009. – 77 с. (1,5 п.л.). Авторских.
5. Бусыгин О. В. Формирование экономической культуры молодёжи в процессе организационного развития предприятий/ О. В. Бусыгин // Сборник материалов Всероссийской научной конференции «Основные направления организации работы с молодёжью в современных условиях». – Орёл, 2009. - С. 225-229 (0,3 п.л.)
6. Бусыгин О. В. Диагностика девиантного поведения в корпоративной среде/ О. В. Бусыгин // Диагностика и

- прогнозирование социальных процессов. – Белгород: БелГТАСМ, 1999. – Вып. 2. . С. 124-126 (0,2 п.л.).
7. Бусыгин О. В К вопросу о диагностике состязательных отношений в сфере бизнеса России/ О. В. Бусыгин // Диагностика и прогнозирование социальных процессов. – Белгород: БелГТАСМ, 2001. – Вып. 3. С. 89-93 (0,3 п.л.)
 8. Бусыгин О. В Аудит в системе управления человеческими ресурсами: проблемы становления и перспективы развития/ О. В. Бусыгин // Диагностика и прогнозирование социальных процессов. – Белгород: БелГТАСМ, 2002. – Вып. 4. С. 241 -244 (0,3 п.л.).
 9. Бусыгин О. В Проблематика социально-экономической эффективности персонала современного промышленного предприятия / О. В. Бусыгин // Молодежь и наука – третье тысячелетие. Материалы Международной научной конференции. – М., 2002. С. 137-142 (0,4 п.л.).
 10. Бусыгин О. В Инновационный механизм контроля и оценки организации в вопросах стратегического менеджмента/ О. В. Бусыгин // Диагностика и прогнозирование социальных процессов. – Белгород: БелГТАСМ, 2002. – Вып. 5. С. 109-112 (0,3 п.л.)
 11. Бусыгин О. В Персоналицированный аудит как инструмент организационного развития промышленного предприятия/ О. В. Бусыгин // Диагностика и прогнозирование социальных процессов. – Белгород: БелГТАСМ, 2003. – Вып. 1. . 97-99 (0,2 п.л.)
 12. Бусыгин О. В К вопросу о формировании и реализации стратегии организационного развития промышленного предприятия/ О. В. Бусыгин // Диагностика и прогнозирование социальных процессов. – Белгород, 2003. – Вып. 2. 197-201 (0,3 п.л.)