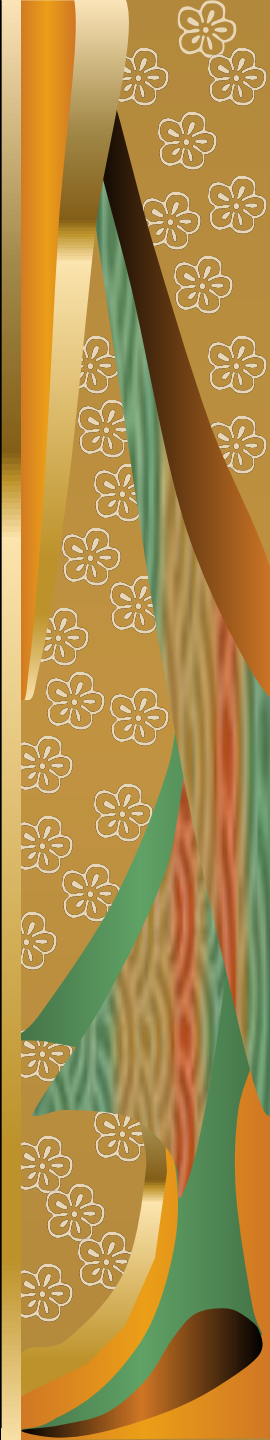
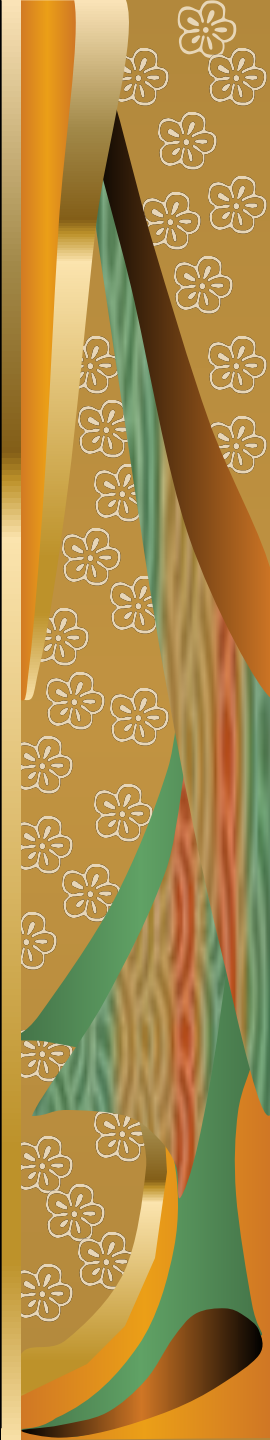


# Актуальные проблемы организационной диагностики



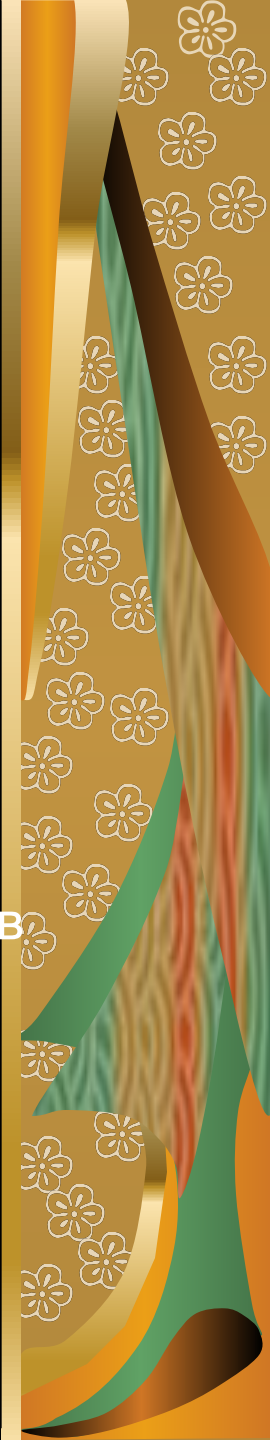
# Методы изучения организации

- «антропологические» (метафорические или языковые) методы: изучение легенд, мифов, рассказов о жизни организации, деловой отчетности, сплетен
- «количественные» методы: интервью, анкетирование, наблюдение
- «комбинированные» методы: антропологические и количественные методы
- «полевые» (холощеские) методы подразумевают глубокое погружение исследователя в работу организации попытку стать ее «аборигеном»



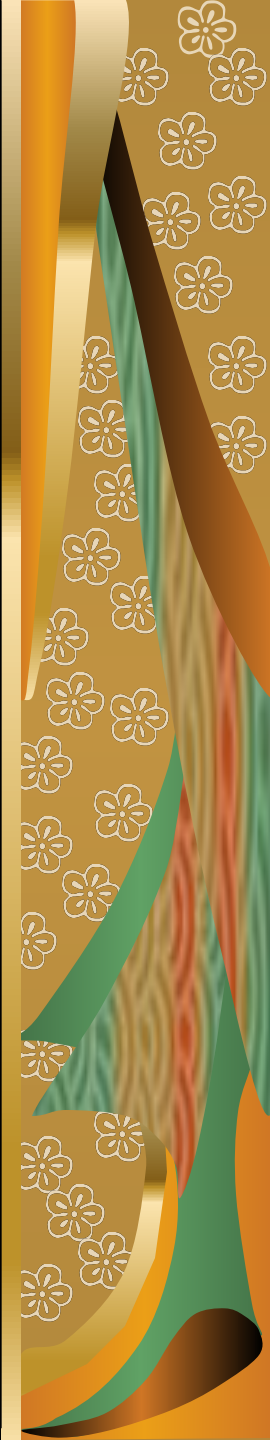
# Общеметодические проблемы исследования современных организаций

- – выбор между глубиной и широтой охвата исследования (т. е. детальностью изучения вопроса и силой обобщения полученных выводов);
- – проблема ограниченности ресурсов (прежде всего, такого ресурса, как время);
- – проблема влияния на социальную систему (когда исследователь, проводя исследование, приводит к появлению определенных «возмущений» в рамках организации);
- – выбор источника информации;
- – проблема отсутствия исследователя в организации, когда в ней происходят значимые события;
- – проблема предвзятости исследователя;
- – проблема определения «объективной реальности» («что исследователь изучает на самом деле?» — объект исследования или восприятие этого объекта разными членами организации);
- – проблема измерения результатов и эффективности организационных явлений

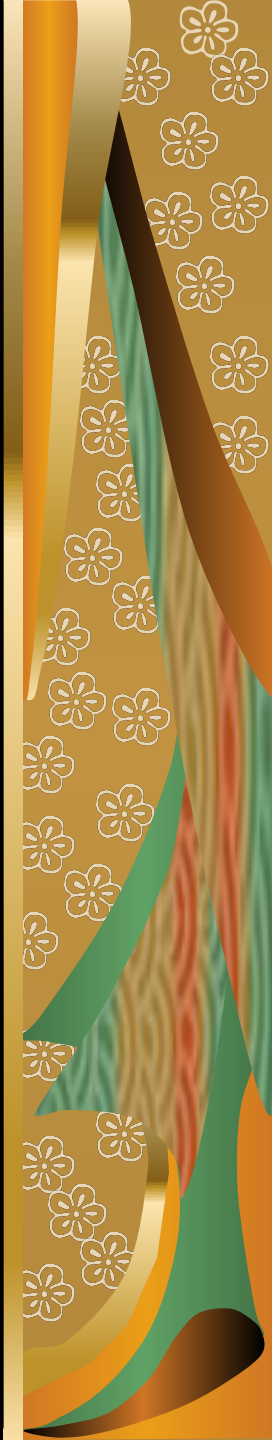


# Недостатки теоретических моделей при изучении предпринимательских систем России

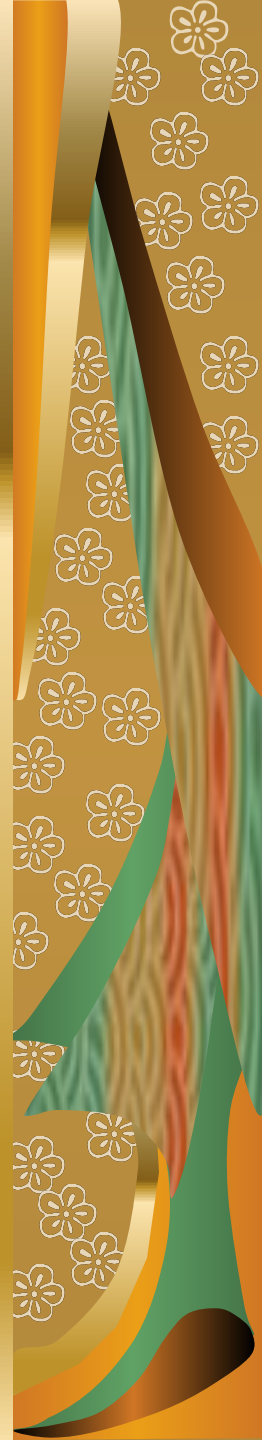
- *Во-первых*, все они созданы применительно к условиям функционирования развитых в хозяйственном отношении стран (Великобритания, США, скандинавские страны, Германия и т.п.). По этой причине простой перенос этих моделей на российскую почву приводит к искажению ключевых организационных параметров.



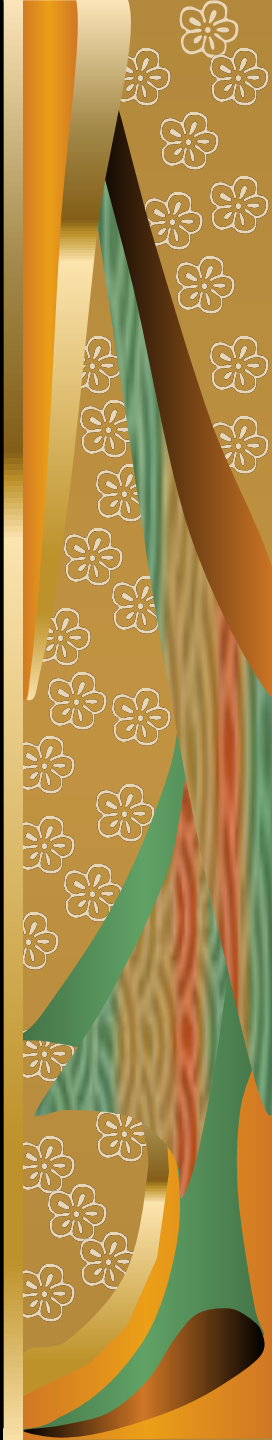
- *Во-вторых*, каждая из этих моделей освещает только какой-нибудь один из многочисленных аспектов организационной культуры (например, Г. Хофштед акцентирует внимание на национальных характеристиках, влияющих на жизнь экономических систем; Э. Шайн — на ценностях, объединяющих в рамках единой организационной культуры работников предприятия; Д. Денисон — на поиске гармонии между внутренней и внешней средой организации и т.д.).



- *В-третьих*, коммерциализации концепции организационной культуры. В таких странах, как США, Великобритания, Германия, существует огромное количество консалтинговых фирм и коммерческих специалистов, основным доходом которых являются консультации в области организационной культуры. По сути дела, в консалтинговых кругах «стало модным «продавать» культуру так, как в бутиках продают произведения известнейших кутюрье». Организационная культура в управлении становится неким «чудодейственным средством» повышения эффективности деятельности коммерческих и некоммерческих организаций, с помощью которого можно неплохо заработать. А это, в свою очередь, приводит к снижению объективности научного анализа: рыночный продукт должен быть красиво упакован и доступен для понимания потребителей. Отсюда упрощение ключевых положений концепции организационной теории в управлении, ее однобокое восприятие. **Возникает в этой области и чисто российская специфика, нехарактерная для зарубежных стран. Речь идет, прежде всего, об использовании концепции организационной культуры в целях снижения налоговой нагрузки на отечественный бизнес. Создаются различные схемы, которые позволяют оптимизировать налоговые выплаты и в основе которых лежит использование феномена организационной культуры.**

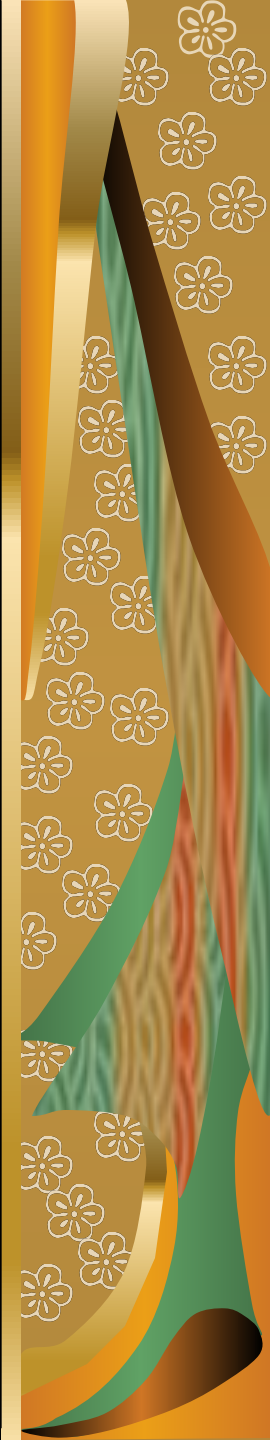


- В - четвертых - Российская специфика использования зарубежных методик проявляется, прежде всего, в некорректности их некритичного перенесения на отечественную почву, что находит свое проявление в следующем: редукция эталонных явлений и закономерностей российской действительности (организационная культура в наиболее передовых зарубежных компаниях подчинена принципу **гуманизации** экономики, а в России — принципу **зарабатывания денег любыми способами и путями**); гипертрофия эталонных явлений и закономерностей (многие организации и их подразделения в России подчас вынуждены заниматься не тем, ради чего они были созданы).



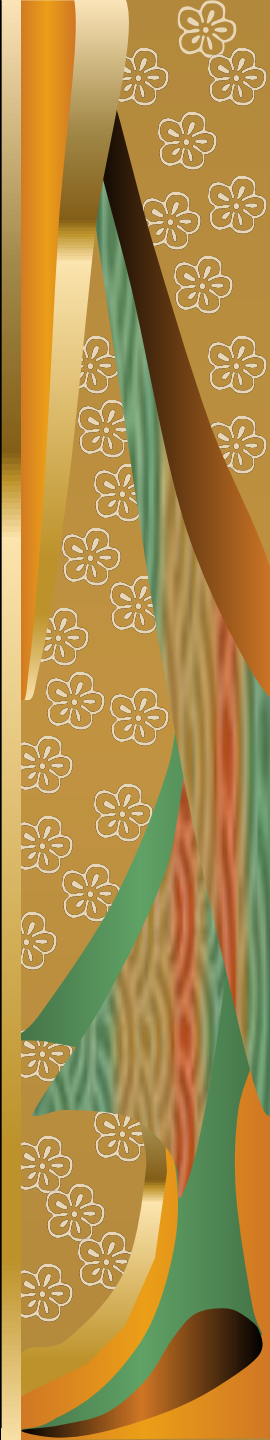
# Характеристика организационной культуры в России

- **Культура труда** выступает как основа существования всей культуры организации. Под ней можно понимать совокупность ценностей по поводу восприятия труда, его места и роли в жизни человека, а также места и роли самого человека в процессе труда



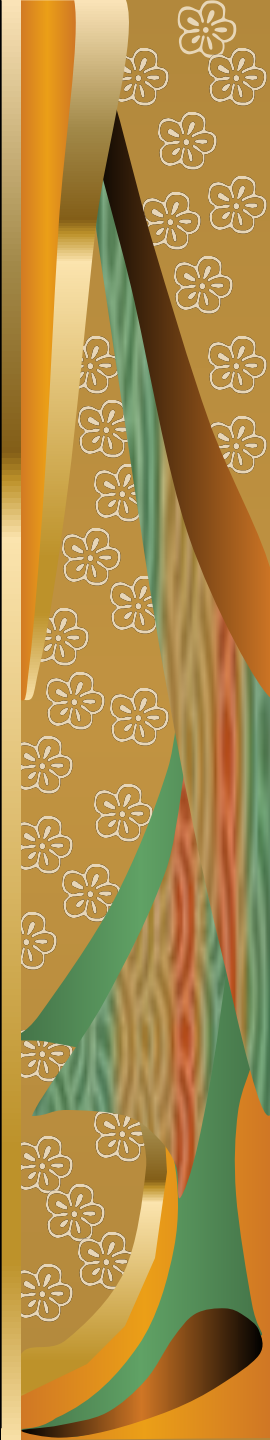


- В средневековой Европе существовало пренебрежительное отношение к труду: труд воспринимался как Божья кара за первородный грех. Отсюда считалось, что **трудиться унижительно**, а сам труд — это удел черни (социальных низов того времени).
- Принципиально другая позиция по отношению к труду возникает в рамках протестантизма. Здесь труд выступает как **мерило успешности жизни** человека не только с земных, но и с Божественных позиций.



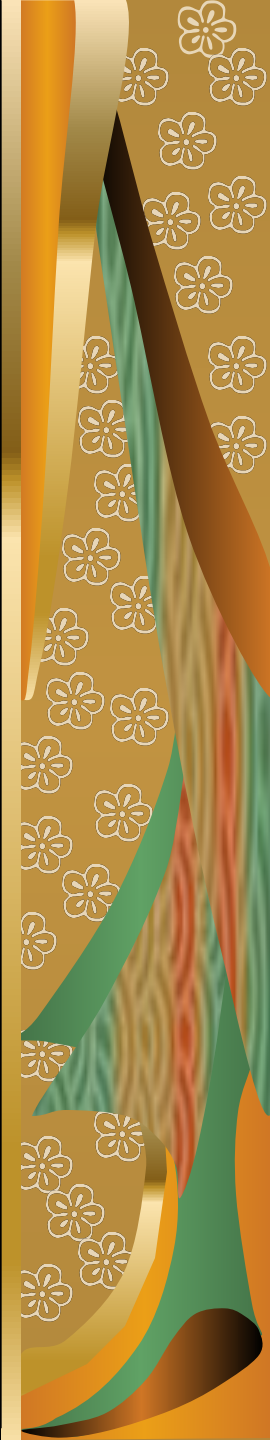
# Отношения к труду в России

- **Крепостное право** на многие века сформировало своеобразную культуру труда русского человека, основанную на безответственности, «авральщине», «шапкозакидательстве» и низкой бытовой культуре.
- Многие отрицательные явления, характерные для дореволюционной эпохи, не только не были искоренены, а даже усилились в эпоху становления и развития Советского государства: неорганизованность, халатность, безответственность, непрофессионализм — вот типичные характеристики некоторых советских рабочих (прежде всего, так называемой «лимиты»), т.к. труд во многом оставался несвободным. Не случайно народ расшифровывал **ВКП(б)** как «второе крепостное право (большевиков)».

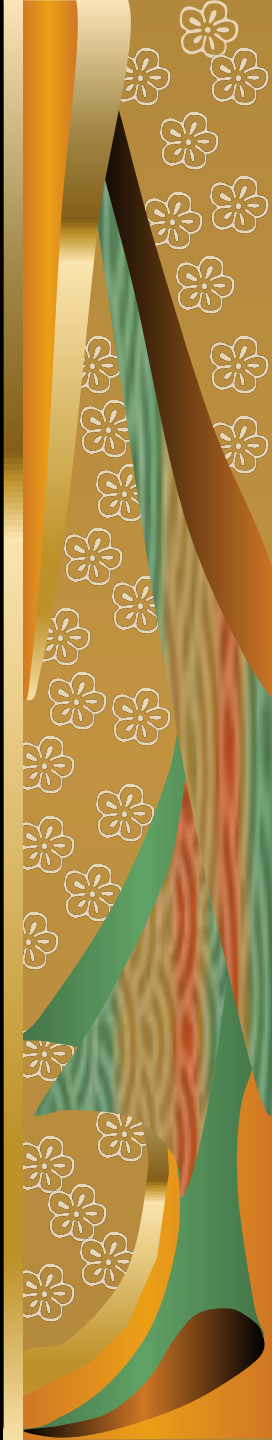


# Культура восприятия труда

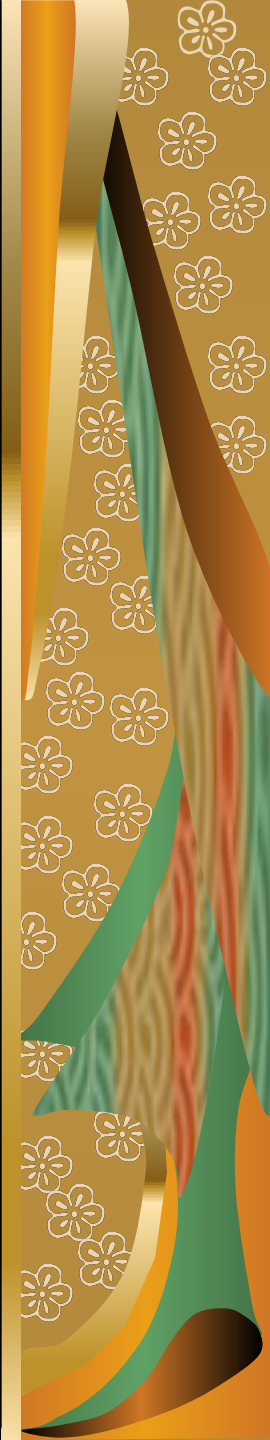
- Д. Макгрегор теоретическая конструкция «Х» и «Y».
- **Согласно теории «Х», люди от природы ленивы, предпочитают ничего не делать, желают работать только за вознаграждение и статус, основной стимул повышать производительность труда для них — страх увольнения или понижения, работников ничего не волнует, кроме их кровных, материальных интересов, они ценят вежливое обращение с собой, требуют постоянного контроля, инструктажа, безответственны и не хотят самостоятельно принимать решения.**



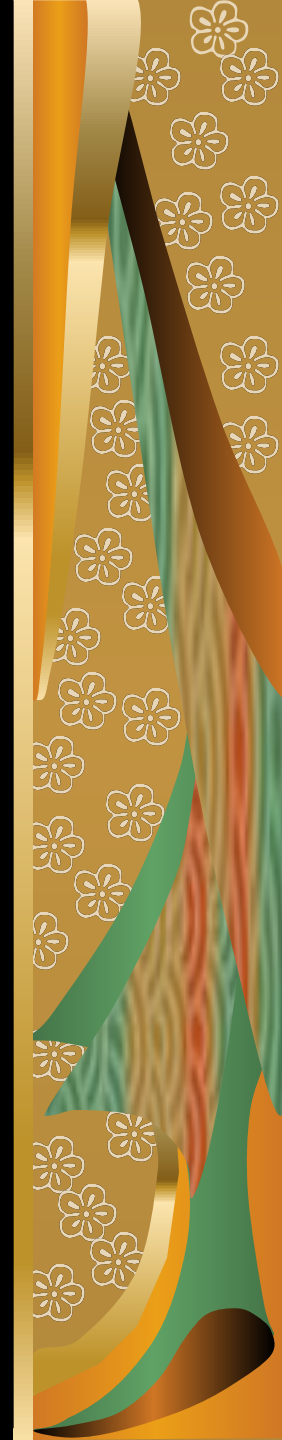
- **Обратная ситуация раскрывается в теории «У». Исходя из ее содержания, люди от природы активны, они самостоятельно ставят цели и испытывают радость от преодоления преград, в работе видят множество стимулов (гордость за достигнутое, стимул новых вызовов, ощущение удовольствия в приобщении к общему делу и работе с другими людьми, реализация задуманного, своей социальной роли и т.д.), инициативны, самостоятельны, ответственны, придают своей жизни смысл, идентифицируя себя с нацией, страной, предприятием, работники желают подлинного уважения со стороны равных себе.**



- **Низкая бытовая культура** россиян негативно влияет на культуру труда. По результатам исследования ВЦИОМ, не менее половины работников отечественных предприятий имеет **деградированное трудовое сознание**. Из 60 млн человек трудоспособного населения примерно одна треть (20 млн человек) злоупотребляет алкоголем, по данным официальной статистики 328 тыс. человек — наркоманы, которые состоят на учете в лечебно-профилактических учреждениях, 978 000 психически больных, 1 млн заключенных.

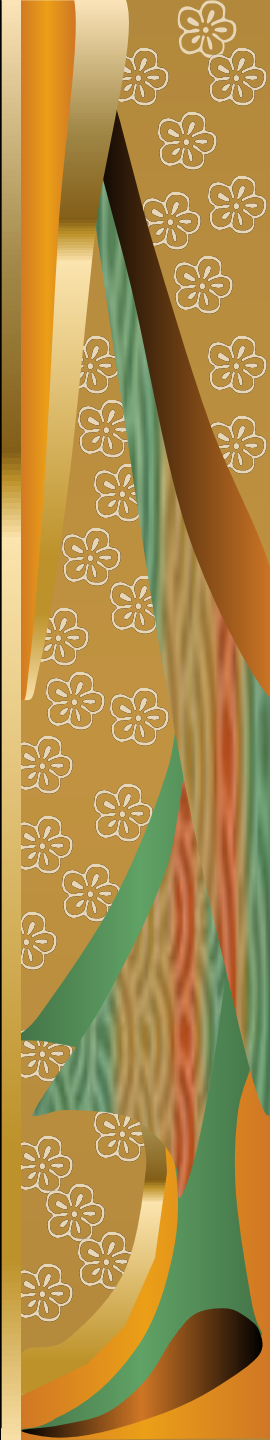


- Плохие условия труда и экология, а также неправильный образ жизни приводят к снижению качества «человеческого» материала: в России официально зарегистрировано более 1 200 000 инвалидов, коэффициент частоты производственного травматизма со смертельным исходом в 2–2,5 раза превышает аналогичные показатели в США и странах Евросоюза. По экспертным данным, в нашей стране по причинам, связанным с производством, ежегодно умирает более 180 тыс. человек (в США — около 25 000 человек). Потери рабочего времени от несчастных случаев на производстве в 2006 г. составили 2,3 млн человекодне



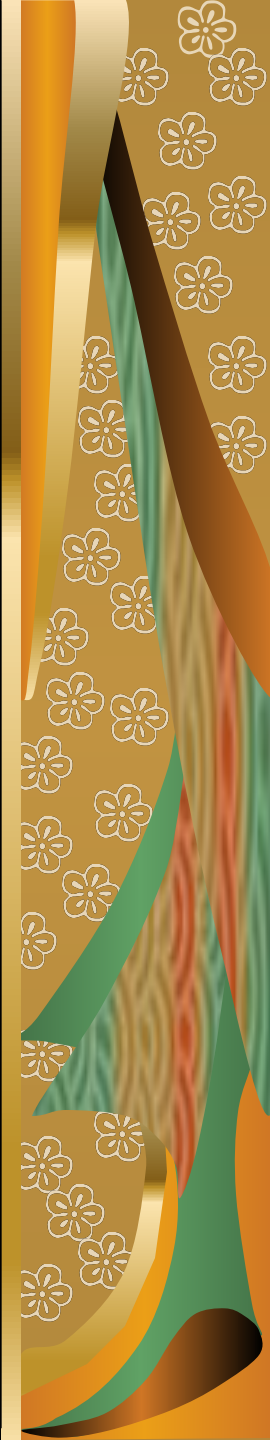
# Труд требует обучения

- Отсюда необходимо вести речь о **культуре учебы** на всех уровнях обучения человека: в семье, дошкольных учреждениях, школах, ПТУ, спортивных, общеразвивающих и специализированных секциях, вузах, а также системе послевузовского образования и повышения квалификации. За годы рыночных преобразований были преобразованы все уровни. Однако при этом были нарушены принципы комплексности и интеграции в развитии системы образования: потеряна связь между различными уровнями, а также с потребностями реального сектора экономики.



# Культура труда

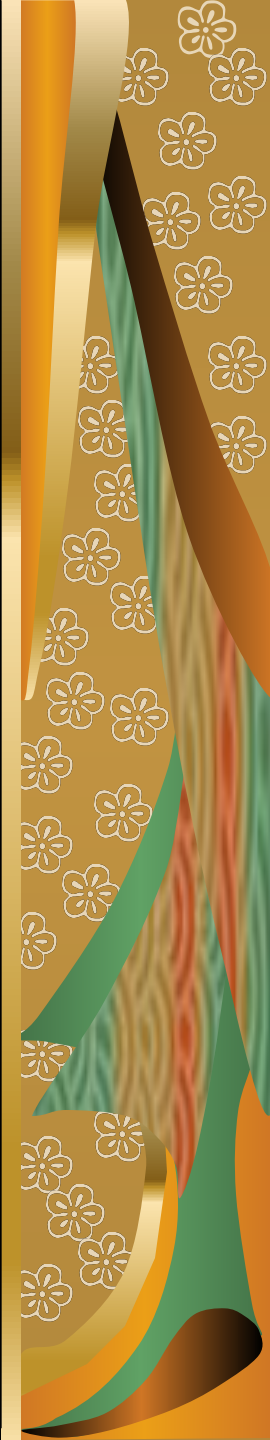
- – во-первых, культуру восприятия труда;
  - – во-вторых, культуру организации труда;
  - – в-третьих, культуру условий труда.
- Комплексным определением культуры труда можно признать следующее: культура труда — это мера и способ реализации сущностных сил человека в его трудовой деятельности и созданных в результате этой деятельности продуктах материального и нематериального производства.





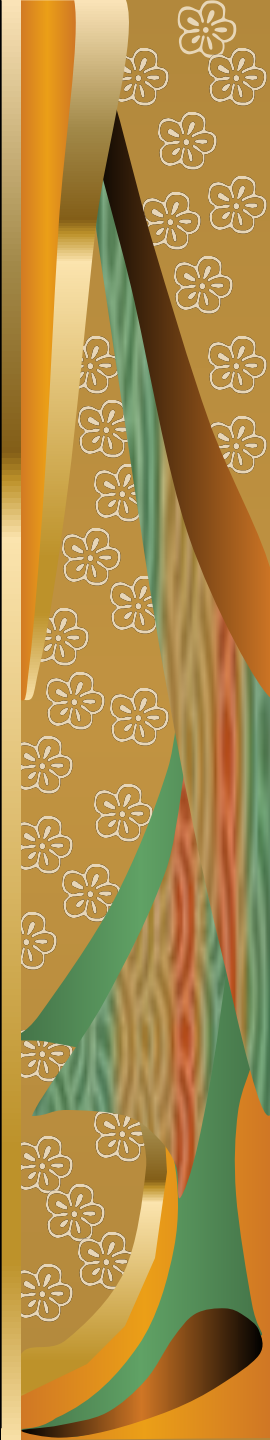
# Показатели развития культуры труда

- – бытовая культура работников предприятия;
- – уровень разделения и кооперации труда;
- – уровень организации и обслуживания рабочих мест;
- – уровень рационализации приемов и методов труда;
- – уровень нормирования труда;
- – уровень материального и морального стимулирования труда;
- – уровень обучения работников;
- – уровень условий труда;
- – уровень режима труда и отдыха;
- – уровень дисциплины труда;
- – уровень творческой активности работников предприятия.



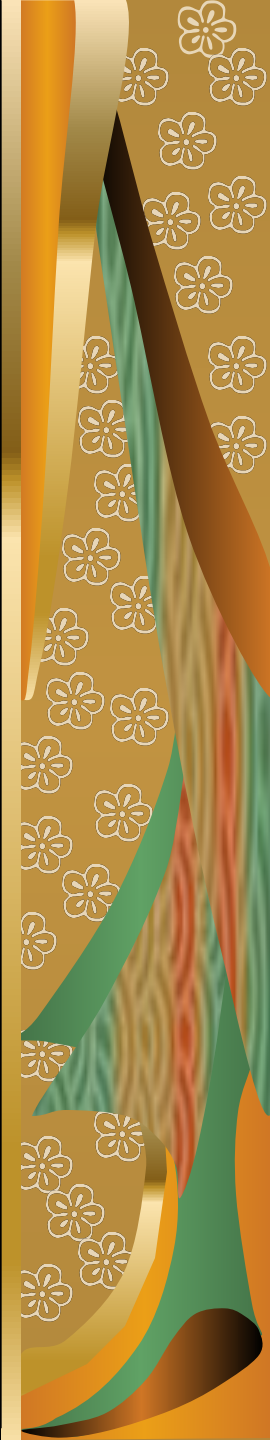
# Культура производства

- призвана, в первую очередь, обеспечить удовлетворение таких потребностей работников, как принадлежность к какой-либо профессиональной группе или отрасли народного хозяйства,
- причастность к созданию какой-нибудь конкретной продукции или услуги,
- признание профессиональных заслуг человека.

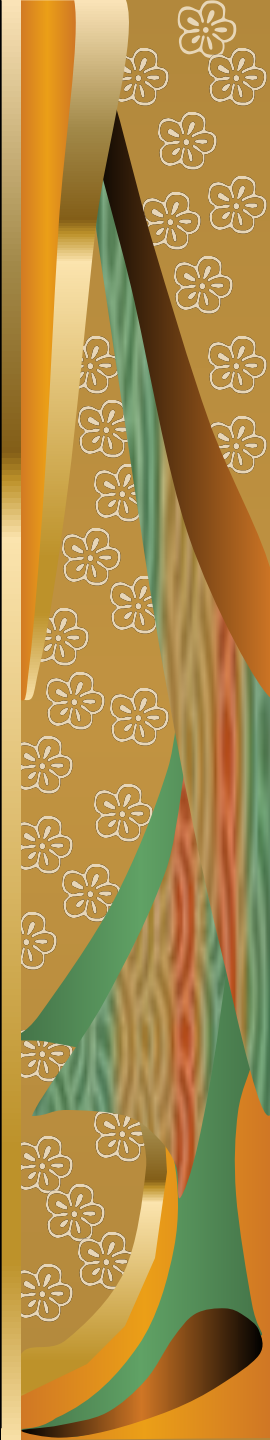


# Четыре типа отраслевой культуры и соответственно разной культуры поведения специалистов

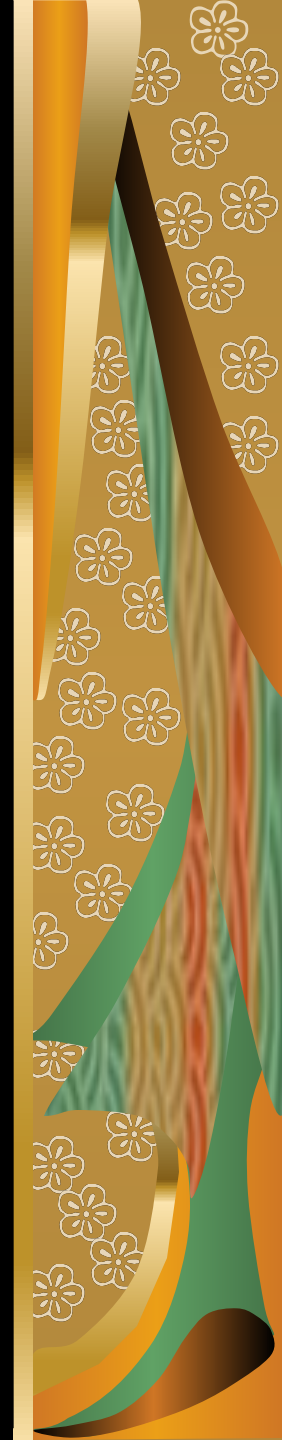
- **«культура мачо»:** высокий риск и быстрая обратная связь (быстрый доход). Таким типом культуры характеризуются фирмы, задействованные в рекламе, индустрии развлечений, строительстве, финансовом секторе. Сотрудники в таких организациях относительно молоды, обладают индивидуальным видением, высоким самомнением и тщеславием, у них проявляются особенно ярко бойцовские и агрессивные качества, твердость характера, общение немногословно и зачастую быстро (жесты, профессиональный сленг)



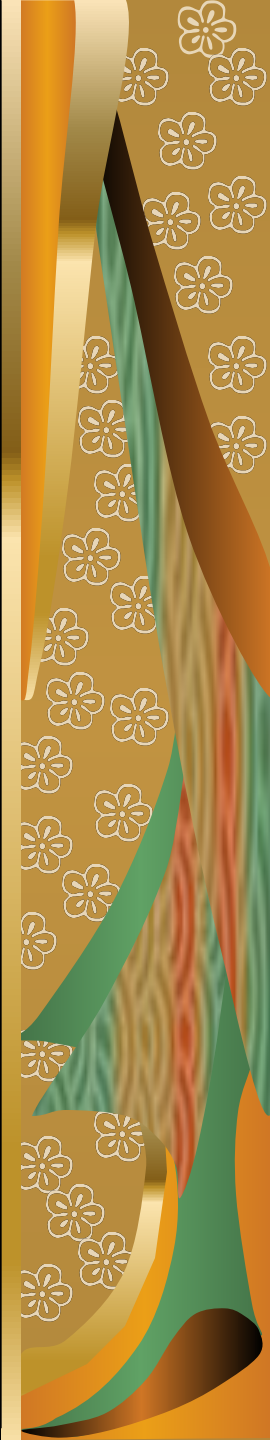
- **«культура игрока»** (культура настойчивости): быстрая обратная связь и относительно небольшой предпринимательский риск. Характерна для отраслей, в которых осуществляется перераспределение собственности и распространены торговые сделки. Принцип работы: результат важнее качества. Работники предприятий характеризуются дружелюбием, внешней привлекательностью, высокими коммуникативными способностями, незначительными духовными запросами, склонны к принятию быстрых и неотложных решений, тяготеют к коллективизму. Слабыми сторонами данных организаций становятся: доминирующая установка на краткосрочный успех; преимущественное чувство связи сотрудников с коллективом и намного меньшее — с организацией; невысокий возрастной состав сотрудников, снижающий потенциал организационной культуры (нет привязанности к фирме, преемственности и т.п.)



- **«инвестиционная культура»:** низкий уровень обратной связи и высокий риск. Сюда относятся предприятия таких отраслей, как нефтедобыча, производство лекарств, освоение мирового океана и космоса, ЖКХ и другие отрасли, где требуются большие инвестиции, а результат долго остается неизвестным. У сотрудников приветствуются такие качества, как основательность, осмотрительность, терпеливость, осторожность, настойчивость. Ключевые управленческие решения тяготеют к топ-менеджменту. Также характерны взаимная вежливость, обходительность, культивируются сплоченность и коллегиальность

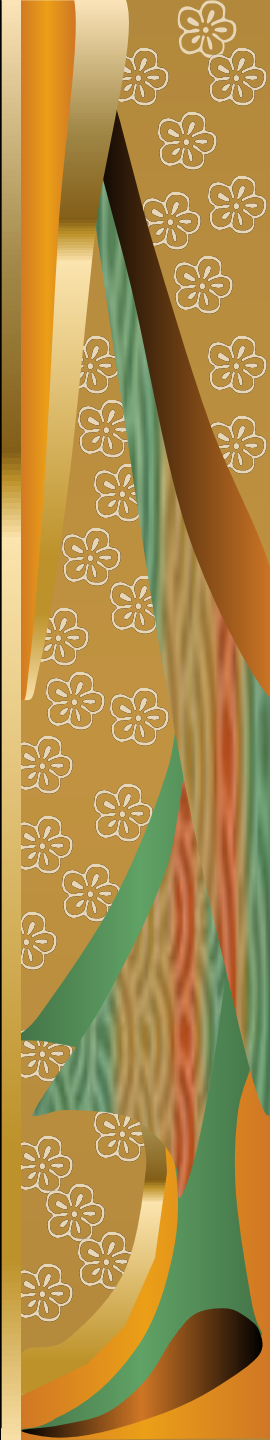


- **«культура процесса»:** низкий уровень обратной связи и низкий риск (банковский бизнес, страхование, государственный менеджмент и т.п.). Работники организации отличаются аккуратностью, осторожностью, придирчивостью, покорностью и умением приспособливаться. Акцент в работе делается на том, как сделать, а не на том, что делается. Особое значение имеют символы власти — титулы, расположение рабочего места, наличие секретаря и т.п. Отрасли, где преобладает такой тип культуры, имеют все плюсы и все минусы, характерные для классической бюрократической организации



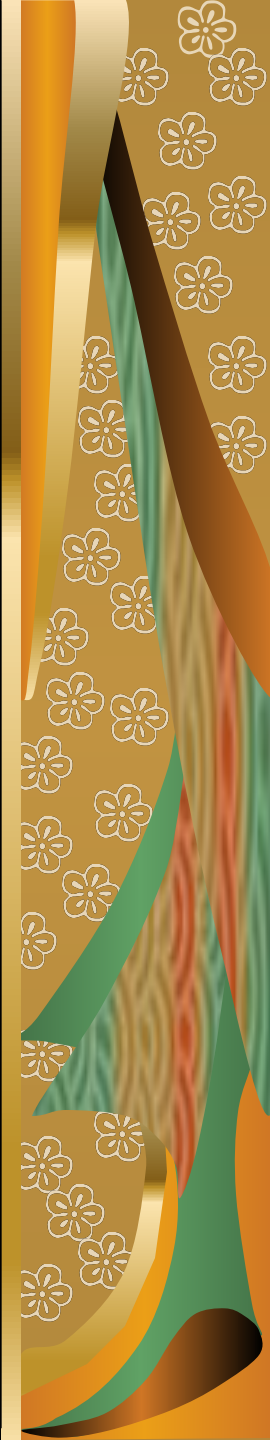
# Исследования Ф. Тромпенаарс и Ч. Хампден-Тюрнер

- доказали существование различного поведения работников разных отраслей экономики, обусловленное влиянием таких культурных универсалий, как универсализм — партикуляризм;
- индивидуализм — коллективизм;
- нейтральное — эмоциональное;
- конкретное — диффузное;
- достижение — социальное происхождение;
- ориентация во времени;
- отношение к окружающей среде.



# Управленческая решетка Блейка и Моутон

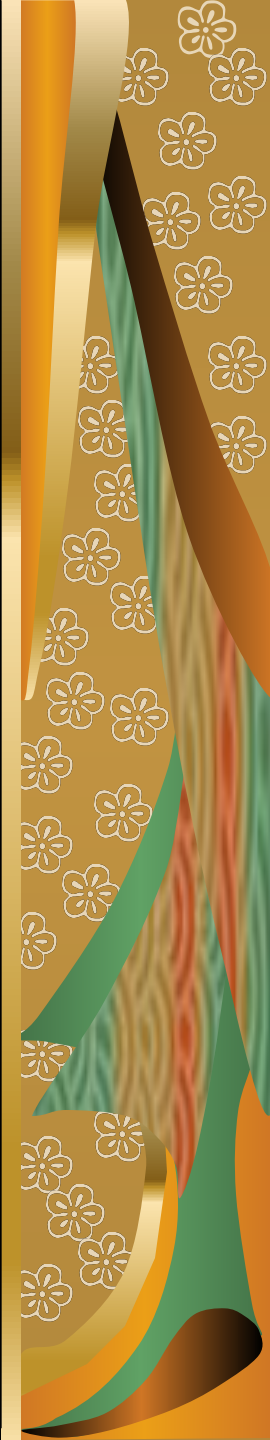
- выделяются две ключевые переменные — интерес к производству и интерес к людям. Высокий уровень культуры производства может быть достигнут только в случае, когда руководитель предприятия в одинаковой степени уделяет внимание развитию как технологических аспектов производственного процесса, так и социальных (создание атмосферы доверия, наличие общих интересов, эффективное взаимодействие работников друг с другом в процессе создания экономических благ).





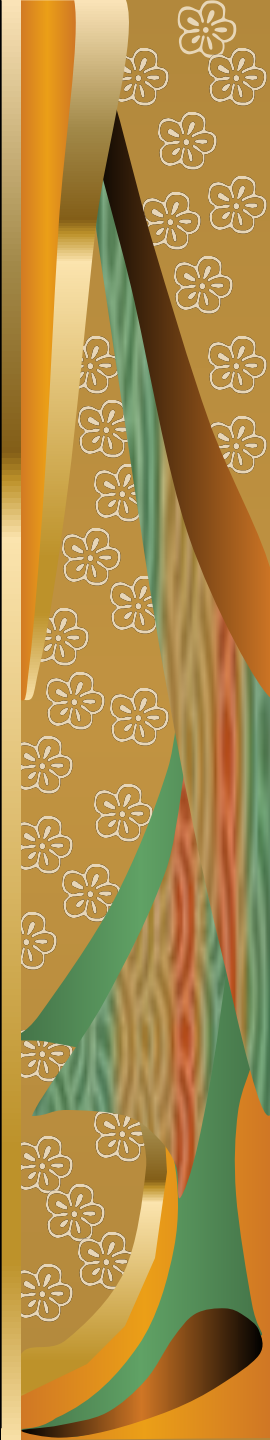
# Показатели, характеризующие уровень культуры производства

- – соответствие применяемой организацией технологии лучшим мировым образцам и стандартам;
- – экологичность используемой технологии и создаваемой с ее помощью продукции (услуги);
- – соответствие технологии уровню организации и условиям труда;
- – удовлетворенность работников своей профессиональной деятельностью;
- – уровень производственной и технологической дисциплины;
- – уровень профессиональной подготовки работников.



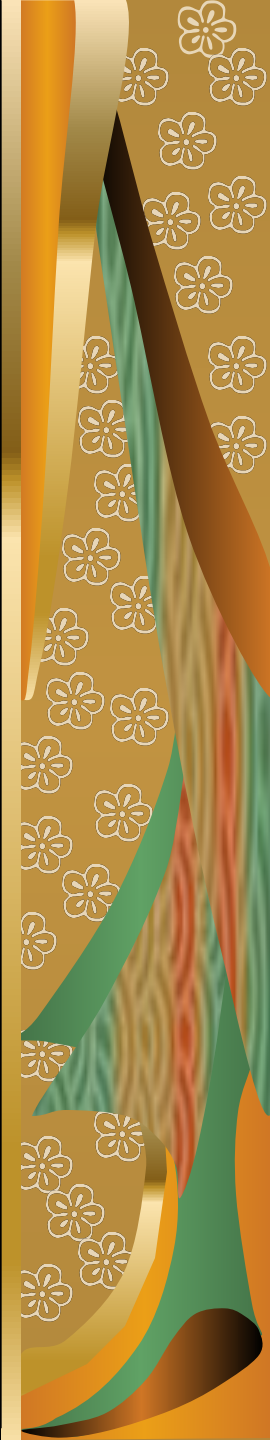
# Специфика управленческой деятельности

- **во-первых**, в соответствующей и достаточно длительной подготовке человека (получение управленческого образования и(или) опыта работы);
- **во-вторых**, в том, что управление объединяет под своим началом и координирует все остальные виды профессиональной деятельности людей;
- **в-третьих**, в наличии у человека четко определенных психофизиологических, социальных и культурных данных, т.е. склонности и способности к управлению (что находит свое отражение, прежде всего, в феномене лидерства);
- **в-четвертых**, в использовании специфических управленческих технологий.



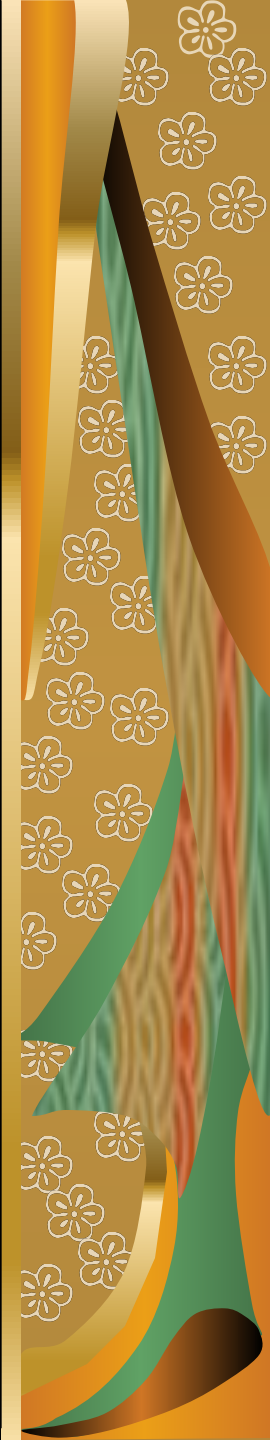
# Показатели развития культуры управления

- – уровень достижения поставленных целей;
- – уровень власти, которым обладает управленец;
- – уровень интеллектуальных возможностей управленческого персонала;
- – умение решать поставленные задачи;
- – уровень личных качеств управленческого персонала;
- – уровень предприимчивости управленческого персонала.



# Принципы социальной ответственности

- – главной ценностью общества является персонал;
- – руководство общества ответственно перед персоналом;
- – общество содействует развитию каждого работника по результатам его труда и профессиональных способностей;
- – руководство общества учитывает мнения и интересы работников при выработке решений;
- – руководство общества обеспечивает улучшение условий труда и безопасности производства.



# Связи между культурой труда, культурой производства, культурой управления и уровнями культуры, по Э. Шайну

- В каждом виде культуры можно обозначить **глубинный, подповерхностный и поверхностный** уровни.
- Для культуры труда **глубинный уровень** — это **ценностные установки работников по отношению к труду и его роли в жизни человека, заложенные национальной культурой, семьей, обществом в целом.**
- **Подповерхностный уровень** — это **трудовые ценности, связанные с уровнем организации рабочего места человека, его непосредственное отношение к труду на данном конкретном предприятии.**
- **Поверхностный уровень** — это **провозглашаемые руководством предприятия ценности, касающиеся отношения к труду, условий и организации труда.**

