

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Специальность 080507 Менеджмент организации
Кафедра социальных коммуникаций

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема работы
Формирование организационной культуры на примере ООО «Станкосервис»

УДК _____

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11401	Безденежных К.Н.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент каф. СОЦ	Сорокин А.Н.	Кандидат исторических наук.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Социальных коммуникаций	Н.А. Лукьянова	д.филос.н., доцент		

Томск – 2016

Содержание

Введение	1 стр.
Гл. 1. Организационная культура	
1.1. Определение организационной культуры	4 стр.
1.2. Элементы и формирование организационной культуры	10 стр.
1.3. Методика оценки эффективности организационной культуры и характеристики организационной культуры отечественных компаний...	19 стр.
1.4. Описание организации ООО «Станкосервис»	41стр.
Гл. 2. Анализ организационной культуры на примере ООО «Станкосервис»	
2.2. Структура организационной культуры ООО «Станкосервис» и механизмы ее формирования.....	50 стр.
2.3. Рекомендации по изменению организационной культуры ООО «Станкосервис»	80 стр.
Заключение.....	88 стр.
Список литературы	86 стр.
Приложение.....	88 стр.

Введение

Организационная культура является основой возможности развития организации. Это особенности отношения между людьми, устойчивые нормы, принципы жизни и деятельности организации, образцы положительного и отрицательного поведения. Это все то что относится к нормам и ценностям.

Носителями организационной культурой безусловно являются люди. В организациях где устоялась организационная культура, идет отделение от людей и получается фактором предприятия, ее частью, представление активного воздействия где членов компании, меняющих поведение в соотношении с теми нормами и ценностями, которые представляют ее основу.

Известно, что организационная культура, явно не выражена, поэтому ее изучение имеет определенную специфику. Она имеет роль не последнего плана, даже можно сказать, что главную. Как в жизни сотрудников, так и на предприятии в целом, из этого следует, что внимание со стороны руководства максимальное.

Организационная культура играет особую роль при подготовке специалистов, деятельность которых связана с проблематикой развития и эффективного управления человеческими ресурсами современной организации (предприятия, фирмы, компании и др.). Это определяется тем, что в условиях рыночной экономики организационная культура является одним из важнейших факторов, способствующих повышению эффективности работы компании, а, следовательно, и повышению ее конкурентоспособности.

Организационная культура – это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

В связи с этим специалисты в области управления человеческими ресурсами должны обладать компетенциями, позволяющими им формулировать и определять миссию организации, решать вопросы

диагностики и развития организационной культуры компании, использования актуальных методик подбора персонала в соответствии с типом организационной культуры, применять эту информацию при разработке и совершенствовании стратегии управления человеческими ресурсами.

Управление деятельностью людей требует исключительно высокого искусства, широкого арсенала приемов и методов, управленческих и предпринимательских навыков. При этом все аспекты организационной культуры должны стать постоянной повседневной заботой руководителя, который отвечает за создание в коллективе рабочей атмосферы и чувства уверенности в завтрашнем дне. Но чтобы создать в коллективе подобный климат, руководитель должен обладать соответствующими знаниями.¹

Цель дипломной работы – охарактеризовать и разработать практические рекомендации по совершенствованию организационной культуры сотрудников организации ООО «Станкосервис»

Задачи исследования:

- 1) Дать понятие, выявить и проанализировать тип организационной культуры предприятия
- 2) Проанализировать структуру, механизмы формирования организационной культуры на примере организации ООО «Станкосервис»
- 3) Разработать практические рекомендации по совершенствованию организационной культуры сотрудников организации ООО «Станкосервис»

Предметом исследования является организация ООО «Станкосервис», специализирующаяся на производстве сувенирной продукции, а также оптовых и розничных продажах.

Объект исследования – организационная культура.

Основной базой данной работы стали учебные пособия и книги, посвященные различным аспектам организационной культуры. Можно

¹ Козлов В.В., Одегов Ю.Г., Сидорова В.Н., Организационная культура : Учебное пособие / 2013

выделить следующие значимые работы: Н.В. Угрюмова, А.О. Блинов «Теория организации и организационное поведение». В данной работе были рассмотрены понятия «организационная культура», были приведены типы и методы ее формирования.

В работе В.В. Козлова, Ю.Г. Одегова и В.Н. Сидорова «Организационная культура» особое внимание уделяется определению организационной культуры, ее ключевым элементам и характеристике отечественных компаний. В работе также рассмотрены вопросы типологии и диагностики организационной культуры, единства и целей, формирования имиджа компании, управления изменениями организационной культуры, самооценки организации, подходов к формированию этнических кодексов, механизмов изменения организационной культуры.

В десятой главе учебного пособия А.М. Сергеева и И.А. Иванова «Культура управления и организационная культура» описывается содержание организационной культуры и ее функция, что позволяет понять основную деятельность данной культуры. Определить ее основные функции работы и соотнести данные знания на пример организации.

Так же были проанализированы работы по теории организационная культура А.А. Погорадзе, в которой были рассмотрены пять основных элементов культуры организации². В работах Ф.Р. Харриса и Р.Т. Морана были представлены другие десять характеристик организационной культуры³.

С.П. Роббинс также выделяет десять характеристик организационной культуры⁴. Г.Н. Колесников предполагал, что в организационной культуре достаточно три составляющих⁵.

Основными методами работы стали обобщение, анкетирование, и анализ анкет с формулированием выводов. В данной работе использовалось

² Погорадзе А.А. Культура производства: сущность факторы развития. Новосибирск 1990

³ Harris P.R., Morgan R.T. Managing Cultural Differences. – Gulf Publishing Company, 1991

⁴ Роббинз С., Основы организационного поведения. М., 2002

⁵ Колесников Г.Н. Стратегическое управление и организационная культура // Персонал 200

анкетирование по методу доктора Дэниэля Дэнисова. Анкета основана на мнении сотрудников, как они видят организационную культуру на своем предприятии. В анкетирование входило четыре аспекта вопросов вовлеченность, где рассматривалось на сколько сотрудник вовлечен в групповую или командную работу. Миссия, чтоб коллега понимал цель предприятия. Согласованность, для того чтоб согласованность была как в рабочих моментах, так и в неформальном общении. Способ адаптации, в него входит первый рабочий день сотрудника, знакомство с организацией и коллективом.

Дипломная работа состоит из введения, заключения, первой главы в которой содержится концепция организационной культуры; раскрыта сущность и содержание организационной культуры. Вторая глава посвящена анализу организационной культуры на примере организации ООО «Станкосервис»

Гл. 1. Организационная культура.

1.1. Определение организационной культуры.

Успех каждой организации – это слаженная работа сотрудников между собой. Но такой работы не будет без организационной культуры

Организационная культура, во многом, состоит из традиций, которые были сложены на предприятии днями, месяцами, а где-то и годами. Ценностями и символами, особенностью взаимоотношений между сотрудниками, между сотрудниками и руководством, общие взгляды и интересы, мировоззрение коллег.

С.П. Роббинс⁶ предлагает рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик, наиболее ценящий в организации:

- Личная инициатива – свободы и независимости, степень ответственности, обладающий человек в организации;
- Степень риска – работник, который готов почти на риск;
- Направленность действий – установленные четкие цели и предварительные результаты;
- Согласованность действий – организованная работа подразделений и людей на предприятии;
- Управленческая поддержка – создание полного и свободного взаимодействия, оказание помощи и поддержки сотрудникам со стороны управленческих служб;
- Контроль – список используемых правил и инструкций, для наблюдения за сотрудниками;
- Идентичность – степень сравнения каждого сотрудника с организацией⁷;

⁶ Роббинз С., Основы организационного поведения. М., 2002

⁷ Угрюмов Н., Блинов А. Теория и организационное поведение: Учебник для вузов. Страндарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2015. – 288 с.

- Система вознаграждения – учет по исполненным работам, организационная система поощрений;
- Конфликтность – открытое мнение сотрудника, способность выражать свою точку зрения и пойти на конфликт;
- Модели взаимодействия – степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчинённости⁸.

Данных десяти характеристик вполне достаточно для составления полной картины организационной культуры, где идет формирование и представление сотрудника о данном предприятии.

По большому счету, можно сказать, что основа или стержень любого предприятия – это и есть организационная культура. Как вращение Земли вокруг своей оси, не обратимый и важный момент в жизни планеты, так и в организации где развивается жизнь предприятия. Все чтобы не происходило в организации, процедуры, методы принятия каких-либо решений, отношения между людьми, это все имеет влияние на аспекты данной организационной жизни. И таким образом, можно выделить функции, которые выполняет организационная культура.

1. Организационная культура предает индивидуальный имидж, такой чтоб было явное отличие от других предприятий.
2. Организационная культура усиливает внимание на определенном климате, а именно на психологическом микроклимате, предает чувство общности для всех коллег.
3. Организационная культура позволяет сотрудникам быть вовлеченным в общее дело предприятия и не оставляет без внимание преданность работе. Гордость и удовлетворении, это те чувства которые выражают сотрудники за свою организацию⁹.

⁸ В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова Организационная культура, 2013

⁹ Угрюмов Н., Блинов А. Теория и организационное поведение: Учебник для вузов. Страндарт третьего поколения. – Спб.: Питер, 2015. – 288 с.

4. Организационная культура пример социальной стабильности на предприятии. Инструмент, который определяет стандарты и модели поведения, так же требования к их выполнением.

5. Организационная культура создает приемлемые и целесообразные формы поведения, благодаря которым жизнь сотрудников в организации облегчается.

Выделяют три основных фактора, играющих определенную роль в поддержке организационной культуры.

- Отбор персонала
- Деятельность высшего руководящего звена
- Социализация работников в культуре данной организации¹⁰.

1) Отбор персонала. Предприятие набирает рост благодаря прибывшим членам, которые пришли с последующего места работы, уже с сформированной организационной культурой. Готовы ли они к тому или не готовы. Тем самым испытанием подвергается организационную культуру, потому что новый сотрудник принес с собой иной стиль поведения и другие ценности. Поэтому во многом поддержание организационной культуры связано с кадровой работой. Подбор персонала; задания, которые делают по определенным критериям; вознаграждения и система дополнительных выплат; обучения персонала, представленные в виде мероприятий; карьерный рост и смена коллег на квалифицированных и опытных. Если по данным критериям новый сотрудник соответствует организационной культуре, то возможно он превознесет что-то новое в нее, а не получится разлад в том, что уже создано и работает на предприятии. Данный процесс имеет единственную цель – принять на работу людей, имеющих достойную компетентность в способности выполнять качественно и успешно необходимую работу.

2) Деятельность руководящего звена. Директора и руководители, имеют преобладание во влиянии на поддержание организационной культуры.

¹⁰ Угрюмов Н., Блинов А. Теория и организационное поведение: Учебник для вузов. Страндарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2015. – 288 с.

Собственный пример и постоянное заявление о организационной культуре в любых людных местах имеют положительное влияние поддержку организационной культуры. Благотворное самовосприятие и уверенность в себе приводят к оптимизму всех людей, кто находится рядом. Менеджеры среднего звена ограничивают рамки на конкретные нормы и правила поведения, отталкиваясь от установленных задач определенного подразделения в соответствии с общими положениями культуры организации. Сотрудник обратится именно к менеджеру, чтоб узнать точную информацию о нормах поведениях, которые приемлемы на данном предприятии¹¹.

3) Социализация. Насколько бы тщательно не проводился отбор по персоналу. Найти людей, совершенно подходящих данным требованиям определенной организационной культуры, не возможно. Из этого получается, что основная задача предприятия – оказать помощь новым работникам в адаптации. В социализации необходимо пройти данные ступени:

- Предварительная стадия, работник уже знает организацию (иногда, когда работник имеет безумное желание в данном рабочем месте, то он начинает представлять это место как нечто идеальное);
- «столкновение», это первая встреча или знакомство с организацией, так же идет сравнение настоящего и ожидаемого (может произойти «крушение иллюзий» при сравнении с прежним идеальным образом);
- «метаморфоза», это признание реальности; понимание где реальность, а где ожидание¹².

¹¹ Угрюмов Н., Блинов А. Теория и организационное поведение: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2015. – 288 с.

¹² Так же – С. 288.

Процесс социализации – удачный или дефективный – безусловно имеет влияние на стиль деятельности сотрудника, его производительность, желание работать в организации и вовлеченности в нее.

Организационная культура бывает:

- Явной – зафиксирована в документальной форме (правила, инструкция и нормы);
- Неявной – отражена в создании человека, поддерживается традициями, верой¹³.

Псевдоорганизационная культура – культура мафиозных организаций, наркобизнеса, террористов.

Выделяют организационную культуру:

- Экстравертную – обращенную на мир из вне, т.е. внешний мир. Это когда миссия находится за пределами организации.
- Интровертную – обращенную внутрь самой себя¹⁴

Цель организационной культуры – оказать помощь в продуктивной работе, испытывать удовольствие от труда. Когда сотрудник оказывается в чужой для него организационной культуре, деятельность его может быть скованна, ограничена. Или ситуация с другой стороны, когда имеется соответствие организационной культуры и ценностные установки, то деятельность работника становится лучше и естественно увеличивается эффективность.

Одна из ценностей организационной культуры, является мотивация для работников предприятия. Мотивация – позиция, побуждающая человека действовать специфическим, целенаправленным образом.¹⁵ В иерархии потребностей А. Маслоу, организационная культура удовлетворяет потребности человека в статусе социальном. Данный статус находится на

¹³ Угрюмов Н., Блинов А. Теория и организационное поведение: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2015

¹⁴ Там же – С. 249.

¹⁵ Там же – С. 250.

высшем уровне пирамиды и в него входят: дела в организации или компании и самовыражение сотрудников.

Организационная культура выполняет целый ряд функций

- Охранная функция заключается в образовании некоего барьера, данный барьер ограждает предприятие от нежелательных внешних воздействий;
- Интегрирующая функция укрепляет основу социальной стабилизации на предприятии. Организационная культура в данной функции имеет роль социального клея, благодаря которому коллектив, более сплоченный;
- Регулирующая функция – средство, которое помогает формировать и контролировать, как поведение, так и восприятие, приемлемое и целесообразное для данного предприятия.
- Адаптивная функция выражается в чувстве общности всех членов организации;
- Ориентирующая функция культуры определяет цель и выбирает путь, для быстрого достижения данной цели.
- Мотивационная функция усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей¹⁶;
- Функция имиджа организации придает индивидуальность данной организации и показывает отличия между другими предприятиями¹⁷.

Существуют методы организационной культуры, которые явно или неявно используются в организации:

- Выделение приоритетов внимания со стороны менеджеров в организации. Руководитель объясняет сотрудникам, что в данной организации важно и чего ожидают от как от профессионалов;

¹⁶ Угрюмов Н., Блинов А. Теория и организационное поведение: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2015.

¹⁷ Там же – С. 250.

- Реакция руководителей на критические ситуации. Даже в критические ситуации происходит мощное выявление ценностей и приоритетов организационной культуры;
- Моделирование поведения на рабочем месте, обучение и тренировка;
- Критерии определения вознаграждений и привилегий;
- Организационные символы и обряды, существующие в организации, сплачивают сотрудников и дают им уверенность в смысле существования организации¹⁸.

Организационная культура формируется на базе человеческих отношений. Формирование и развитие организационной культуры становится функцией служб персонала.

Источниками организационной культуры являются:

- Взгляды, ценности и представления основателей организации;
- Коллективный опыт, полученных при образовании и роста организации;
- Новые взгляды, ценности и представления, привнесенные новыми членами организации и руководителями¹⁹.

Можно сделать вывод, что принципиальным является тот факт, что организационная культура должна быть воспринята всеми членами организации. Организационная культура является важной частью в жизни коллектива. При знакомстве с организацией в первые дни работы, организационная культура проявляет себя в разных сферах. Будь то общение между собой, такие традиции сложились за совместные годы работы. В любой организации есть своя организационная культура, как в малом бизнесе, так и

¹⁸ Угрюмов Н., Блинов А. Теория и организационное поведение: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2015. – 288 с.

¹⁹ Там же – с. 251.

на большом предприятии. Чем больше сотрудников поддерживает такую культуру, тем легче работать на данном месте.

Также были рассмотрены важные факторы определяющую организационную культуру: отбор персонала, деятельность руководящего звена и социализацию работников. На отбор персонала необходимо обращать максимальное внимание, поскольку сложно научить нового сотрудника какой-либо организационной культуре, либо сотрудник ее воспринимает сразу, либо нет. Есть иной вариант как социализация, где новый сотрудник проходит путь адаптации к данному рабочему месту. Естественно, что не маловажна и деятельность руководящего звена, это представление о всех лидерах, о начальниках и директора в целом.

1.2. Элементы и формирование организационной культуры.

Элементы организационной культуры

В настоящее время существует разные подходы к определению основных элементов. Как было указано выше по теории С.П Роббинсона было выделено десять аспектов на эту тему, но А.Ф. Харрис и Р. Т Моран²⁰ предлагают десять других характеристик:

- Осознание себя и своего места в организации (некоторые культуры оценят скрытие сотрудника внутреннего настроения, где-то поощрение проявлениях внешне, также через сотрудничество проявляется творчество и независимость, у кого-то через индивидуализм);
- Коммуникационная система и язык общения (широкое использование устной или письменной формы общения, также невербальной коммуникации, это как телефонное право, и коммуникации открытости, различается в множествах групп и организациях; аббревиатуры, жаргон, жестикация меняется в зависимости от функциональной, отраслевой и территориальной принадлежности предприятия);

²⁰ Harris P.R., Morgan R.T. Managing Cultural Differences. – Gulf Publishing Company, 1991

- Внешний вид, одежда (множество видов различных униформ, спецодежды, опрятность, деловой стиль, прически и косметика, присутствие данных атрибутов подтверждает множество микрокультур);
- Привычки и традиции в области питания (организация питания работников, дотация на питание, ее периодичность и продолжительность и т.д.);
- Осознание времени, отношение к нему и его использование (точность и ее степень к относительности времени у коллег, соблюдается распорядок дня или временной распорядок, полихроническое или монохроническое использование времени);
- Взаимоотношение между людьми (пол, возраст, власть, опыт, статус, знания, ранг, религия, протокол, гражданство и т.д.)
- Ценности и нормы (как набор ориентиров в том, что такое плохо и что такое хорошо)²¹;
- Вера во что-то или расположение к чему-то (нужда верить в успех, в руководство, в взаимопомощь, в свои силы и т.п., отношение клиентов и работников, к коллегам, к насилию и злу и т.п., влияние морали и религии);
- Процесс развития работника и научение (осознанное или бездумное выполнение работы; полагается на интеллект или силу; признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях; процедуры информирования работников);
- Трудовая этика и мотивирование (ответственность и отношение к своей работе, замещение и разделение работы, убранные и чистые рабочие места, качественная работа, привычка, вознаграждение и оценка работы, отношение человек-машина, групповая или индивидуальная работа, карьерное продвижение по работе)²²;

²¹ Козлов В.В. Организационная культура : учебное пособие. М. : КНОРУС, 2013.

²² В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова Организационная культура, 2013

Предложенные десять характеристик А.Ф. Харрисом и Р.Т. Моран, рассматривают все аспекты компании. Привычки, традиции, внешний вид, коммуникабельность и т.д. – это и есть связующее организационной культуры. Если в какой-либо организации будут данные требования к сотрудникам, то на вряд ли возникнут конфликты на какой-либо почве, будь то профессиональная или личная.

А.А. Погорадзе²³ предложил выделить следующие элементы организационной культуры производства:

- Культура условий труда – объективные и субъективные условия, совокупность фактов, поведение человека в производственной деятельности. К такой культуре производства относятся показатели санитарно-гигиенические, характеристики психофизические, эстетические и психологические условия труда;
- Культура средств труда и трудового процесса. Характеризуют такие элементы, уровень механизации и автоматизации, внедрение новых достижений в производство науку и технику, отслеживать качество инструментов и оборудования, планомерности и ритмичность работы организации, увеличить качество выпускаемой продукции, отслеживать материально-технический уровень, различные методы оценки труда и его результатов, самое главное для совершенствование организации труда, является повышение культуры средств труда и трудовых процессов);
- Культура межличностных отношений (коммуникаций) в трудовом коллективе. Определение социально-психологического климата, взаимопомощь, чувство коллективизма, разделение всеми работниками ценности и убеждения организации. Имеются, как и внутренние коммуникации корпораций, так коммуникация с субъектом внешней среды. Из этого выходит, что, внешние коммуникации, также являются элементом

²³ Погорадзе А.А. Культура производства: сущность факторы развития. Новосибирск 1990

организационной культурой и не мало важным фактором эффективности и имиджа²⁴;

- Культура управления, определяется по методам управления, по гуманизму, по стилю управления, по восприятию персонала, как достояние фирмы, по индивидуальному подходу, также включает в себя коммуникативность, компетентность, повышение удовлетворительности труда, профессионализм управленцев, метод стимулирования и т.д;

- Культура работника, представляется в виде совокупности культуры труда и нравственности культур. Поведение человека – это составляющее нравственной культуры, его знание правил поведения, этикета, приличных манер; нравственность его мышления – внутренняя составляющая, убеждения, ценности ориентации и культура чувств. Восприятие и сопереживание за других людей. Из образования и квалификации работника исходит культура труда, его отношение к труду, отношение к творчеству на рабочем месте, исполнительность своей задачи²⁵.

В данном варианте как предложил А.А. Погорадзе, можно отметить больше аспект идет на труд. Как труд в целом на производстве или организации и как труд между сотрудниками. Организационная культура по мнению А.А. Погорадзе, это слаженная работа внутри коллектива.

Г. Н. Колесников²⁶ выделил составляющие организационной культуры такие как:

- Философия маркетинга;
- Философия бизнеса;
- Организационная культура управления предприятием;
- Организационная культура предприятия²⁷;

²⁴ Козлов В.В. Организационная культура : учебное пособие. М. : КНОРУС, 2013.

²⁵ Погорадзе А.А. культура производства: сущность и факторы развития. Новосибирск, 1990. С 47.

²⁶ Колесников Г.Н. Стратегическое управление и организационная культура // Персонал 2000 № 3

²⁷ Там же – с. 41 – 42.

Так же он предполагал, что организационная культура не может существовать без потребностей, интересов, ожидания, информации, капитал и ресурсов (трудовые, материальные, энергетические). В каждой организации присутствует продукты питания, работы или услуги, прибыль, удовлетворенность работника, информация для внешней среды, выживание, рост и развитие бизнеса, репутация. Представлена взаимосвязь основных составляющих организационной культуры предприятия: философия маркетинга является основой философии бизнеса (включает в себя философию предпринимательства и философию менеджмента), философия бизнеса – ядром организационной культуры управления, а культура управления – фундаментом организационной культуры предприятия.

Для Г.Н. Колесникова основным в организационной культуре было материальное состояние организации. Выводы склонялись к финансам, затратам и прибыли компании.

Данные ученые открывали типы и элементы организационной культуры с 1990 года и по наши дни. В нынешнее время многое поменялось. Ценности, миссии и в том числе организационная культура. Поэтому было рассмотрено и современное стратегическое управление в организационной культуре.

Современное стратегическое управление предполагает следующие три уровня:

- 1) Стратегический уровень управление (высшее руководство и группа специалистов. Решающие стратегические вопросы, ответственность за развитие (будущего) предприятия);
- 2) Тактический уровень управления (руководители функциональных подразделений и группы специалистов, решающие тактические вопросы);

3) Оперативный уровень управления (руководители линейных подразделений специалисты и рабочие, обеспечивающие выполнение текущих планов заданий и получение прибыли)²⁸.

Особенности решаемых задач на каждом уровне определяют характер управленческих ориентаций руководителей, предъявляемые к ним требования, степень важности лидерства и командной работы, демонстрируемые ценности, стили, способы управления и т.д. в значительной степени это относится и к специалистам.

Для организационной культуры стратегического уровня управления, ответственного за будущее предприятия, функционирующего в условиях быстрых изменений во внешней среде и высокой степени ее неопределенности, преимущественными ориентациями являются:

- Стратегическая: обеспечивает преобладание управленческих воздействий на сохранение конкурентоспособности предприятия в будущем;
- Инноваторская: определяет непрерывный поиск и внедрение перспективных ноу-хау во всех сферах деятельности;
- Потребительская: связана с целенаправленной работой с сегодняшними и завтрашними потребителями, с прогнозированием их нужд, желаний и запросов, формированием их будущих потребностей;
- Гуманистическая: устанавливает приоритетность личности на предприятии;
- Открытые коммуникативные ориентации: проповедуют открытость и гласность системы управления, возможность эффективного делового общения между руководителем любого ранга и подчиненным;
- Демократическая: приветствует демократический стиль взаимоотношений, привлечение подчиненных условиях только лидеры способны рисковать, брать на себя ответственность, принимать ответственные решения и ввести за собой коллективы;²⁹

²⁸ В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова Организационная культура, 2013

²⁹ Там же – с. 125.

- Групповая: исходит из того, что групповая или командная работа при наличии лидера, общих ценностей, сплоченности, сработанности и профессионализма членов команды на любом уровне управления дает потрясающий синергетический эффект, успешно решает сложные проблемы, генерирует и воплощает в жизнь «прорывные идеи». Особенно важна, ответственна и необходима результативная командная работа на верхнем уровне управления, от которой зависит выработка идеологии, политики и стратегии бизнеса, обеспечивающих его выживаемость в будущем.

Организационная культура оперативного уровня управления традиционного тяготеет к механической (формальной или корпоративной) зоне, для которой характерны управленческие ориентации руководителей, противоположные органической зоне, а именно: оперативная, консервативная, производственная, централизованная, исполнительская, технократическая, закрытых коммуникаций, автократическая, формальная, информационно-совещательная. Это объясняется особенностями работы производственных, вспомогательных и некоторых функциональных подразделений, для которых важнейшими условиями выполнения плановых заданий и получения прибыли являются:

- Ориентация на текущие производственные проблемы;
- Достижение результатов;
- Снижение издержек;
- Удовлетворение существующих потребностей рынка;
- Стабильность организационной структуры;
- Сосредоточение власти в производственных подразделениях;
- Жесткое выполнение технологических предписаний;
- Четкое нормирование и организация процессов;
- Оперативное решение проблем;
- Предпочтение исполнительности, а не инициативы;
- Типизация процессов и решений;

- Дисциплина и порядок;
- Формальный количественный контроль³⁰;
- Минимизация инноваций и перестроек;
- Преобладание материальной мотивации, направленной на достижение производительности и качества труда³¹.

Тактический уровень управления призван объединить разнополярные интересы двух других уровней, «соединить будущее с настоящим», поэтому руководители и подразделения тактического уровня управления должны взять на себя двойную ответственность, участвуя как в текущей (оперативной), так и в стратегической работе, т.е. ответственность за текущую прибыль и развитие. Такая двойственность тактического уровня управления обуславливает необходимость интеграции организационных культур обеих уровней путем их «усреднения».

Подводя итог можно определить, что организационная культура тесно связана со стратегическим управлением. В двух данных дисциплинах можно рассмотреть одни и те же вопросы как на пример: стратегический уровень, тактический уровень и оперативный уровень. Единственное отличие между данными характеристиками в том, что организационная культура более широко рассматривает эти уровни. В организационной культуре акцент делается на внутренне состояние коллег. На сплоченность сотрудников внутри компании на их неформальное отношение между друг другом.

Отдельно следует остановиться на формировании организационной культуры.

Формирование организационной культуры – сложный процесс, который должен учитывать стратегические и оперативные задачи компании, повседневную деятельность людей, ориентированную на решение этих задач³². Данное движение можно описывать в виде планов, технологий,

³⁰ Козлов В.В. Организационная культура : учебное пособие. М. : КНОРУС, 2013.

³¹ Там же – С. 129.

³² Там же – С. 151.

бизнес-процессов, квалифицированных требований и пр. Имеется также полноценный комплект из устоявшихся убеждений, привычек, норм поведения и стереотипов, как у руководящих подразделений, так и у сотрудников. Появилась в неформальном образе, но имеет полное представление о том, как строится работа на предприятии. Учитывается влияние рынка и социальной культуры на предприятие, так же не мало важно воздействие внешней среды. В целом же процесс создания организационной культуры компании можно представить в виде схемы³³:

Основатель фирмы и его базовая группа

Рынок, персонал фирмы и общество ➡ организационная культура
➡ Восприятие требований рынка, представления о ценностях персонала и основателя, осознание своего предназначения в обществе ➡ на этой основе строится основные параметры организационной культуры: миссия, цели, ценности, нормы поведения, имидж, репутация ➡ все эти факторы имеют влияние на качество трудовой жизни персонала, удовлетворенность трудом, результативность труда, деловую репутацию компании.

Формирование организационной культуры уже работающей компании предполагает выявление сложившейся организационной культуры и ее сравнение с видением ценностей компании в будущем, определение направлений воздействия на сотрудников для «привития» им ценностей и морально-этнических норм новой организационной культуры, необходимые шаги:

1. Положительные ценности, которые есть сейчас и понадобятся в будущем:

1.1. инструменты информационного воздействия на новых сотрудников;

1.1.1. лекции об истории и ценностях компании;

1.1.2. музей компании;

³³ В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова Организационная культура, 2013 С. 152.

1.2.инструменты информационного воздействия на сотрудников компании;

1.2.1. корпоративные праздники;

1.2.2. мифы (образцы)³⁴;

1.2.3. корпоративное издание;

1.2.4. промоакции руководства;

1.2.5. музей компании;

1.3.политика компании, отражающаяся в действиях руководства;

1.3.1.поведение и поступки высшего руководства, менеджеров, сотрудников;

1.4.Отрицательные ценности, которые есть сейчас, но не нужны в будущем;

1.4.Определение альтернативных ценностей;

2.1.1. Положительные ценности, которые отпустят сейчас, но понадобятся в будущем³⁵.

По итогам можно подвести, что для формирования организационной культуры на предприятии не обходимо выполнять разные задачи. Также соблюдать последовательность шагов, учитывать, что одно не может работать без другого. Как для примера не обходимо выработать миссию, исследовать уже сложившуюся организационную культуру, разрабатывать организационные мероприятия, ликвидировать негативные ценности в организации и последнее, оценивать успешность воздействия организационной культуру.

1.3. Методика оценки эффективности организационной культуры и анализ практик формирования организационной культуры отечественных компаний.

³⁴ В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова Организационная культура, 2013 С. 153.

³⁵ Там же – С. 153.

Самый распространенный критерий для оценки эффективности организационной культуры – это степень соответствия. Расчет данного критерия можно представить в виде формулы

$$\text{ЭФ}_{\text{ок}} = \Delta_A + \Delta_P + \Delta_S^{36}$$

Где $\text{ЭФ}_{\text{ок}}$ – показатель эффективности организационной культуры;

Δ_A – относительное отклонение значения показателей существующей культуры по признаку «ориентация на внешнюю среду»;

Δ_P – относительное отклонение значения показателей существующей культуры по признаку «индивидуализм»;

Δ_S – относительное отклонение значения показателей существующей культуры по признаку «стабильность»³⁷.

Кроме показателя, отражающего соответствие имеющейся культуры, требуемой (желаемой), который был выделен как решающий показатель эффективности организационной культуры, можно определить и некоторые вспомогательные критерии. Они представлены в табл. 1³⁸.

Показатель	Формула расчета показателя	Примечание
Степень конфликтности (Ск)	$S_k = K_o / B$, где К _о – число конфликтов, возникающее в определенный период времени; В – общее число взаимосвязей в коллективе	Чем более сильна и положительна культура фирмы, тем меньше значение данного показателя. Высокое значение означает также, что культура не соответствует дивотидлистскому типу

³⁶ В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова Организационная культура, 2013 С. 148.

³⁷ Там же – С. 148.

³⁸ Там же – С. 149.

Степень усвоения культуры работникам фирмы ($У_k$)	$У_k = В_{zk}/В_{zo}$, где $В_{zk}$ – число взысканий, наложенных из-за нарушений принципов организационной культуры; $В_{zo}$ – общее число наложенных взысканий	Важный косвенный показатель степени усвоения работниками ценностей и других содержательных характеристик организационной культуры. Чем выше его значение, тем слабее культура.
Степень документализации культуры ($С_{dk}$)	$С_{dk} = Д_k/Д$ где $Д_k$ – число документов, закрепляющих (отражающих) организационную культуру; $Д$ – общее число документов, определяющих деятельность фирмы	Показывает степень сформированности культуры, является также косвенным показателем соответствия культуры оделинистскому типу.
Степень креативности ($С_{kr}$)	$С_{kr} = Н_{п}/Н_{о}$, где $Н_{п}$ – число нововведений, совершенных по предложению рядовых работников фирмы и управленцев низшего звена; $Н_{о}$ –	Показывает уровень сформированности в организации командного духа. Чем больше этот показатель, тем более положительна культура. Он также является

	общее число нововведений	косвенным критерием отнесения культуры организации к новелтистскому типу
Степень согласованности действий (Сед)	$Сед = Сбн/Сбо$, где Сбн – число сбоев (ошибок), вызванных несогласованностью действий персонала; Сбо – общее число сбоев (ошибок)	Один из важнейших показателей силы культуры. Чем более сильной является культура, тем меньше значение данного показателя
Уровень общности (совместимости) кадров управления (Пт)	$Пт = Ка/Коу$, где Ка – количество кадров управления, уволенных по инициативе администрации; Коу – общее количество уволенных кадров управления	Характеризует степень сменяемости кадров управления в связи со сложившейся психологической обстановкой в коллективе. Чем более сильна и положительна культура организации, тем меньше значение данного показателя

Табл. 1. Вспомогательные показатели эффективности организационной культуры

Существует методика определения культурного профиля компании.

Метод Culture-Track, позволит директорам и менеджерам среднего звена понять профиль бизнес-культуры, и выделит соответствие со стратегическими целями данного предприятия. Она дает руководителям и

владельцам бизнеса возможность модифицировать корпоративные ценности и сделать правила в компании ее конкурентным преимуществом³⁹.

Культурный профиль компании представлен шестью измерениями, которые показывают, как структура персонала, лидерство, управление и компенсационная политика компании помогают или препятствуют достижению компанией поставленных стратегических целей.

Измерение 1. Ориентация на процесс или ориентация на результат. В компаниях, ориентация на результат, сотрудники работают для достижения основных целей или результатов, даже если сопряжено с существенным риском. В компаниях, ориентированных на процесс, основное внимание уделяется тому, как именно сотрудники выполняют свои функции.

Измерение 2. Ориентация на работу или на персонал⁴⁰. В компаниях, ориентированных на взаимодействие с персоналом, сотрудники ощущают, что все их личные проблемы учитываются компанией, и она заботится об обеспечении комфортных условий для них, даже если она заботится об обеспечении комфортных условий для них, даже если это иногда негативно сказывается на производственной деятельности. В компаниях, ориентированных на работу, присутствует сильное давление на сотрудников с целью выполнения ими максимального большого числа задач в минимальные сроки, даже если это иногда большего числа задач в минимальные сроки, даже если это иногда негативно сказывается на удовлетворенности персонала⁴¹.

Измерение 3. Ориентация на индивидуальные профессиональные качества сотрудников или на командное взаимодействие. В компаниях первого типа статус сотрудника в организации определяется его личными профессиональными качествами, тогда как в организациях второго типа гораздо большее значение имеет способность работать в команде.

³⁹ В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова Организационная культура, 2013 С. 150.

⁴⁰ Там же – С. 151.

⁴¹ Там же – С. 151.

Измерение 4. Ориентация на открытость или замкнутость. Это измерение оценивает внутренний или внешний коммуникабельный климат бизнеса. В «открытых» компаниях коммуникация свободна. В «закрытых» большинство информационных каналов перекрыты.

Измерение 5. Ориентация на жесткий или ослабленный контроль. Компании с жестким контролем обладают строгой внутренней структурой, предсказуемы и регламентированы. В компаниях с ослабленным контролем высока доля импровизаций и неожиданных ситуаций.

Измерение 6. Клиентская политика. В то время как измерение 5 описывает особенности внутренней деятельности компании, измерение 6 показывает отношение компании с окружением (обычно – клиентская политика): во главе угла состоит не результат как таковой, а удовлетворение клиента, покупателя и т.д.⁴².

Характеристики организационной культуры отечественных компаний.

В каждой компании присутствует смесь восточно-европейских правил и российского менталитета рис 1.



⁴² В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова Организационная культура, 2013. С. 151.

Рис. 1. Факторы, формирующие
российскую организационную культуру⁴³.

Из этого и получается, что жесткая иерархия, с одной стороны, и ставка на лидеров и творческое начало, некоторый демократизм в отношениях – с другой.

По данным Ассоциации менеджеров России, основными факторами, воздействующими на формирование организационной культуры, являются:

- Личностные особенности лидеров;
- Логика и этап развития организации;
- Профиль деятельности компании;
- Национально-культурные особенности страны;
- Политические факторы⁴⁴;

Становление организационной культуры происходит по мере развития организации, и именно руководитель может воздействовать на нее с целью формирования желательных установок, ценностей, характера отношений между работниками организации⁴⁵. Многие руководители не идентифицируют себя с ролью создателя корпоративной культуры для того чтобы организация развивалась. Прежде всего, руководители заинтересованы в атмосфере комфорта организации, которая вызывает у работников чувство безопасности, уверенности и желание работать в организации, так как это обязательно отразится на конечных результатах деятельности работников. Здесь нужно рассматривать не навязывание идей руководителя, а незаметное формирование нужных установок и мотивов поведения у работников.

Так, в «Сан Интербрю» (производитель пива «Клинское») действует правило: следи за собой и за теми, кто рядом, но не наушничай, а делай это открыто. В анналы ответственного корпоративного строительства

⁴³ В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова Организационная культура, 2013

⁴⁴ Вестник ассоциации менеджеров. 2006. № 2.

⁴⁵ Там же – С. 241.

непременно войдут «Единичные требования к внешнему виду сотрудников банка “СБС-Агро”», принятые в 1997 г. В этом крайне подробном документе прописано все. Женщинам не разрешалось носить дорогие шубы, а мужчинам – костюмы «ярких цветов», как-то: желтого, белого, красного и т.д. Далее в документе приводилось множество мелких, но железных требований: женщины должны были брить ноги, благоухать «изысканно и тонко», носить «однотонные чулки, гармонирующие с костюмом» (колготки били под строжайшим запретом), обувь должна была быть безупречно чистой, а, скажем сандаlette и сандали носить категорически запрещалось.

В данном обзаце открыто показано, как внешний вид, по мнению руководителей, влияет на организационную культуру. Требования к внешнему виду сотрудников до сих пор введены в некоторых организациях. В нынешнее время это называется – дресс-код. Благодаря дресс-коду, можно судить о компании, потому что именно в России принято «Встречать по одежке».

В деятельности, например, крупнейшего российского производителя молочной продукции и соков – компании Wimm-Bill-Dann существует многое из того, что есть в западных компаниях. Спортивные состязания и своя футбольная команда, совместные праздники и поездки с семьями за город, программы обучения и развития персонала, стажировки за границей, помощь психолога. Кстати, если дети сотрудников приходят трудиться на предприятие WBD, это тоже приветствуется. Недавно здесь стали издавать собственную газету⁴⁶. Сначала думали выпускать для каждого из восьми заводов компании отдельную многотиражку, но поняли, что нужна общая для всех газета, потому что главное для корпорации – соединить патриотические чувства людей к своему предприятию в единый дух одной большой команды. И тогда они не будут разделяться на царицынских, раменских и лианозовских, а будут с гордостью говорить: «Мы – вимм-билль-дановские» и вслед за этим:

⁴⁶ В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова Организационная культура, 2013

«Российское – значит лучшее». Жаль только, что название чужеземное, так как название компании и ее продукции – тоже часть, причем важная, организационной культуры.

Благоприятная атмосфера внутри компании помогает людям легче перенести и внешние невзгоды, общие сегодняшние трудности в стране. Это что касается морального духа. Теперь о материальном: в социальный пакет многих фирм входят горячие обеды и медицинская страховка – на сегодняшний день немало подспорье для семейного бюджета. Надо сказать, многие организации не отказались от них даже в сложное (после 2009 г.) время. Конечно, такие моменты, как служебная машина и заработная плат, четко дифференцированы, но в компаниях разработаны системы бонусов и вознаграждений за отличную работу: человеку прямо дают понять, что он нужен. А такой сотрудник уважает себя и своих коллег, что само по себе сводит к минимуму производственные конфликты, и т.д.

Руководители крупных международных компаний впервые с 2004 г. в рейтинге важнейших внешних факторов поставили технологии выше человеческого фактора, обнаружили специалисты IBM.

Этот фактор переместился с 6-го места на 2-е, а вот роль умения работать с людьми снизилась со 2-го до 4-го. Это результат влияния кризиса. От тех, кто не был готов меняться, уже избавились: сейчас сопротивление менеджерского состава гораздо ниже, а значит, вопросы, связанные с управлением людьми, потеряли остроту.

Характеризуя современное состояние организационной культуры корпораций в России, нельзя не признать, что трансформация менталитета, смена стереотипов поведения и их вербального «оформления», происходит у нас пока крайне медленно и весьма болезненно. Беспорядок переходного периода во многом стал причиной девальвации всего гражданского сознания, разрушительной эрозии его прежних ценностей. Масштабный и глубокий социально-экономический кризис обусловил быстрое заполнение возникшего за годы реформ ценностного вакуума инстинктивными установками на

самосохранение, формируя тем самым жесткую и агрессивную «оргкультуру выживания». Среди прочих ее важных особенностей нельзя не выделить следующие⁴⁷:

- Высокая степень консервативности, ортодоксальности, статичности организационной культуры российских предприятий, обусловленная инертным, недальновидным мышлением и пассивностью в действиях многих наших руководителей – носителей «замороженного» прежней советской системой сознания. В результате внутренняя жизнедеятельность некоторых российских компаний оказывается запрограммированной на сохранение (в случае – незначительное видоизменение) традиционных принципов, форм и методов управления, несмотря на их очевидную отсталость, примитивность и архаичность;

- Преобладание в ряде отечественных компаний жесткой⁴⁸ авторитарной административно-командной силовой «оргкультуры страха» с большой дистанцией пласта между руководителями и подчиненными, крайне низким вовлечением последних в процессы принятия решений, взаимным недоверием и ощутимым дефицитом «мягких» технологий управления людьми. В результате происходит ускорение жесткого административного и технократического режима в противовес искусно настроенному «тонкому» и «мягкому» организационному миропорядку, где роль руководителя концентрируется лишь на подтягивание струн организационного инструмента, а само предприятие функционирует как бы автоматически⁴⁹;

- Ситуация своеобразного информационного вакуума, проявляющаяся в низкой степени информированности работников о задачах

⁴⁷ В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова Организационная культура, 2013

⁴⁸ Под «жесткими» понимают все инструменты, которые работают независимо от человека. Они отражают философию предметно-ориентированной организации, ставящей на первый план создание оптимальных структур для решения стратегических задач предприятия.

Основная особенность «мягких» инструментов состоит в том, что они ориентированы на учет специфики персонала предприятий, под них попадают все мероприятия, могущие повлиять на интеллектуальные способности и психологическое состояние отдельного работника. См.: Проблемы теории и практики управления. 1996. № 4 С 116

⁴⁹ Там же – С. 242.

и проблемах их компании, неинтенсивности нисходящих коммуникаций, слабой трансляции подчиненным оперативной и конструктивной обратной связи, жесткой монополии на информацию, которая рассматривается как незыблемая собственность руководства, а не как всеобщее достояние;

- Своеобразная эксцентричность и самодостаточность ответственной организационной культуры, проявляющаяся в низкой степени развития связей предприятий со своим деловым окружением и общественностью. еще достаточно редки примеры образного формирования и «красивого» продвижения имиджа компаний по современным технологиям паблик рилейшнз, лишь немногие предприятия активно и системно занимаются спонсорством и благотворительностью, участвуют в престижных выставках, ярмарках, шоу, а так же сами инициируют освещение своей жизнедеятельности в средствах массовой информации;

- Отсутствие особого корпоративного духа сплоченной команды в отношениях коллег по горизонтали, частое и многообразное проявление феномена так называемого подсиживания работников своими же сослуживцами (особенно это касается категории ИТР); зависть к успехам и достижениям коллег, отсутствие взаимопомощи и взаимовыручки, нездоровая конкуренция и атмосфера труда с обилием «грозовых» конфликтов, контрпродуктивный моральный микроклимат, скрытое недружелюбие и даже открытая межличностная вражда, увы еще остаются распространенным явлением в жизнедеятельности многих наших предприятий как и модель поведения по принципу «каждый сам за себя» (особенно в случаях реальной угрозы сокращения кадров, когда работники чувствуют, что «висят на волоске»)⁵⁰;

- Низкая культура труда персонала российских предприятий. Речь идет, в частности о таких характеристиках труда, как организованность, дисциплинированность, аккуратность, ритмичность, точность,

⁵⁰ В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова Организационная культура, 2013

экономичность и т.п., а также об уровне самоконтроля и индивидуальной ответственности работников.

На сегодняшнем отрезке времени российские компании имеют замечательную возможность свободно выбирать корпоративные ценности, поскольку деловая этика у нас только формируется и ее можно создавать заново, провозглашая без оглядки на закоренелые традиции только те ценности и правила поведения, которые обеспечивают устойчивый и долговременный успех компании. Страховкой от неудачи служит соблюдение принципов формирования организационной культуры, особенно принципа баланса интересов.

Следует также отметить, что во многих компаниях достигнута высокая степень осознания собственной организационной культуры, особенно ее идеологической составляющей – свыше 60% опрошенных компаний обладают документально закреплёнными миссией и ценностями. В то же время существенно ниже процент компаний, обладающих четким поведенческим кодексом (менее 20%). Видимо, предстоит еще немалый путь от формулировки идеалов до определения и тем более соблюдения реальных норм и правил поведения⁵¹.

В условиях кризиса многие компании, вынужденные уменьшать затраты на персонал, но желающие при этом сохранить квалифицированных сотрудников, изменяют их график работы – сокращают рабочий день, начинают этим правом злоупотреблять. Основные обязанности по контролю над соблюдением дисциплины ложатся на руководителей подразделений, но менеджер по персоналу тоже не должен оставаться в стороне⁵².

В период кризиса совершенно необходимо предпринимать действия по подъему корпоративного духа и культивированию позитивного настроения в коллективе. Это могут быть вполне бюджетные мероприятия, на пример всеобщие посиделки в пятницу вечером в неформальной обстановке.

⁵¹ Вестник ассоциации менеджеров. 2006. № 2. (84)

⁵² В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова Организационная культура, 2013

Предоставление людям возможности обсудить происходящее открыто и в присутствии руководства – это тоже показатель открытости и заинтересованности компании в сохранении коллектива. Также хорошо действуют информационные рассылки об успехах фирмы и отдельных работников, например, о заключении выгодного контракта или о завершении крупного проекта. Общедоступная позитивная информация показывает: компания продолжает успешно работать, и поводов для беспокойства нет.

Крупные помпезные мероприятия сейчас неуместны, но небольшие праздники по значимым событиям всегда сплочают и дают надежду на лучшее. Так что, если организация ежегодно устраивала для детей праздники, не следует отказываться от доброй традиции.

В современных условиях организационная культура должна обеспечивать три фактора: приверженность, результативность и синергию. Люди должны быть конструктивны, а не только хорошо выглядеть и улыбаться. Приверженность свидетельствует о том, что люди будут конструктивны в ситуации конфликта. Синергия – если люди работают слаженно, то их совокупный эффект больше суммы частных эффектов. Для этого нужна грамотно выстроенная и вовремя сложившаяся система внутренних коммуникаций в организации, которая является основным инструментом внедрения и усвоения сотрудниками новых ценностей. Результативность – способность организации достигать своих целей⁵³.

Таким образом, влияя на культуру компании, на ценности и убеждения сотрудников, можно повысить их трудовую активность, лояльность и изменить методы работы и ведения бизнеса в соответствии со стратегией развития компании.

Естественно, что любая организация заинтересована в том, чтобы ее члены вели себя определенным образом. Существует два подхода к решению данной проблемы.

⁵³ В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова Организационная культура, 2013. С. 245.

1) Подбор персонала с такими качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение. Данный подход имеет ограниченное применение, так как:

- Не всегда можно найти работников с необходимыми характеристиками⁵⁴;
- Нет абсолютной гарантии, что отобранные работники будут вести себя обязательно таким образом. Как этого ожидает от них организация;
- Требования к поведению работников со стороны организационного окружения могут меняться во времени, входя в противоречие с теми критериями, по которым они отбирались в организацию⁵⁵.

2) Влияние организации на работника, заставляющее его модифицировать поведение в нужном для нее направлении. Данный подход базируется на том, что человек обладает способностью обучаться поведению, менять свое поведение на основе осознания своего предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых организацией к его поведению.

Завершающей стадией процесса включения нового сотрудника в организацию является его переход в полноправные члены организации. Это очень важная часть процесса управления персоналом, и организация должна очень серьезно подходить к этому⁵⁶.

Можно так же представить организационную культуру, как трансформацию поведения, или как процесс организационного поведения.

Новые эталоны поведения персонала приводят либо к изменению статуса, либо к его сплоченности. Это означает модернизацию его структуры, для члена коллектива – либо принятие новых норм, либо увольнение. Модель трансформации организационного поведения персонала приведена в таб. 2.

⁵⁴ В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова Организационная культура, 2013. С. 245.

⁵⁵ Там же – С. 245.

⁵⁶ Там же – С. 246.

Инструмент	Цель	Мероприятие
Организационная культура	Соединение личных целей с целями организации, преданность общей цели, гармонизация индивидуальных и организационных перспектив	Укрепление общего видения целей организации. Формирование корпоративного климата
Обучение и повышение квалификации персонала	Систематическое развитие и повышение квалификации персонала, ориентированное на интересы предприятия и повышение качества конечного продукта	Создание условий и атмосферы, в которых личное совершенствование становится нормой. Разработка программ развития личности. Организация поддержки роста личного мастерства. Коучинг. Непрерывность обучения для всех категорий работников
Система отбора персонала	Обеспечение предприятия высококачественными сотрудниками, становящимися	Планирование текущей потребности в персонале. Подбор, наем, профессиональная ориентация.

	главным конкурентным преимуществом	Планирование и осуществление кадрового перемещения. Участие работников в составлении планов по персоналу. Работа с резервом руководящих кадров. Адаптация к требованиям трудового законодательства
Организационные коммуникации	Повышение конкурентоспособности организации в современной бизнес-среде	Совершенствование сети каналов, предназначенных для сора, систематизации во внешней среде и клиентах. Выявление целевой аудитории для организации
Система мотивации и стимулирования	Повышение заинтересованности персонала в достижении корпоративной цели	Поведение оценки эффективности исполнения рабочего задания на основе заданных стандартов. Грейдинг. Перепроектирование работы. Создание потребности в росте работников

Обогащение содержания работ	Создание условий для высокого качества исполнения, удовлетворенности работой и снижения текучести персонала	Комбинирование заданий. Формирование модели социального партнерства. Повышение качества обратной связи на всех уровнях управления
Система оценки и контроля	Получение информации о персонале, установление соответствия работника требованиям должности, выявление перспективных работников и определение потребности персонала в обучении	Неформальное общение руководителя с подчиненными. Оперативный анализ текущей оценки деятельности персонала. Улучшение морально-психологического климата. Совместное решение проблем
Стресс-менеджмент	Создание благоприятной производственной атмосферы, способствующей устранению причин, снижающих самооценку личности и приводящих к	Анализ ситуации и выявление факторов стресса. Снижение психологической нагрузки и увеличение потенциала сопротивления. Изменение процесса восприятия и оценки

	психологическому дискомфарту сотрудников	проблемы. Полноценный корпоративный отдых
Управление поведением группы	Рационализация внутригруппового взаимодействия	Развитие навыков группового общения. Создание фокус-групп для анализа и решения стратегических и оперативных проблем

Современный менеджмент рассматривает организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели. Целенаправленная деятельность по формированию организационной культуры в соответствии с классификацией бизнес-стратегий Майкла Армстронга⁵⁷ подпадает под стратегию организационной трансформации. Данная стратегия включает планирование и реализацию значительных и далеко идущих изменений в корпоративных структурах и организационных процессах.

При данной стратегии служба управления персоналом должна играть ключевую стратегическую роль в разработке и осуществлении организационного перехода в реализации трансформационных стратегий. Она обеспечивает организацию и поддержку процессов анализа и диагностики, высвечивая кадровые вопросы, которые могут фундаментально повлиять на успех стратегии, достижение стратегических целей в управлении персоналом, а также социальную эффективность, которая выражается в удовлетворении персонала работой, высокой мотивацией на достижения, низкой текучестью кадров и положительной репутацией компании в стране и за рубежом.

⁵⁷ Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. с англ. М., 2002

Политика управления персоналом включает в себя следующее:

- Основана на миссии стать одним из лидеров среди крупнейших компаний мира в своем сегменте рынка;
- Исходит из положения бизнес-стратегии компании и способствует ее реализации;
- Поддерживает дальнейшее развитие ключевых конкурентных преимуществ компании;
- Использует единые принципы работы с персоналом с учетом местной специфики («мыслить – глобально, действовать – локально»);
- Способствует проведению процесса трансформации компании⁵⁸.

Выполняя условия, для результата в развитии организационной культуры, является прежде всего уровень мотивации персонала, имидж компании среди клиентов и ее репутация как работодателя.

В российском бизнес-среде можно выделить несколько типов отечественных организаций и соответствующих им корпоративных культур. К первому типу культур относятся организации, в основу деятельности, которых положены ценности, сформировавшийся в советские годы и составляющее основу их корпоративной культуры. Возможности выживания этих крупнейших предприятий в современных условиях значительно более низкие, чем для малых и средних. Эти организации используют старые модели образцов поведения, где полностью отсутствуют старые модели образцов поведения, где полностью отсутствуют навыки работы с рыночной средой. Это не позволяет им развиваться в нынешних условиях, когда государство не гарантирует рынков и ресурсов.

В основу второго типа корпоративной культуры положены ценности, свойственные организациям, существующим в странах с развитой рыночной экономикой и имеющим богатые традиции. Этот тип представлен небольшой

⁵⁸ В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова Организационная культура, 2013

группой организаций, в основном зарубежными сетевыми компаниями⁵⁹. Большинство этих компаний сформировано в период рыночных реформ, а их адаптивная способность довольно низка. Криминализация российского бизнеса и некоторые другие особенности так или иначе вынуждают западные компании «играть» по принятым в российском бизнесе правилам. Третий тип культуры отражает ценности, выработанные в период пост перестройки, т.е. в период общей неопределенности и слабого контроля со стороны государственных инстанций. Данный тип представлен значительной по численности групповой организации, культура которых отражает искаженные ценности советского периода, помещенные на фон новой политической и экономической ситуации. Для этого типа организаций характерно приобретение ресурсов полукриминальным способом или путем использования случайных или доставшихся «по наследству» активов. Внешне эти организации могут быть похожи на «типично западные» организации, но тем не менее они не усвоили значительную часть ценностей, лежащих в основе западного типа организационной культуры, что требует значительных усилий со стороны менеджмента организации по целому ряду вопросов работы с персоналом.

Согласно исследованиям, российскими предприятиями используются следующие базовые модели управления персоналом:

- Традиционно-патерналистская (33%) – докапиталистическая модель;
- Постсоциалистическая (34%) – характерна для компаний с численностью персонала свыше 1000 человек;
- Рыночная (10%) – характерна для предприятий численностью не более 100 человек⁶⁰;

⁵⁹ При сетевом подходе люди, работающие в сети, объединены принципиально иной структурой управления, обусловленной новой формой кооперации труда, присущей современному уровню развития производственных сил, что в свою очередь вызывает необходимость изучения структуры ценностей и потребностей, работающих в сети, их предпочтений. Рассмотрение корпоративной культуры в контексте сетевого подхода предполагает разработку специфических целей, оценочных моделей и стимулов к труду.

⁶⁰ Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. М., 2007. С 19-21

- Смешанная модель (23%)⁶¹.

Принято считать, что влияние на модель управления персоналом организаций имеет время их основания. Например, 56% предприятий с рыночной моделью управления персоналом были созданы после 1991 г., в то время как около 80% компаний с постсоциалистической моделью были созданы до 1985 г. Однако результаты российского исследования, проведенного на 90 предприятиях⁶², показали, что у 90% предприятий господствовал директивный метод управления. При этом данный метод применялся и на предприятиях с молодыми российскими руководителями без опыта работы на советских предприятиях⁶³.

Таким образом, директивный подход к управлению на российских предприятиях следует считать не пережитком социалистической системы управления, а, скорее всего, следствием определенного национального менталитета. Особенности характеристики этого подхода заключаются в следующем:

- Принятие единоличных управленческих решений;
- Нарушение трудового законодательства;
- Продвижение работников по карьерной лестнице не в зависимости от результатов труда, а в зависимости от приближенности к руководителю⁶⁴.

Таким образом, облик формирующийся российской корпоративной культуры определяется сильным влиянием личности основателя или руководителя компании и задачами, состоящими перед ней на данном этапе ее развития.

⁶¹ Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференций. М., 2007. С. 19-21.

⁶² Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М., 2004.

⁶³ В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова Организационная культура, 2013

⁶⁴ Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры.

Примечательно, что влияние дореволюционных традиций российского бизнеса сведено к минимуму более свежими влияниями советского и постперестроечного времени.

Организационная культура эффективных российских компаний не похожа ни на западную, ни на традиционную российскую модель. Главное в этой модели – попытка создать культуру, сходную с западной моделью по упорядоченности, но более гуманную – структурированную «культуру с человеческим лицом».

Интерес к этому понятию с каждым годом растет. Можно прогнозировать, что в ближайшие годы этой сфере будет уделяться все большее внимание. Но, пожалуй, наиболее интересно то, что российский бизнес реально подошел к моменту оформления своей особой корпоративной культурой⁶⁵.

1.4. Описание организации.

Общество с ограниченной ответственностью организовано в 1997 году. Предприятие создано для производства сувенирной продукции. Первоначально предприятие занималось изготовлением изделий из бересты. Береста, очень дорогой материал, на его обработку уходило много времени и сил. Было принято решение, что берестяные изделия снять с производства.

Благодаря технологиям, которые развиваются с огромной скоростью, была введена цветная печать, что позволило стимулировать спрос на продукцию.

В настоящее время предприятие выпускает около 20 000 видов различных сувенирных изделий. Выпускаются магниты на холодильник, зеркала, массажки, расчески и шкатулки.

В штате данной организации работает около 100 человек, 15 человек в подразделении лазеры, 6 человек на складе полуготовой продукции, 15

⁶⁵ В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова Организационная культура, 2013

человек подразделение штамповка, 3 технолога, 5 художников, 35 человек на подразделение тиснение, 20 человек РЕМбригада. В организации ООО «Станкосервис» линейная организационная структура. Основы линейных структур составляет так называемый "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т. д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу (см. Рис. 2). Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

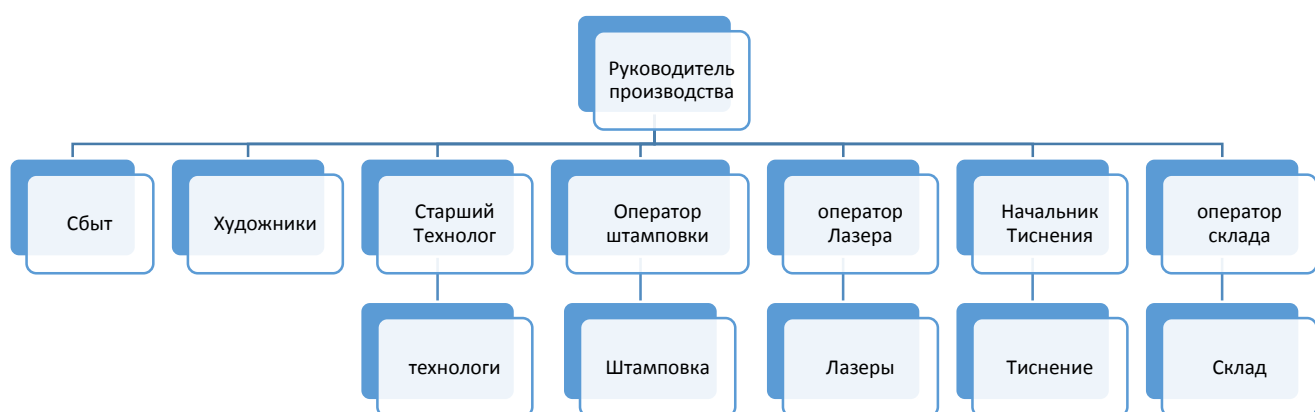


Рис. 2. Линейная организационная структура
предприятия ООО «Станкосервис»

Каждый заказ на сувенирную продукцию проходит определенные инстанции.

- 1) Сбыт
- 2) Художники
- 3) Технологи
- 4) Штамповка
- 5) Лазер
- 6) Нижний склад
- 7) Тиснение
- 8) Верхний склад

Подразделение сбыта

Основная работа начинается именно с этого подразделения. В этом подразделении менеджеры принимают и обрабатывают заказы. Так же работа с клиентами и наработка новой клиентской базы. С клиентами обговариваются сроки отправки заказа и обговаривается оплата и скидки. В подразделении сбыт два менеджера по работе с клиентами и один менеджер по работе с персоналом. Для приема на такую должность, обязательные требования: знание компьютера на уровне свободный пользователь, сотрудник должен знать программу 1С, поскольку вся информация охранена в этой программе. Так же он должен обладать навыками телефонных переговоров, потому что основная часть клиентов из других городов и заказы они делают по телефону. Кабинет с хорошим освещением. В кабинете имеется три рабочих места. Места оснащены всей необходимой техникой, компьютеры и принтеры. Столы расположены у стен, у каждого стола имеется

тумбы для хранения каких – либо вещей. Так же в кабинете имеется стеллажи для хранения бумаги.

Отдел «Художники»

В это подразделение обращаются клиенты, если хотят, чтоб их магнит был сделан индивидуально. В работу художником входит не только придумывать новые виды сувенирной продукции, но также, они отвечают за тифы, штампы, контуры, без которых не смогут работать остальные подразделения. Для устройства на такую должность, необходимо высшее образование. Знание в совершенстве специальные программы для рисования. Так же не обходимо художественное образование. Поскольку организация ООО «Станкосервис» выходит на мировой уровень, где знание иностранного языка просто необходимо, был принят в штат переводчик, который помогает художникам в оформлении сувенирной продукции, которая будет продаваться за рубежом. Большой кабинет, который оснащен всей необходимой электроникой для создания новых эскизов. Компьютеры и принтеры, планшеты, электронные доски для рисования, проекторы. В этом подразделении пять рабочих мест, все места расположены так, что сотрудники друг другу не мешают.

Отдел «Технологи»

В таком подразделении работают три человека. Технолол – разработчик, придумывает всю конструкцию магнита. Каждая сувенирная продукция делится на три категории, простой магнит или по-другому ПП (полуготовая продукция) – это самый простой продукт в исполнении, он почти готов, на него нужно приклеить только магнитную ленту и упаковать. Средней сложности магнит – это магнит, где склейка будет не одна, максимальное количество склеек будет три. И самый сложный вариант, это многоуровневые

магниты или по-другому многослойки. В таком виде магнита может быть много комплектующих. Здесь количество склеек идет от трех и до 10. В этом и заключается работа технологов. Каждый технолог придумывает вид и собирает его сам, при этом просматривая все не до четы.

Отдел «Штамповка»

В этом подразделение происходит «оживление» картинок. К ним поступают листы с определенными видами, и они пропускают эти листы по инстанциям. Ламинат – которым позволяет сохранить картину на долгие года. Склейка – там приклеивается картинка на картон, для прочности. Штамповка – придает картинке эффект выпуклости, рельефное изображение. Вырубка – магнит после этого станка обретает форму. На этом подразделение большое внимание идет на безопасность сотрудников. Каждый сотрудник ознакомлен с техникой безопасности. Потому что каждый станок очень опасен. Например, станок золочение имеет высокую температуру, на этом станке сотрудники работают в перчатках. Вырубка и штамповка имеет большое давление при ударе. Возле каждого станка висят предупредительные объявления, что руки нужно держать на безопасном расстоянии от станка, когда он включен. Цех, в котором работает две смены рабочих. В этом цехе имеются различные станки и оборудование, которое позволяет без труда выполнять свои обязанности.

Отдел «Лазер»

Разнообразие различных лазерных станков позволяет получать магниты различных форм. Так же станок может резать по тонким фанерным листам, придавая изысканности и утонченности нашей продукции. Возможности этих

станков позволяют резать зеркала. Из большого полотна получаются маленькие зеркальца, так же различных форм. В таком подразделении работает четыре смены людей. Две смены ночных работников, две смены дневных работников. В каждой смене по 3 человека. Безопасность в этом подразделении на высоком уровне. Все сотрудники предприятия, а особенно рабочие этого подразделения ознакомлены о возможных травмах, при не правильном использовании данной техники. Поэтому были подписаны документы, по технике безопасности. Цех, оборудован станками, которые лазером выжигают определенный вид магнита.

Отдел «Нижний склад»

В этом подразделении работает два оператора, один оператор отвечает за отправки товара в срок, контролирует работу кладовщиков и выписывает работу тиснению. Второй оператор отвечает за учет комплектующих (колокольчики, бантики, ключики, сердечки, звездочки, бисер, зацепушки для брелков) и за инвентаризацию товара, как того, что хранится на складе (дерево, картон, полуготовая продукция) так и того, что выдается для работы на тиснения, на верхний склад и для всех подразделений в частности (клей, скотч, гофра, бумага, резинки и т.д.). так же на складе работает две смены кладовщиков. Основные функции кладовщиков, это принять продукцию с подразделения лазер и штамповка, пересчитать все по количеству и проверить на брак. А так же скомплектовать работу по заказам, которые распечатывает оператор и выдать скомплектованную работу на подразделение тиснение.

Отдел «Тиснение»

Основная задача этого подразделения, заключается в том, чтобы из всех комплектующих собрать магнит. Каждому сотруднику выписывается работа на складе полуготовой продукции с работой дается наряд. В наряде указан

номер данной продукции, количество сколько дано этого вида на руки, так же на наряде есть картинка этого вида, и фамилия работника. После того как человек забрал свою работу, его задача проверить на наличии всех комплектующих, а также сверить, правильный ли вид ему дали. Такая трудоемкая работа очень сложная и требует большого внимания, поскольку некоторые комплектующие очень маленькие. Сувенирная продукция, собирается полностью в ручную, после того как сотрудник подразделения тиснения склеил свою работу, клей должен подсохнуть, и только после этого его упаковывают и сдают на проверку начальнику подразделения тиснения. После проверки готовая продукция отправляется на склад готовой продукции. Это самое большое подразделение. В данном подразделении имеется тридцать рабочих мест. Каждое место, это отдельный стол. На котором хорошее освещение и все необходимое для работы.

Верхний склад или склад готовой продукции.

Склад, где хранится готовая продукция. Вся продукция разделена на подразделы, такие как молитвы, обереги, денежные магниты, города, зеркала, массажки, расчески и т.д. такие разделения упрощают сбор посылок и отправку заказа в срок. Так же для клиента есть возможность покупать продукцию как оптом, так и в розницу. Верхний склад обустроен, как выставочный зал, каждый желающий может прийти и купить сувенирной продукции. На данном складе работает два кладовщика, они знают продукцию и могут подсказать, если покупатель первый раз приобретает продукцию. На верхнем складе ежемесячно производится учет готовой продукции. Что позволяет вести учет по продажам. По каждому месяца составляется график где можно отследить продажи, и так можно сравнить все года.

В организации существует восемь подразделений. Каждое подразделение слаженно на определенную работу уже многие года.

Подготовленные рабочие места позволяют сотрудникам без проблем заниматься своей профессиональной деятельностью. Место расположения каждого подразделения, так же продумано, что доставляет легкость в работе. Ни одно подразделение не может существовать по отдельности. Для получения готовой продукции, сувениры проходят все инстанции друг за другом, уже по выстроенной цепи.

Гл. 2. Анализ организационной культуры на примере ООО «Станкосервис»

2.2. Структура организационной культуры и механизмы ее формирования в ООО «Станкосервис»

Вопросы содержания и структуры организационной культуры, ее формирования и развития, а также влияния организационной культуры на организационное поведение всегда представляли интерес, как для исследователей, так и для руководителей.

И один из исследователей Э. Шейн⁶⁶ выделяет три уровня организационной культуры:

- Поверхностный;
- Внутренний;
- Глубинный;

Знакомство с организационной культурой начинается с поверхностного уровня, включающие такие внешние организационные характеристики, как продукция или услуги, оказываемые организацией, используемая технология, архитектура производственных помещений и офисов, наблюдаемое поведение работников, формальное языковое общение. На этом уровне вещи явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в рамках организационной культуры.

На внутреннем уровне изучению подвергаются ценности и верования, различаемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

Третий, глубинный уровень включает базовые предположения которые трудно осознать даже самим членам организации без специальных познаний

⁶⁶ Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб., 2009

в данной области. Эти скрытые и принимаемые на веру предложения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

В ходе исследования были рассмотрены типологии по организационной культуре.

Типология К. Камерона и Р. Куинна⁶⁷.

Эта типология одна из самых известных типологий организационной культуры. В ее основе лежит рамочная конструкция конкурирующих ценностей, разработка которой подкреплялась исследованием главных индикаторов эффективных организаций (Рис. 3). Было выявлено 39 индикаторов, составивших исчерпывающий набор измерителей организационной эффективности. Каждый индикатор подвергся статистическому анализу, что позволило выделить два главных измерения гибкость—стабильность и внутренний фокус—внешний фокус. Оба измерения образуют четыре квадрата, каждый из которых соответствует своим представлениям об эффективности, ценностях, стилях руководства, и образуют свою культуру. Таким образом, выделяют четыре вида культуры: иерархическая (бюрократическая), рыночная, клановая, адхократическая.

Важно отметить, что ни в одной организации вы не увидите какой-либо из типов в чистом виде, обычно в компании присутствуют все четыре типа.

⁶⁷ Популярные типологии организационных культур [Электронный ресурс] // 2014. Электрон. Версия печатн. публ. URL: <http://research-journal.org/social/osnovnye-tipologii-organizacionnoj-kultury/>.



Рис.3. Типология Камерона-Куинна.

Мы предполагаем, такую широкую известность данная типология получила, благодаря тому, что она проста в понимании и применении ее на практике. Для диагностики организационной культуры по типологии К. Камерона и Р. Куинна используется разработанная ими на материале изучаемых западных компаний технология OCAI (опросник OCAI).

Типология Р. Рютеннгера (Дила-Кеннеди)⁶⁸.

Данная типология была одной из первых типологий организационной культуры. В основу типологии легло выделение двух критериев, оказывающих по мнению авторов на организационную культуру значительное влияние:

«риск» — насколько объективно и субъективно содержат в себе риск те или иные решения и действия, связанные с функционированием рынка);

«обратная связь» — насколько быстро выясняется, правильным ли было принято решение и эффективным ли было конкретное действие, а также

⁶⁸ Популярные типологии организационных культур [Электронный ресурс] // 2014. Электрон. Версия печатн. публ. URL: <http://research-journal.org/social/osnovnye-tipologii-organizacionnoj-kultury/>.

сведения о реальных последствиях принятых решений, поступающих быстро или, по объективным причинам, медленно).

Различные сочетания этих двух параметров между собой соответствуют четырём различным типам организационной культуры. Каждый тип организационной культуры имеет свои специфические характеристики, которые приведены ниже.

Культура торговли. Характеризуется быстрой обратной связью и относительно малым риском. Характерна для торговых организаций, предприятий по сбыту, розничной торговли, может проявляться в политике. Отдельное управленческое решение практически никогда не приводит к краху организации в силу быстроты получения информации об успешности или не успешности этого решения. В рамках этой культуры сразу же возникает обмен мнениями и легко строится коммуникативное пространство между сотрудниками. Отсюда дух сотрудничества и товарищества. Финансовые стимулы имеют не слишком большое значение. Вместе с тем порой ощущается неумение сотрудников видеть перспективу развития.

Культура торговли на прямую относится к ООО «Станкосервис», так как организация занимается торговлей сувенирной продукции. Сбыт нашей продукции идет по всей России и не только, так же мы стали сотрудничать с США. Если в производстве или при продажах идет что-то не так, то решение принимается группой. Для примера возьмём самую распространённую ситуацию: Каждый год с августа месяца на производство запускается Новогодняя продукция. Торговать такими видами магнитами можно только до конца декабря. После товар не нужен и идет в утилизацию, но чтоб такого не было, мы предлагаем клиентам забрать уже готовую продукцию со скидками. Когда продукция хранится на складе готовой продукции, то она полностью готова к продаже. Это получается, что клиенту не надо ждать пока изделие пройдет все этапы и попадет к нему. Многие клиенты соглашались на такие условия.

Административная культура. Характеризуется низкой степенью риска и медленной обратной связью. Особенно ярко проявляется в системе государственной службы, в образовании, в крупных административных фирмах, в хорошо защищённых и налаженных отраслях промышленности. Принятие решения здесь — процесс длительный, требующий многочисленных совещаний и согласований. Протокольные записи и хранение документов тщательно организуются, что позволяет сотрудникам в случае необходимости снять с себя ответственность за последствия решений. Взаимодействие между сотрудниками опосредуется статусом, титулами и местом в должностной иерархии, а не личностными особенностями. Решения, какие бы они ни были, принимаются к исполнению. Много усилий сотрудники прилагают к тому, чтобы преподнести себя в выгодном свете руководству.

Такой тип не особо подходит к ООО «Станкосервис», но документация ведётся, вся клиентская база зафиксирована в электронном виде. Так же и в распечатанном виде. Работа складов не начинается с распечатки заказов. На заказах указана фамилия заказчика, сумма заказа и если есть, то какие-то особые условия.

Инновационная культура. Высокая степень риска здесь связана с необходимостью долгое время находиться в неведении относительно правильности или неправильности принятого управленческого решения. Предполагается, что такую культуру можно встретить в инвестиционных банках, строительстве, отчасти в науке и в армии, в тяжёлой, добывающей и оборонной промышленности. В ситуации неопределённости сотрудникам приходится быть осмотрительными, осторожными, настойчивыми, сплочёнными. Для того чтобы заслужить авторитет и признание в организации, сотруднику необходимо проработать в ней несколько лет.

Спекулятивная культура. Большой риск в управлении сочетается с быстрым получением реальной отдачи. Характерна для политики, моды, игры на бирже, операций с ценными бумагами, рекламного дела и др. Современный

рынок предоставляет много возможностей для реализации именно этой организационной культуры, предполагающей проявление яркой, сильной, решительной, авантюрной личности. Такая харизматическая фигура требует от сотрудников безусловного подчинения, поклонения и веры в ее удачливость и «звёздность». Сомнения в правильности цели организации и способов ее достижения, предлагаемых лидером, чуть ли не автоматически переводят носителя таких сомнений в разряд врагов.

Добавим к вышесказанному об этой типологии, что она так же, как и предыдущая легка и удобна в том плане, что каждому типу организационной культуры соответствует та или иная отрасль экономики или сфера человеческой деятельности, благодаря чему ещё на начальной стадии исследования компании можно предположить с каким типом культуры придется иметь дело.

Типология Ч. Хэнди⁶⁹.

Типология американского социолога Ч. Хэнди так же пользуется популярностью. Для анализа организационной культуры он выбрал следующие параметры: характер деятельности организации, ее структуру, отношения индивида и организации, процесс распределения власти и ценностные ориентации личности. На основании этих параметров и их сочетания автор выделил 4 типа культуры. Ниже приведены характеристики каждого типа.

Культура власти. Характерна для небольшой организации, в которой взаимосвязи зависят от центрального источника власти. Ей присуща жёсткая иерархия власти. К возможным сферам, в которых этот тип чётко выражен, можно отнести коммерцию, финансы, малый бизнес. Основа системы власти в силе ресурсов и силе личности. Такой тип корпоративной культуры привлекает людей, любящих риск, склонных к политике. Часто критерий продвижения по службе — личная преданность. Менеджеры ориентируются

⁶⁹ Популярные типологии организационных культур [Электронный ресурс] // 2014. Электрон. Версия печатн. публ. URL: <http://research-journal.org/social/osnovnye-tipologii-organizacionnoj-kultury/>.

на власть и на результат, любят риск, быстро реагируют на изменения в окружающей среде, но зависят от решений из центра.

Такой вид культуры не подходит к ООО «Станкосервис». Потому что данная организация не основывает свою деятельность на финансах или коммерции. И это не малый бизнес, а большое производство сувенирной продукции. Иерархия присутствует в данной организации, но не настолько жесткая. Риск в данной организации опасен, по сколько каждый клиент на счету.

Культура роли. Напротив, характерна для крупной организации с механической структурой. Имеет место строгое функциональное распределение ролей, специализированные участки координируются звеном управления сверху. К силе личности относятся с неодобрением. Формализованные решения принимаются наверху, контроль и координация осуществляются звеном сверху в соответствии с установленными правилами и процедурами. Такой тип культуры даёт защищённость, возможность стать компетентным специалистом, поощряется исполнительность. В действиях менеджера должны присутствовать безопасность и предсказуемость, цели достигаются с помощью выполнения роли.

В организации ООО «Станкосервис» четкое распределение ролей. Каждый сотрудник отвечает за свою деятельность. У каждого рабочего есть определенные обязанности. Кладовщик, который работает на складе Полуготовой продукции, имеет обязанности такие как, принять продукцию, проверить ее на брак, сверить количество с нарядом, отметить нужный вид в заказе, скомплектовать продукцию по заказу. на всем предприятии больше ни у кого нет таких обязанностей. И никто не имеет право их делать.

Культура задачи. Тип корпоративной культуры, имеющей место в небольшой организации с матричной структурой, например, таких как акционерное общество, НИИ, конструкторские фирмы. Основа системы власти — сила специалиста, эксперта, важнее командный дух, а не индивидуальный результат. Решения принимаются на групповом уровне.

Происходит объединение сотрудников и организации, поощряется инициатива. Менеджер — координатор компетентных исполнителей, оценивающий результаты и быстро меняющийся к новым условиям среды.

Культура личности. Компания с этим типом культуры — небольшая, существующая для обслуживания и помощи организация (адвокатские конторы, консультационные фирмы, творческие союзы). Основа системы власти — сила личности, сила специалиста. Влияние распределяется поровну, формализация и процедуры отсутствуют. Контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия. Специалисты — одарённые, яркие личности, которые умеют добиваться личных целей. Менеджер может оказывать некоторое давление на личность, контролируя ресурсы.

Сам автор данной классификации говорит о том, что все четыре типа культуры можно проследить в одной организации на разных этапах ее жизни. Так, этапу зарождения больше свойственна культура власти, этапу роста — культура роли, этапу развития — культура личности или культура задачи, на этапе распада в организации может проявиться любой из типов.

Кроме описанных типологий существуют и другие типологии. Мы укажем их ниже, однако описывать также подробно как предыдущие не будем.

Типология Г. Хофстеде⁷⁰. Автор типологии провёл очень масштабное исследование, в котором приняло участие 116 000 менеджеров и сотрудников разных компаний из 70 стран. На основании своего исследования он выделил пять параметров, характеризующих культуру организации:

- дистанцированность от власти — восприятие власти
- индивидуализм — коллективизм
- напористость (нацеленность на достижение результата любой ценой)
- избегание, неприятие неопределённости

⁷⁰ Популярные типологии организационных культур [Электронный ресурс] // 2014. Электрон. Версия печатн. публ. URL: <http://research-journal.org/social/osnovnye-tipologii-organizacionnoj-kultury/>.

– краткосрочная ориентация на будущее — долгосрочная ориентация на будущее (стратегическое мышление)

Типология Р. Акоффа⁷¹. В этой типологии очень интересны критерии, выбранные автором для характеристики организационной культуры: степень привлечения работников к установлению целей в организации и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. В зависимости от выраженности того или иного параметра и его соотношения с другим выделяют четыре типа организационной культуры:

1. Корпоративный тип культуры (низкая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей).

2. Консультативный тип культуры (высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей).

3. «Партизанский» тип культуры (низкая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей).

4. Предпринимательский тип культуры (высокая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей).

Подводя итог по типологиям, можно сказать, что для организации ООО «Станкосервис» нет какого-то определенного типа. Поскольку в данном предприятии культура торговли очень важна, клиенты и заказы от них, как представлены в типологиях Р. Рютенгера, но также не мало важно и документация, но не административная, как в данной типологии. Документация ООО «Станкосервис» это заказы и клиентская база.

⁷¹ Популярные типологии организационных культур [Электронный ресурс] // 2014. Электрон. Версия печатн. публ. URL: <http://research-journal.org/social/osnovnye-tipologii-organizacionnoj-kultury/>.

Если разбирать типологию по Ч. Хэнди, то данной организации подходит только культура роли. Если в организации есть четкое распределение ролей, то работа идет слаженно, и сотрудники, отвечающие за свои обязанности не мешают своим коллегам выполнять данную работу.

По типологиям Г. Хофстеде⁷², который рассматривал пять параметров. Подошел для компании ООО «Станкосервис» краткосрочная ориентация на будущее. Каждый год на предприятии запускается новогодняя продукция. Его сроки 3 – 4 месяца. С августа месяца начинают делать новые виды, образцы новогодней продукции. А с сентября запускают в производство, так же и запускают в продажу. Каталоги и прайсы рассылаются по всей клиентской базе. Конечная точка отправок новогодней продукции это декабрь середина месяца. Но если покупатель сам может приехать и приобрести товар, то до конца декабря. Краткосрочная ориентация идет только на продажу, но и не посредственно касается организационной культуры. Поскольку работа с клиентами, это тоже имидж компании.

Р. Акоффа⁷³ рассмотрел четыре типа культуры, из которых можно выделить консультативный. Данный тип основан на высоких степенях привлечения работников для определенной миссии. Степени рассматриваются разные, как материальные, так и моральные. Не подходит из данных типов корпоративный. Там указано, что низкая степень в привлечении сотрудников и в выборе методов достижения цели.

Некоторые исследователи предлагают более детализированную структуру организационной культуры, выделяя следующие компоненты:

- Организационные ценности;
- Стил ь поведения;
- Нормы;
- Психологический климат;

⁷² Популярные типологии организационных культур [Электронный ресурс] // 2014. Электрон. Версия печатн. публ. URL: <http://research-journal.org/social/osnovnye-tipologii-organizacionnoj-kultury/>.

⁷³ Там же

Организационные ценности – предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни персонала. Между культурой организации и духовным миром личности, связующим звеном выступают ценности, организационным и индивидуальным бытием. Индивидуальные ценности отражаются в сознании в виде ценностных ориентаций, включающие в себя также широкий спектр социальных ценностей, признаваемых личностью, но не всегда принимаемых в качестве собственных принципов и целей. Поэтому возможно, как неполное, неадекватное отражение личностных ценностей в сознании, так и ориентация в плане сознания на ценности, не являющиеся реальными мотивами поведения. Ценности могут сохраниться, даже если в организации прошли значительные кадровые изменения. Организационные ценности тесно связаны с организационной мифологией, выражающейся в системе историй, мифов и даже анекдотов, в которых заключена некоторая достойная уважения характеристика какого-либо члена организации, выгодно отличающая его от многих других;

Ярко выраженных организационных ценностей нет. Предмет организации, это заказ, который должны отправить в тот или иной срок. Работники, которые работают более 10 лет на предприятии, не особо делятся какими-то ценностями. В ходе проведенного исследования мы провели опрос среди работников которые были разделены на три группы, со стажем работы до 2 лет, стаж работы от 2 лет до 10, и последняя группа респондентов была чей стаж работы на данном предприятии от 10 лет и больше.

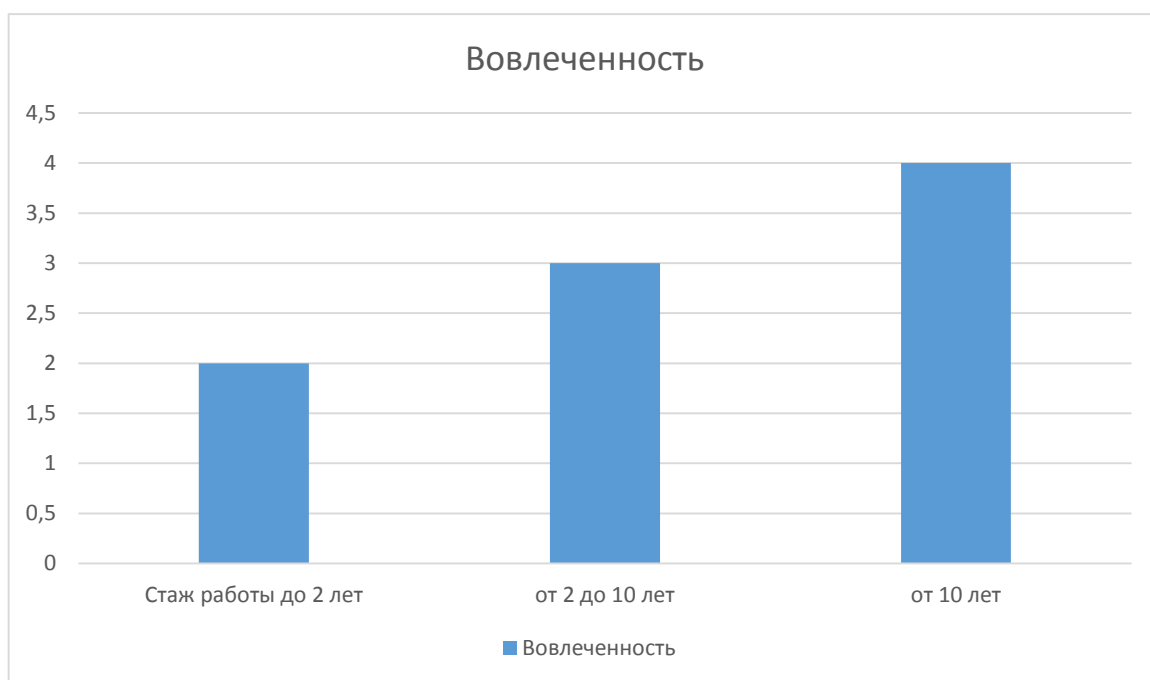
Опрос проводился по методике Д. Дэнисова⁷⁴. (см. Приложение 1) Данная модель и анкета организационной культуры появилась в результате 15 лет исследований доктора Дэниэля Денисова. Благодаря этой модели можно определить организационную культуру и развитие лидерства.

⁷⁴ Дэнисов Д. опросник/тест [Электронный ресурс] // 2015 Электрон. версия печатн. публ. URL: <http://xreferat.com/>.

Рассматриваются четыре культуры: вовлеченность, согласованность, способ адаптации и миссия. На каждый вопрос можно дать ответ от 1 до 5 баллов, при этом 1 – минимальное значение, 5 – максимальное значение.

Данный опрос проводился с 18 по 20 апреля 2016 года, в организации ООО «Станкосервис». Было опрошено всего 40 человек, из них 10 человек у которых стаж работы до 2 лет, 20 человек, чей стаж варьируется от 2 лет до 10, и 10 сотрудников, стаж которых от 10 лет на данном предприятии. Опрошенные работают в разных подразделениях, что позволяло рассмотреть организационную культуру с разных взглядов. Все полученные данные были обработаны и проанализированы. Для каждого подраздела была составлена диаграмма где виден результат опроса. После каждой диаграммы есть описание.

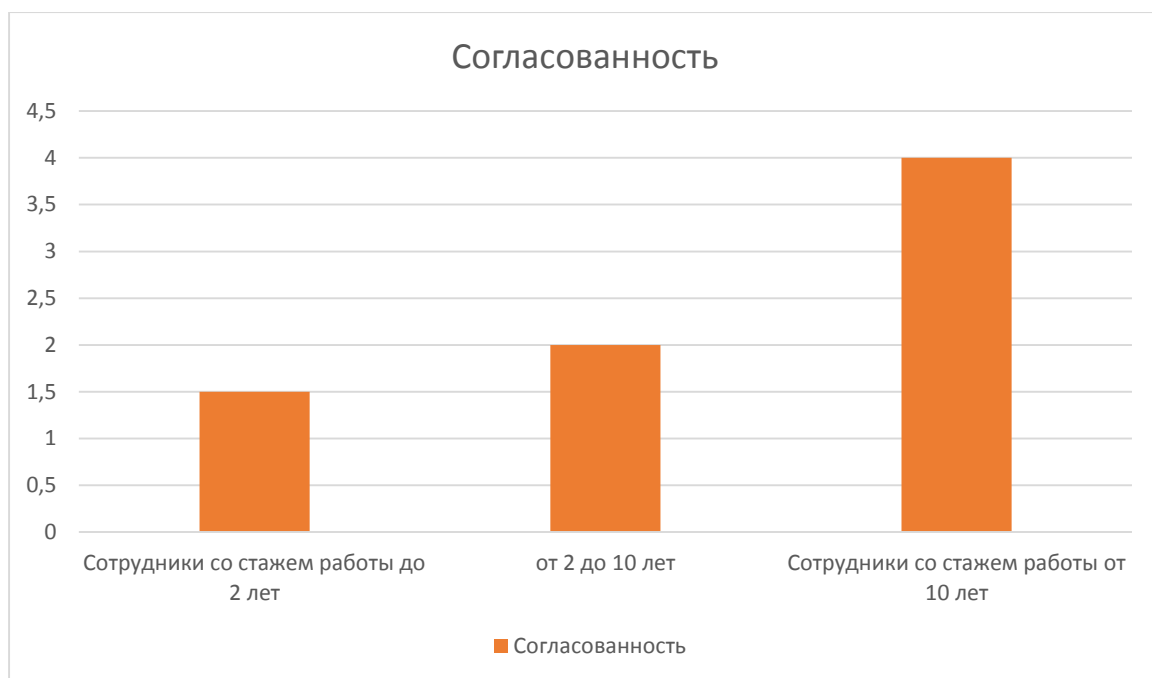
Диаграмма 1. Вовлеченность



Вовлеченность.

В подразделе вовлеченность рассматривались такие вопросы, как активно вовлечены сотрудники в свою работу. На сколько широко распространяется информация, имеют ли доступ к ней сотрудники. Так же рассмотрена командная работа. Полученные данные позволяют сказать, что сотрудники у которых стаж работы более 10 лет с уверенностью отвечали на данные вопросы. В организации все взаимосвязано и это понятие приходит, только после 2 лет работы на этом предприятии. Ответы опытных сотрудников были от 4 до 5 баллов. Вся организация – это команда, молодым сотрудникам пока сложно освоить. И поэтому их ответы были от 1 до 2 баллов. Коллеги, которые работают от 2 до 10 лет, понимают суть производства и на сколько связаны все подразделения между собой.

Диаграмма 2. Согласованность

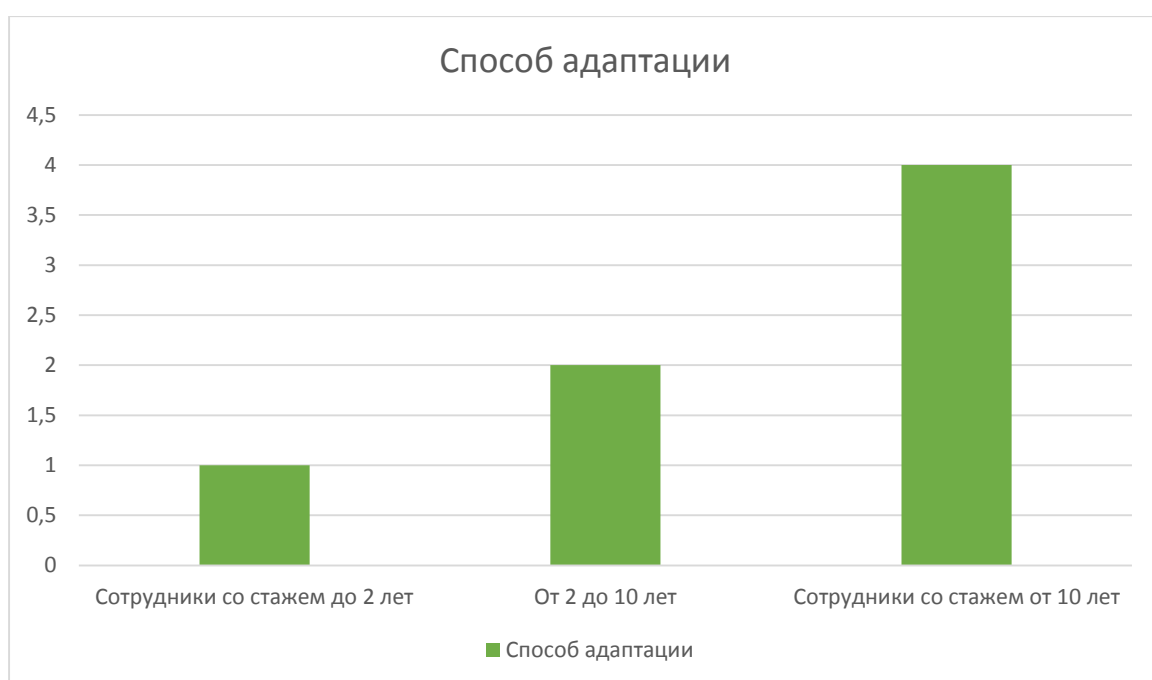


Согласованность.

В разделе согласованность рассмотрели пункты такие как, общение между подразделениями. Умение находить компромиссы, приходить к единому мнению так же уступать и не допускать ссор на рабочем месте. Коллеги, которые работают совсем не давно, не видят согласованности в работе, в отношении с другими коллегами. Большинство работников даже не знакомы друг с другом в основном это те сотрудники, которые проработали до 2 лет на данном предприятии. Такие сотрудники ставят от 1 до 2 баллов, можно делать вывод, что работа для них, есть просто работа, поскольку общения неформального практически нет. Такое общение может присутствовать, только с тем подразделением с которым контактируешь постоянно. Например, как подразделения тиснение – склад полуготовой продукции или склад полуготовой продукции – лазер. В то же время результаты опроса группы сотрудников со стажем свыше 10 лет работы показали, что согласованность — это важная часть работы на данном предприятии. Потому что без неформального общения между

подразделениями отправить заказ или принять нового клиента, сложно. Это как на пример, если в подразделение сбыт придет новый клиент и его заказ будет состоять из массажек, то работник данного подразделения обязан обговорить с кладовщиком полуготового склада, сколько в наличие есть массажек. И только на основе этих данных он имеет право принять заказ. Вот это и есть согласованность между разными разделами.

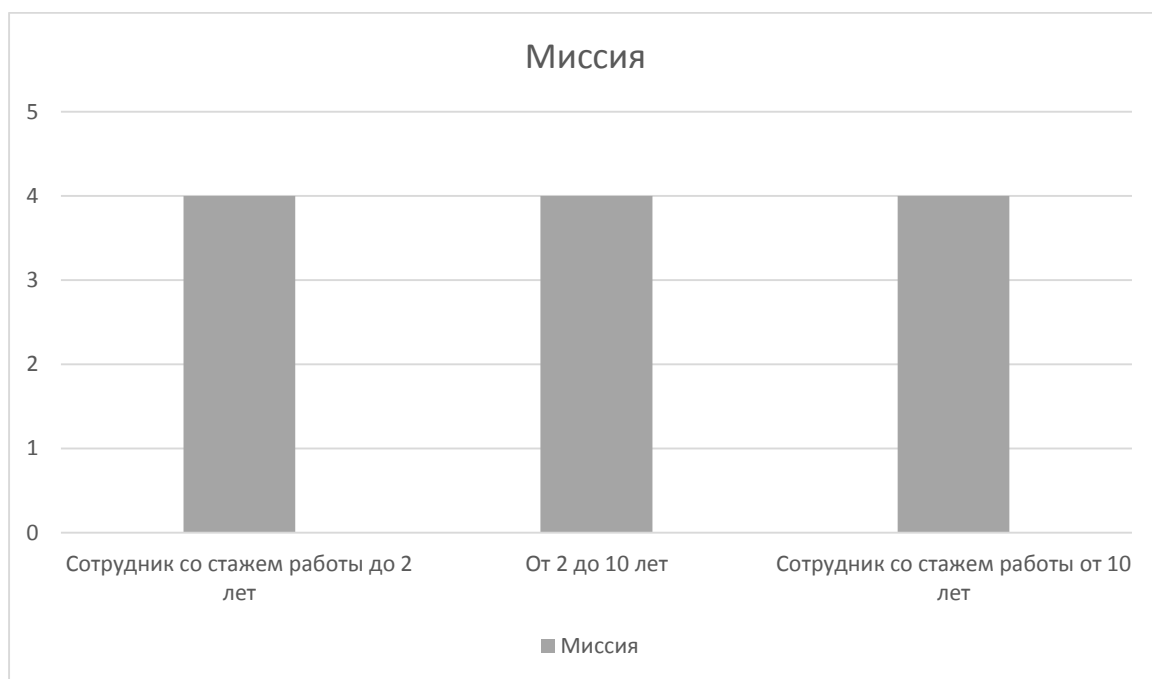
Диаграмма 3. Способ адаптации



Группа вопросов, «способ адаптации», позволяет проанализировать следующее, как организация адаптируется к переменам, как внешней среды, так и внутренней. Насколько гибкость данного предприятия позволит изменить свои приоритеты, чтобы привлечь новых клиентов и сохранить штат. Сотрудники, которые работают более 10 лет, с уверенностью и точностью ставили 5 баллов по работе с клиентами. Организация ООО «Станкосервис» зависит от клиентов, поскольку это основой ее доход. И мнение каждого покупателя очень важно для них. Так как в свою очередь, более молодые сотрудники на эти критерии ставили от 2 до 3 баллов, не считая, что

клиентская база важна. Так же здесь были рассмотрены критерии по поводу обучаемости и адаптации персонала, где мнения, опрошенных сошлись, и баллы были одинаковы от 1 до 2.

Диаграмма 4. Миссия



Группа вопросов «Миссия» позволяет охарактеризовать на сколько ясная цель у организации, как лидеры ведут сотрудников к поставленной цели, долгосрочный прогноз на будущее и ясность каждого в своей миссии. На такие вопросы отвечали респонденты трех групп. В этом подразделе вопросов и разделений мнения не было. Каждый сотрудник прекрасно понимает свою миссию и миссию организации в целом. Ответы на данные вопросы колебались от 4 до 5 баллов.

Общие итоги можно представить так: для нового сотрудника, как видно по всем четырем диаграммам, сложно «найти себя» в данной организации. Все диаграммы для сотрудников у которых стаж работы менее 2 лет работы, показывают отметки от 1 до 3. И стоит задуматься, что надо максимально заинтересовывать работника в данной работе. Если при принятии на работу

объяснять миссию, вовлеченность и согласованность, то показатели опроса были бы выше, что позволило сотруднику с легкостью влиться в коллектив.

Некоторые из вопросов, в соответствии с анкетой, разработанной Денисов, заинтересовали больше всего, например, из «Способа адаптации» такой вопрос: «Обучение – важная цель ежедневной работы». На данный вопрос ответы сотрудников ООО «Станкосервис» сильно отличались, для вновь пришедших работников, обучения проводилось, точнее обучение, как профессионала данной деятельности. Но обучение всей организации, где могла быть представлена миссия, цель, организационная культура, также знакомство со своей организацией, не было. Именно поэтому, ответы были от 1 до 5 баллов. Так же из этой категории был вопрос «Все члены этой организации глубоко понимают желание и потребности клиента». С данным вопросом было еще больше разногласий поскольку для каждого клиента есть свои условия. И кладовщик который отвечает за сбор данной посылки учитывает данные пожелания. Но бывает, что все пожелания и условия у клиента меняется, что полностью приостанавливает деятельность кладовщика, от куда и получается «непонятки», что же в первую и главную очередь для него важно. Сотрудники, которые работают более 10 лет убеждены, что самое главное для клиента, это качество, но более молодой коллектив, уверен, что сроки безусловно важнее. И именно по этому критерию ответы сильно разнились.

В подразделе «Миссия» вопрос «Соответствует полное согласие по поводу целей этой организации между сотрудниками и руководителями». Мнения также разные. Для сотрудника важно выполнить свои трудовые обязанности, а для руководителей важно, чтоб заказы быстрее закрывались и чтоб клиент был удовлетворен. Многие сотрудники понимают эти разделения интересов и отметки также были от 1 до 5 баллов.

В «Согласованности» заинтересовали такие вопросы как, «Нам не легко достигнуть согласие даже по трудным вопросам» и «Эта фирма имеет сильную организационную культуру» что касемо первого вопроса, то частые

прерия по поводу решения того или иного вопроса встает очень остро. Есть определенный контингент покупателей, ради которых мы делаем очень большие скидки и так же принимает их заказы не смотря на то, что другие покупатели сдвигаются в очереди. Такие клиенты, очень важны для организации, потому что они делают большие заказы, и данная организация сотрудничает с ними более 10 лет. Но каждый раз, когда данный важный клиент делает свой заказ, то в организации происходит хаос, что мешает работе. Именно из-за этого сотрудники были растеряны и отвечали по-разному. По поводу второго вопроса, где даже не известно, что из себя представляет организационная культура. Сотрудники с незнанием дела ставили баллы, не понимая, о чем речь. В этом и есть проблема, о которой было сказано чуть выше. Знакомство с организационной культурой важно на любом предприятии и в любой организации.

В разделе «Вовлеченности» вопрос «Информация широко распространяется в этой организации, каждый может иметь доступ к необходимым ему данным». В данной организации вся информация под строгим контролем. Есть контингент рабочих, чей стаж работы от 10 лет, то они имеют доступ к какой-либо информации, например, к заработной плате, и то только своего подразделения, к суммам на заказах и к списку распределенных заказов, в то же время как такие же сотрудники не имеют доступа ни к какой информации. И сотрудники которые работают от 2 до 10 лет, также имеют необходимые данные для работы, но вся остальная информация под запретом.

Стиль поведения – это один из «плюсов», который присутствует в рассматриваемой организации. Стиль общения в ООО «Станкосервис» свободный, субординация отсутствует, так как не посредственные начальники каждого подразделения, ровесники, своих подчинённых. Благодаря такому неформальному общению, намного легче работается в подразделении. Так как нет давления с вышестоящего руководства, с которым общение идет на «Ты».

Выступающие нормы, как объединение неформальных и формальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим коллегам. Они могут быть частными и универсальными, императивными и ориентировочными, а также направлены на сохранение и изменения функций и структуры предприятия. К нормам относятся так называемые правила игры, которые новый коллега должен освоить в процессе становления как одного из членов предприятия;

В данной организации такие нормы больше подходят к подразделению Тиснение. Формально они все склеивают продукцию, примерно одинаковую по сложности и по цене. Но в этом подразделении есть неформальные критерии разделения труда на такие как, «быстроходы» и «тихоходы». Если брать в количестве, то из 25 человек 10 «быстроходов». Такой баланс позволяет всех поровну обеспечить работой. Поскольку этот вид подразделения работает от сделки, нельзя чтоб на нем работал только один подвид, это принесет убытки компании. Сам факт разделения сотрудников на неформальные группы «быстроходов» и «тихоходов», поддерживаемый всем коллективом, позволяет судить о наличии признаков организационной культуры.

Психологический климат в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками. В ООО «Станкосервис» психологический климат представляет собой отношения членов коллектива друг к другу и к труду. Для нового сотрудника, по началу очень тяжело привыкнуть к такому напряжению, многие сотрудники не выносят этого и увольняются. Но те, которые работают на протяжении более одного года, привыкли и считают это нормой. Проблема в том, что такое отношение к друг другу приводит к ссорам или скандалам. По этой причине в организации были введены штрафные санкции, за оскорбление сотрудника или за общение нецензурой. Но на многих это не действует.

Ни один из этих компонентов в отдельности не может быть отождествлен с культурой организации, но в совокупности они могут дать

относительно полное представление об организационной культуре. Многие компоненты культуры трудно обнаружить постороннему человеку. Например, можно несколько недель провести организации, но так и не понять основных положений культуры, управляющих поступками людей. Каждый сотрудник, приходит в организацию, проходит через определенные процедуры организационной социализации, в ходе которой поступательно постигает все нюансы, которые в совокупности и образуют организационную культуру.

Механизмы организационной культуры ООО "Станкосервис"

Любая культура, в том числе и организационная, реализуется через какие-то механизмы. В принципе механизмов реализации может быть множество, но среди них можно выделить важнейшие:

- Лидерство;
- Отбор и социализация;
- Обучение персонала;
- Организационные структуры;
- Оформление физической среды⁷⁵;

Лидерство – есть не силовое, а тонкое воздействие на отношения между людьми, следствием которого является готовность добровольно следовать за лидером⁷⁶. Кроме того, лидерство – категория ситуационная.

Выделят три направления деятельности лидера:

- Формирование общего видения будущего;
- Выявление и анализ ментальных моделей;
- Развитие в людях системного мышления⁷⁷.

Формирование общего видения будущего: объединение внутреннего и внешнего состояния организации; сочетание позитивного и негативного видения будущего; участие сотрудников в формировании образа будущего.

⁷⁵ Механизмы организационной культуры. [Электронный ресурс] // 2015. Электрон. версия печатн. публ. URL: <http://uchebnik-online.com/>

⁷⁶ Лапыгин Ю.Н. Теория менеджмента: учебное пособие – М.: КНОРУС, 2016. С 248.

⁷⁷ Там же – С. 249.

Общее видение формируется под давлением видения индивидуальных сотрудников. Негативное видение исполняет роль прогнозирования неблагоприятных условий среды внешней. Поэтому формирование видения только под воздействием факторов внешних (например, под воздействием сил конкуренции) и в конечном счете ослабляет предприятие.

Выявление и анализ ментальных моделей. Хорошие идеи часто остаются не реализованными в силу того, что инициативы противостоят укоренившимся стереотипам мышления или ментальным моделям.

Выяснение ментальных моделей осуществляется по средствам:

- Обнаружение скачков абстракции (подмена наблюдаемых фактов обобщениями)
- Осознания различий между декларируемыми взглядами и проявляющимися на практике;
- Разрушение защитных механизмов (вначале распознать защитный механизм, затем – понять, как он действует, затем отключить его)⁷⁸.

Развитие в сотрудниках мышления системное. Даже не сильные, но системно нацеленные воздействия могут принести существенные и продолжительные улучшения. Навыки системного мышления заключаются:

- В видении взаимосвязей (целостном видении) процессов – умении видеть взаимосвязи частей системы;
- Отказе от обвинений (причины неудач искать не во внешней среде, а в первую очередь в себе самом);
- Поиске мощного рычага (т.е. место приложения усилий, дающих наивысший результат);
- Отказе от простых решений (не спешить начать бороться с проявлениями проблем, а вначале выявить сами первопричины)⁷⁹.

Лидер как человек, имеющий последователей, которые помогают ему достичь поставленной цели, оказывает тонкое воздействие на отношения

⁷⁸Лапыгин Ю.Н. Теория менеджмента: учебное пособие – М.: КНОРУС, 2016– С. 249.

⁷⁹ Там же – С. 249.

между людьми, следствием которого является готовность добровольно следовать за лидером. Но иногда лидерские задатки путают с высшей эффективностью, наглостью, демонстрацией силы.

Лидерство – категория ситуационная, поскольку эффективное лидерство может достигаться использованием различных типов лидерства, поэтому целесообразно назначать лидеров для ситуаций лидерства, которые соответствуют его потребностям; или необходимо так перестраивать конкретную ситуацию, чтобы она соответствовала лидерским потребностям. Структура факторов, определяющих лидерство представлена на рис. 4⁸⁰.

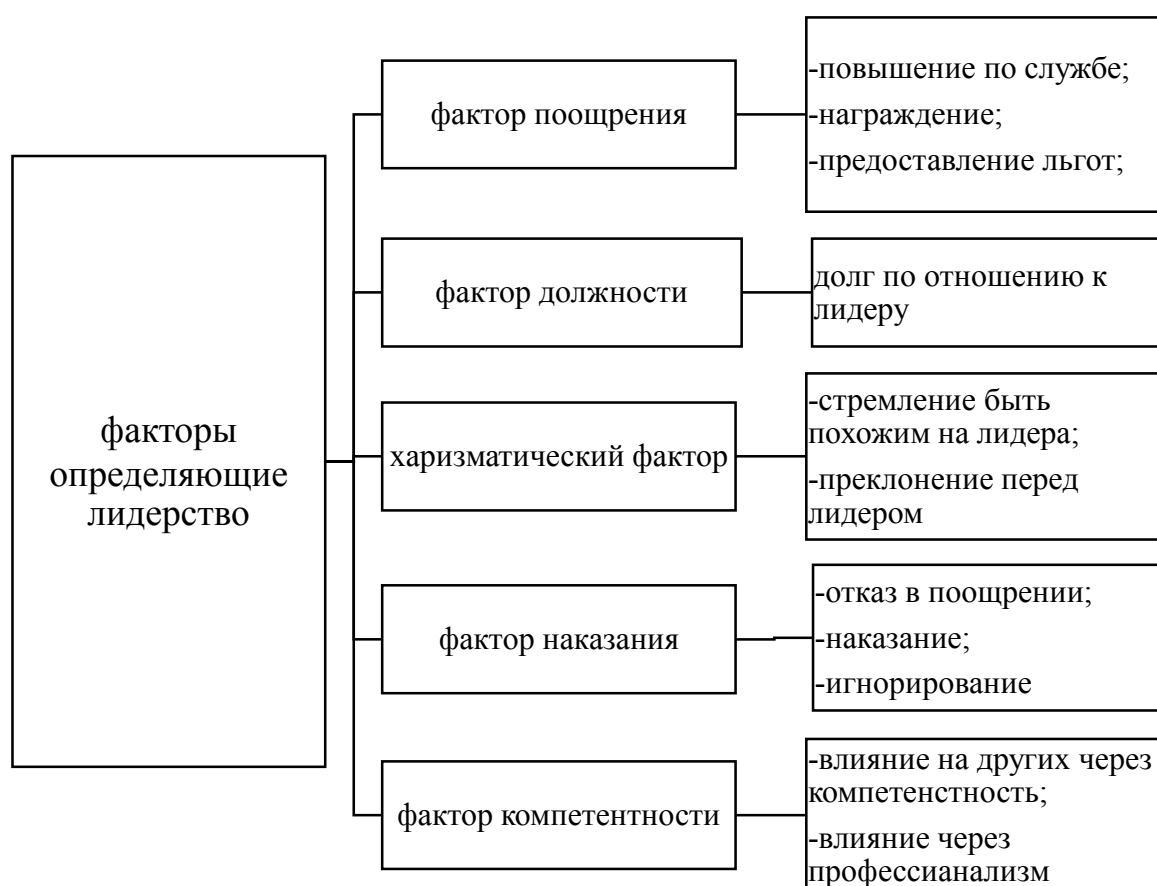


Рис. 4 Структура факторов

⁸⁰ Лапыгин Ю.Н. Теория менеджмента: учебное пособие – М.: КНОРУС, 2016.

Существо ситуационного подхода свидетельствуют о том, что он применим в стратегическом управлении только на стадии реализации стратегии или при условии принятия одной из предписывающих стратегий:

- Руководитель должен иметь знания по управлению организацией (должен знать эталонные стратегии);
- Уметь предвидеть вероятные последствия применения методик;
- Уметь адекватно интерпретировать ситуацию (владеть SWOT - анализом);
- Уметь обеспечить достижение цели организации самым эффективным способом в условиях конкретной ситуации⁸¹.

Известный исследователь в области стратегического управления Г. Минцберг выделяет десять организационных ролей менеджмента, одной из которых является роль лидера. Сочетание характеристик менеджера и лидера

⁸¹ Ю.Н. Лапыгин. Теория менеджмента: учебное пособие – М.: КНОРУС, 2016

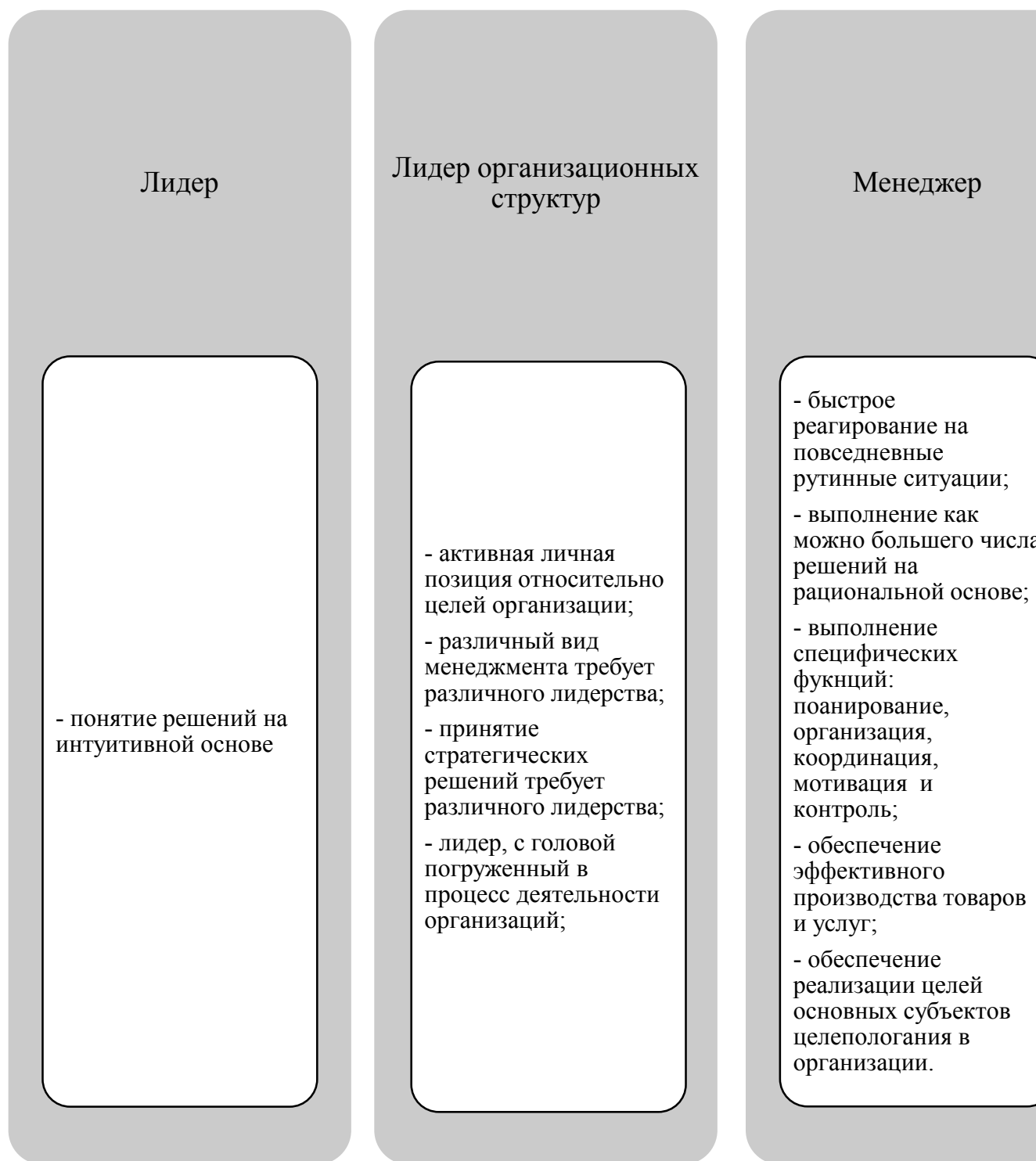


Рис. 5. Сочетание характеристик менеджера и лидера в области принятия решений

⁸² Ю.Н. Лапыгин. Теория менеджмента: учебное пособие – М.: КНОРУС, 2016

Удачное сочетание полномочий менеджера и качеств лидера позволяет сочетать инструменты формального и неформального управления организациями, что повышает эффективность деятельности и позволяет формировать управленческую команду. Способности менеджера, обладающего лидерскими навыками, представлены на рис. 6.

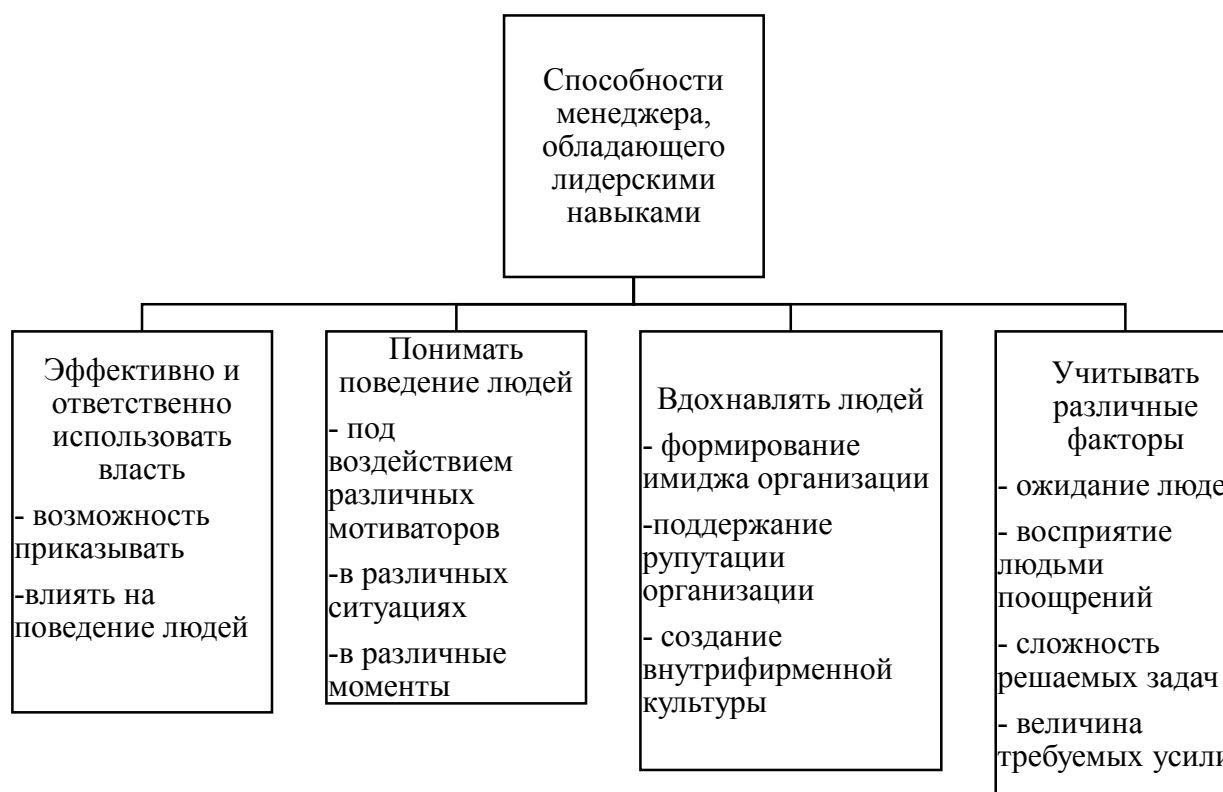


Рис. 6 Характеристика способностей менеджера

Главное операционное различие между руководством и лидерством кроется в отношениях к власти и личному влиянию.

Руководство основывается на системе формальных институциональных предписаний начальствования, лидерство же – на групповых отношениях и разделяется степенью восприятия и доверия, которое показывает группа лидеру⁸³.

В отличие от руководителя лидеру власть делегируется снизу – от людей, которые нуждаются в лидере.

⁸³ Ю.Н. Лапыгин. Теория менеджмента: учебное пособие – М.: КНОРУС, 2016

В глазах большинства работников хороший лидер характеризуется пятью качествами, отраженными на рис. 7

Качества лидера	Способность «взглянуть с вертолѐта»
	Здоровый смысл
	Фантазия
	Способность к анализу
	Способность к эффективной деятельности

Рис. 7. Пять качеств лидера

Способность взглянуть на ситуацию «с вертолѐта», т.е. как бы с высоты, с одной стороны, и здравый смысл, подразумевающий «заземленный» материализм в понимании действительности, характеризует лидера. Под фантазией понимается творчество, ориентированное на видение будущего, и способность воспринимать перемены в окружающем мире.

Мостом между фантазией и здравым смыслом является способность к анализу. Эффективный лидер может обеспечить мобилизацию людей на достижение цели, разделяя с ним свое видение.

Целевая направленность лидерства отражена на рис. 8. И состоит в мобилизации людей на высокие достижения в выбранном направлении⁸⁴.

⁸⁴ Ю.Н. Лапыгин. Теория менеджмента: учебное пособие – М.: КНОРУС, 2016



Рис. 8. Параметры целевой направленности лидерства

Лидер несет ответственность за идеологическую основу, рыночную эффективность, управление ресурсами, людьми и деловое управление.

На управление людьми сказываются их индивидуальные особенности:

- 1) Интеллекта
- 2) Личности;
- 3) Временного горизонта;
- 4) Передачи информации;
- 5) Мотивации;

Хотя, как говорят специалисты, «люди похожи друг на друга, различны лишь их привычки»⁸⁵.

Именно лидеры устанавливают основные нормы и правила поведения в организации. Способность лидера оценивать, контролировать и поддерживать окружающих людей, намеренное влияние на их трудовые роли, обучение и тренировки, критерии вознаграждения и продвижения по службе – это всё реальные механизмы формирования и поддержания организационной культуры.

⁸⁵ Ю.Н. Лапыгин. Теория менеджмента: учебное пособие – М.: КНОРУС, 2016

Лидерство не выражено ярко, но на каждом подразделении есть такие кандидаты. Они пытаются быть лидерами своей группы, но не все с этим согласны. Из-за этого возникают проблемы и разногласия в коллективе. Для примера в подразделении тиснения имеется такой претендент на лидерское место. Естественно это человек у которого стаж работы на данном предприятии более 10 лет. Лидер знает с профессиональной точки зрения как лучше сделать, так же она в курсе как собирается любой вид магнита.

Коллеги по данному подразделению обращаются за советом. разделение по сменам, тоже входит в ее обязанности, поскольку она может согласовать с каждым из сотрудников, кому удобно работать и в какой день, если надо поменяться сменами. Проблемы могут возникать только в том плане, что человек который стремится быть лидером на своем подразделении, воспринимается не всеми.

Отбор и социализация. Для набора новых сотрудников необходимо соблюдать принцип совместимости этих сотрудников и организационной культуры и с традициями организации⁸⁶. Давно для приема на работу в практику ввели такие методы как: анкетирование, тестирование и собеседование. Эффективность данных методов подтвердилась, но тем не менее, новому сотруднику все равно приходится проходить адаптацию к организационной культуре предприятия. Эти вопросы решает социализация (буквально превращение человека в члена социума). Обычно она проходит в три этапа. На предварительном этапе работник знакомится с организацией и со своим рабочим местом ещё до поступления на работу. Если говорить о подразделении лазеры, то его рабочее место — это лазерный цех. Нового сотрудника приводят на рабочее место, которое состоит из лазерного станка. Человеку выделяют рабочий материал, самое простое для нового сотрудника, это вырезать дерево. А для нового работника нижнего склада первый рабочий

⁸⁶ Механизмы организационной культуры. [Электронный ресурс] // 2015. Электрон. версия печатн. публ. URL: <http://uchebnik-online.com/>

день или день адаптации проходит иначе. Сотруднику выделяют наставника – кладовщика, который объясняет всю суть работы на данном подразделении. Обучение начинается с внимательности, это не мало важный аспект, потому что многие виды магнитов очень похожи между собой. И чтоб не произошел пересорт в продукции надо быть внимательным. На данном этапе сравниваются между собой ожидания и новая реальность, после чего принимается бесповоротное решение о данном месте работы. На этом этапе идет обсуждение зарплаты, так же с сотрудником обсуждается карьерный рост. Рассматриваются пожелание коллеги по поводу графика работы. На последнем этапе идет адаптация, точнее обсуждение и согласование интересов ожидания новой реальности. Чтоб отобрать персонал необходимо соблюдать принцип совместимости новых коллег с организационной культурой и устоявшимися традициями организации. Но так как в ООО «Станкосервис», слабо выражена организационная культура, поэтому отбор персонала проходит на простой основе. Если человека устраивает оплата и форма работы, то он принят. Ему выделяют рабочее место, дают необходимые инструменты, и он начинает работать.

Обучение персонала – один из важнейших механизмов организационной культуры, с помощью обучения сотрудники понимают и воспринимают идеологию и политику организации, ценности и защиту данных ценностей, мотивации, адаптацию и интеграцию, систему приоритетов. Обучение может быть непрерывным или периодическим. Обучение бывает периодическим или непрерывным. В любом случае, главное, чтоб оно было достаточным, чтобы сотрудники были знакомы не только со своей профессиональной деятельностью, но и деятельность организации в целом, чтоб для творческих решений каких-либо проблем не было трудностей.

На обучение персонала, что является важнейший механизм организационной культуры, не обращают такого внимания. К новому сотруднику прикрепляют наставника, и наставник в два – три дня должен

объяснить суть работы, на данном месте. Обычно новых сотрудников не водят по предприятию, и не вводят в курс дела, чем вообще занимается это предприятие. Что является большой ошибкой. Так как, человек не понимает, для чего и почему он должен делать ту или иную работу. В обучении главное для данной организации научить человека, как профессионала. Профессионала только одной деятельности, но сложно стать квалифицированным работником предприятия, о котором мало что известно. Поскольку изначально не было знакомства с миссией компании, не была представлена организационная культура.

Организационные структуры. Отношения внутри организации и отношения предприятия с внешней средой поддерживаются с помощью организационных структур. Обычно продуктом организационной культуры является организационной структуры, но зависимость организационной культуры от организационной культуры, также имеется.

На предприятии линейная структура. Есть один директор, который дает распоряжения начальникам подразделения, а те в свою очередь, распределяют обязанности на своих рабочих. Но бывает и такое, что начальник не своего подразделения может дать задание сотруднику с другого подразделения. Это отрицательно влияет на подчиненного. Если данный работник уже занят делом от своего непосредственного начальника, то прекращать все на пол пути и начинать новое дело, бывает сложно. Как для работника с опытом, так и тем более для новых сотрудников. Из данной ситуации возможен конфликт, между начальниками подразделений.

Оформление физической среды⁸⁷, то есть рабочие места и их обустройства, здания, места отдыха, обстановка, разные материальные факторы, это и есть элементы организационной культуры, которые определяют поведение работников на предприятии.

⁸⁷ Механизмы организационной культуры. [Электронный ресурс] // 2015. Электрон. версия печатн. публ. URL: <http://uchebnik-online.com/>

В оформлении физической среды, нет ни каких нареканий. Все помещения подготовлены для каждого подразделения. Для склада полуготовой продукции, это большое помещение с хорошим освещением. Также по всему складу стоят стеллажи для хранения продукции. Имеется база всей не обходимой номенклатуры изделий. Приборы канцелярии (ручки, линейки, канцелярские ножи, скочеватели и т.д.) так же организационная техника, принтер, компьютеры). На складе готовой продукции, все тоже что и на складе полуготовой продукции. Для тиснения, это рабочие места, а именно у каждого работника свой персональный стол. Для склейки магнита имеется все не обходимое. На Тиснении не возможно работать без магнитной ленты, клея и сутаж. Все комплектующие выдаются на складе полуготовой продукции. Подразделение лазеры, оснащены станками. Для каждой смены лазерщиков подготовлена фанера и КФ (картон/фанера) для работы. Штамповка, обустроена всей не обходимой техникой. Это станок золочения, ламинат, вырубка, склейка, штамповка, рамка. Имеется все не обходимое, такое как клише и ножи для вырубки. Для подразделения РЕМбригада выделяется униформа, как зимний, так и летний вариант.

2.3. Рекомендации по изменению организационной культуры ООО «Станкосервис»

Некоторые опытные работники компании говорят, что для них лично ничего не изменилось, они все же видят необходимость в формализации культуры, но для них есть в этом сложность, поскольку интерес потребителей меняется, что отражается на производстве. В прошлом производство занималось берестой, сейчас же это цветная печать. И естественно, чтобы воспроизвести тот или иной магнит, нужна техника. Это и организационная техника, такая как компьютеры и принтеры. Для персонала с большим стажем было сложно отказаться от повседневной работы и перейти абсолютно на новый уровень.

Необходимо организовать обсуждение того, как команда воспринимает миссию компании, чтобы добиться консенсуса в отношении восприятия организации в целом и организационной культуры в отдельности всеми членами команды. На предприятии ООО «Станкосервис» несколько подразделений. Каждое подразделение занимается своей профессиональной деятельностью. Но миссия в организации одна. Для начала нужно всем коллегам объяснить в чем заключается миссия. Что миссия – это основная цель организации, что это мотивация сотрудников для выполнения поставленных целей. Для ООО «Станкосервис» задача – это производство и продажа сувенирной продукции. После, того как восприятие миссии пройдет, можно показать, как и насколько это важно для поддержания организационной культуры. На примере, отношения с клиентами, если есть у клиента личные просьбы и пожелания, то они выполняются. На примере отношений сотрудников между собой, как все взаимосвязаны, для выполнения данной цели.

Также необходимо организовать обсуждение того, как команда в целом видит культуру, которая должна характеризовать организацию в будущем, добиться консенсуса, убедившись в том, что учтено мнение всех участников обсуждения о том, в чем и как организации необходимо измениться;

Больше внимания и времени уделять сотрудникам, которые устраиваются на работу. Ввести в правило знакомство с предприятием. Каждого нового сотрудника провести по всем подразделениям. Чтоб человек понимал суть работы. Как вариант, можно придумать маршрут такого знакомства. Начинать путь необходимо с самого важного подразделения, откуда все и начинается – это сбыт. После можно проследовать по цепочки, художники, технологи, склад готовой продукции и тиснение. А в завершении маршрута будут такие подразделения, как лазер, штамповка и склад полуготовой продукции. Так же для нового сотрудника необходимо

рассказать в 2-3 предложениях суть и деятельность каждого из подразделений.

Привлечь руководителей подразделений к разрешению конфликта между своими подчиненными. Как из вариантов можно создать комиссию по этике. Данная комиссия будет состоять из сотрудников каждого подразделения. Получается, что в комиссии будет 5 человек, по одному с лазеров, штамповки, тиснение, нижний и верхний склад. Набор данных людей из разных подразделений имеет независимое мнение. Если скандал или ссора произошла с сотрудниками тиснения и лазеров, то остальные незаинтересованные личности могут рассудить по факту. Также каждый день данная комиссия будет иметь новых членов. Потому что некоторые сотрудники работают по сменно. И если кого-то из комиссии нет на предприятии, то его может заменить другой коллега по подразделению.

Необходимо повышать эффективность идей от сотрудников для продажи и производства продукции. Не упускать из виду самые лучшие системы других организаций и вносить новшества в свои нынешние системы. Система работы ООО «Станкосервис» слажена годами. Но потребности у клиента растут. Так же на рынке появляются конкуренты. И чтобы оставаться «на плаву» надо усовершенствовать свою продукцию. Добавляются новые виды магнитов. Организация выходит на мировой рынок.

Исключить не цензурную речь. Веденные штрафы работают не всегда. Что бы исключить такое общение надо понять по чему происходят конфликты. И по возможности искоренить их. Как вариант можно приглашать психолога, для бесед со всеми сотрудниками сообща, проводя какие – либо тренинги. Работа с каждым сотрудником по отдельности, даст возможность выявить причину конфликта. Совместная неформальная работа в командах сплотит сотрудников между собой. Для примера, можно разбить сотрудников на команды и дать всем одинаковые задания. Но разбивать нужно не по подразделениям, а случайной жеребьевкой. Чтоб неформальное общение переросло в дружескую игровую форму. Если раньше были

конфликты у лазеров и штамповки, то после общего неформального дела, люди становятся более дружелюбны и приветливее.

Проводить собеседование тщательно и внимательно выбирать персонал. Если на вакансию кладовщик, то это должен быть подвижный и организованный человек. Так как основная работа кладовщика заключается в скорости.

Возможность открыться и проявить себя каждому сотруднику. Ценить его больше как индивидуального работника, а не как часть команды. Раз в неделю по желанию давать задание каждому сотруднику. Придумать новый вид магнита или как улучшить работу того или иного подразделения. При рассмотрении таких задач, можно выявить что лучше для коллектива. За исполнения задачи можно поощрить сотрудника.

Организация не может функционировать, если ее работники помимо собственных установок не ориентированы на определенный свод писанных и неписанных правил и норм организации, в которой они работают. Именно эти правила, которые включают в том числе знания, навыки, способности, отношение к работе сотрудников, климат в коллективе и создают организационную культуру.

Заключение.

В современном обществе организационная культура является важным фактором, который влияет на существование организации в будущем. Организационная культура обязательный атрибут любого предприятия. Пока данная организация работает, то и ее культура работает.

Принципиальным является тот факт, что организационная культура должна быть воспринята всеми членами организации. Организационная культура является важной частью в жизни коллектива. При знакомстве с организацией в первые дни работы, организационная культура проявляет себя в разных сферах. Будь то общение между собой, такие традиции сложились за совместные годы работы. В любой организации есть своя организационная культура, как в малом бизнесе, так и на большом предприятии. Чем больше сотрудников поддерживает такую культуру, тем легче работать на данном месте.

В работе были рассмотрены важные факторы определяющую организационную культуру: отбор персонала, деятельность руководящего звена и социализацию работников. Много руководителей стали вводить данную культуру в свои организации. Понимание того, что для компании главное не только прибыль, но и уверенные, квалифицированные и знающие свое дело сотрудники. Тем более что подбор сотрудников, это также не мало важная часть организационной культуры.

Анализ типологий исследователей Ч. Хэнди, Р. Рютеннбергера, А.Ф. Харрис, Р.Т. Моран и А.А. Погорадзе, позволил определить основные черты и тип организационной культуры ООО «Станкосервис».

Для данной организации важны такие типы, как культура торговли, поскольку ООО «Станкосервис» напрямую связано с продажами сувенирной продукции. Подходит типология культура роли, где имеется у каждого сотрудника своя организационная роль на предприятии. Также относится типология краткосрочной ориентации на будущее, такие прогнозы дают на

сувениры, которые выпускаются на короткий период продажи, как Новогодняя продукция, 8 марта, 23 февраля и т.д.

Анализ организационной структуры предприятия позволил определить систему управления и механизмы взаимодействия структурных подразделений. В организации существует восемь подразделений. Каждое подразделение слаженно на определенную работу уже многие года. Подготовленные рабочие места позволяют сотрудникам без проблем заниматься своей профессиональной деятельностью. Место расположения каждого подразделения, так же продумано, что доставляет легкость в работе. Ни одно подразделение не может существовать по отдельности. Для получения готовой продукции, сувениры проходят все инстанции друг за другом, уже по выстроенной цепи.

С целью определить и узнать уровень организационной культуры был проведен социологический опрос 40 человек. Опрос проводился по методу Д. Дэнисова. Вопросы были разделены на четыре раздела «Способ адаптации», «Миссия», «Согласованность» и «Вовлеченность».

Респонденты отвечали на вопросы с помощью балловой системы, где 1 балл – минимальное значение, а 5 баллов – максимально значение.

Итоги данного опроса позволяют рассмотреть проблемы по всем аспектам, как проходит адаптация у нового сотрудника, на сколько понятен смысл миссии, присутствует ли согласованность между коллегами и вовлечен ли сотрудник в общее дело или в командную работу.

Проведенное исследование позволило разработать несколько рекомендаций: привлечение руководителей подразделений к разрешению конфликтов, совершенствование процедуры собеседования и системы найма персонала, индивидуальный подход к организации работы и возможность проявиться каждому сотруднику.

Список литературы:

- 1) Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. с англ. М., 2002.
- 2) Вестник ассоциации менеджеров. 2006. № 2.
- 3) Дэнисов Д. опросник/тест [Электронный ресурс] // 2015 Электрон. версия печатн. публ. URL: <http://xreferat.com/>
- 4) Козлов В.В. Организационная культура: Учебное пособие / В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова ; под ред. М.Н.Кулакова. – М.: КНОРУС, 2013. – 272с.
- 5) Козлов В.В. корпоративная культура. М., 2009.
- 6) Колесников Г.Н. Стратегическое управление и организационная культура // Персонал. 2000. №3
- 7) Коллинз Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. СПб., 2004.
- 8) Лапыгин Ю.Н. Теория менеджмента : учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: КНОРУС, 016. – 316с.
- 9) Лапыгин Ю.Н. Стратегическое развитие организации. М. : КРОНУС, 2013.
- 10) Лапыгин Ю.Н. Системное решение проблем. М. : Эксмо, 2007.
- 11) Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. М. : ИНФРА-М, 2011.
- 12) Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2011.
- 13) Лапыгин Ю.Н. Принятие управленческих решений. М.: Эксмо, 2009.
- 14) Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: бакалавриат и магистратура. М.: Эксмо, 2010.
- 15) Мазур И.И. Корпоративный менеджмент: Учеб. пособие. – М.: Омега-Л, 2010.

- 16) Мальцева К.Н. Корпоративная культура.: сравнение с идеалом // Справочник по управлению персоналом. 2010. №6.
- 17) Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М., 2004.
- 18) Механизмы организационной культуры. [Электронный ресурс] // 2015. Электрон. версия печатн. публ. URL: <http://uchebnik-online.com/>
- 19) Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференций. М., 2007.
- 20) Соломанидина Т.О. Организационная культура. СПб., 2004.
- 21) Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических семах. М., 2008.
- 22) Сергеев А.М. Организационное поведение: тем, кто избрал профессию менеджера. М., 2005.
- 23) Одегов Ю.Г. Организация службы управления персоналом: современный подход. М., 2009.
- 24) Одегов Ю.Г. Экономика персонала. М., 2009.
- 25) Погорадзе А.А. Культура производства: сущность факторы развития. Новосибирск 1990.
- 26) Правоторов В. Определение культурного профиля компании.
- 27) Роббинз С., Основы организационного поведения. М., 2006.
- 28) Роббинз С. Менеджмент. М., 2002.
- 29) Угрюмов Н.В., Блинов А.О., Теория организации и организационное поведение, 2015.
- 30) Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб., 2009.

На иностранных языках

Harris P.R., Morgan R.T. Managing Cultural Differences. – Gulf Publishing Company, 1991. – P. 146–148.

Приложение 1

Способ к адаптации	
Организация изменяется под воздействием внешних факторов и очень гибкая.	
Организация старается быть в курсе, что происходит у конкурентов, отслеживает, как изменяется внешняя, деловая и окружающая среда.	
Данная организация использует улучшенные способы выполнения работы.	
Перемены на предприятии редко встречаются с противостоянием или сопротивлением сотрудников.	
Чтобы получить и принести необходимое изменение, отделы в данной организации часто сотрудничают.	
К изменениям в этой организации часто приводят, замечания и рекомендации клиента.	
Мнение покупателя или клиента соответственно влияет на решения организации.	
Потребности и пожелания клиента понятны всем работникам организации.	
Организация в силах поощрить прямой контакт клиентов и сотрудников.	
Игнорирование интересов наших потребителей полностью отсутствует.	
Принятие риска и инновации поощряются и вознаграждаются организацией.	
Неудачи рассматриваются в данной организации, как возможность усовершенствование и обучение.	
Больших упущений в работе организации нет.	

Одна из важных целей ежедневной работы – обучение.	
«Правая рука знает, что делает левая рука» использовать как девиз, стремиться и быть в этом уверенным.	
Миссия	
Придает направление и значение нашей работе, тогда, когда организация имеет ясную миссию.	
Данное предприятие рассматривает долгосрочную цель, также направление деятельности.	
Понятно стратегическое направление этого предприятия.	
Выявлена ясная стратегия на будущее.	
Есть вероятность, что наша стратегия изменяет стратегии конкурентов.	
Между сотрудниками и руководителями имеется согласие по поводу целей.	
Реалистичные цели, поставленные лидерами, можно рассматривать, как далеко идущие.	
Гласно и открыто происходит обсуждение целей, к которым ведут нас лидеры.	
Постоянное отслеживание сравнения установленных целей и продвижения.	
Чтобы преуспеть в долгосрочном аспекте, все сотрудники понимают, что нужно сделать.	
На предприятии присутствует видение разделяемое всеми будущего.	
Лидеры конкретно и четко ориентированы на будущее.	
Долгосрочные и краткосрочные противоречат друг другу.	

Видение будущего мотивирует и пробуждает сотрудников.	
не ставя под удар долгосрочные перспективы, можно решать и краткосрочные задачи.	
Согласованность	
Наше ведение бизнесом предсказуемо и последовательно.	
Имеется четкое построение целей и уровни на предприятии.	
Коллег из разных подразделений данной организации объединяют общие виды на перспективу.	
Организовать проекты на предприятии не составляет затруднений.	
Работать с человеком из другой компании сложнее, чем с кем-то из другого отдела организации.	
При конфликте или не согласованности между коллегами, разрабатываются взаимовыгодные условия.	
Эта фирма имеет сильную организационную культуру	
Есть понятия о не правильных и правильных подходах к работе на данном предприятии.	
Нам не легко достигнуть согласие даже по сложным вопросам	
Мы не часто сталкивается с проблемами в достижении взаимности по общим задачам.	
На предприятии имеется ряд ценностей, по которому можно определить бизнес и его видение.	
Эта компания имеет характерный стиль управления и четкий набор методов управления	

Управляющие и руководители показывают пример связи дела со словом.	
Чтоб отличить сотруднику правильное от неправильного, в организации существует этнический кодекс.	
Неприятности может принести игнорирование ценностей организации.	
Вовлеченность	
Множество работников данной организации вовлечены в свою работу.	
Лучшая информация позволяет принимать решения.	
Каждый может иметь доступ к необходимым ему данным, потому что, информация широко распространяется в этой организации,	
Сотрудники уверены, что может оказать положительный эффект на работу.	
Бизнес-планирование в нашей организации идет постоянно и в той или иной степени вовлекает каждого сотрудника	
Это предприятие делегирует власть, чтобы сотрудники могли действовать самостоятельно.	
Способность людей – это один из важных источников конкурентного преимущества в этой организации.	
Эта организация непрерывно вкладывает капитал в повышение квалификации своих служащих.	
В данной организации постоянно растет человеческий потенциал.	
Проблемы редко возникают в моей организации, потому что мы имеем необходимые для работы навыки.	

Кооперация и сотрудничество работников с разными функциональными ролями в этой организации активно поощряются	
Быть частью команды, значит работать в этой организации.	
Работа слаженна в этой компании так, чтобы каждый сотрудник мог наблюдать связь между своей деятельностью и целями предприятия.	
Команды – первичные строительные блоки этой организации	
В этой организации скорее полагаются на и координацию и горизонтальный контроль, чем на позицию в иерархии.	