

Содержание:

Введение

В XXI веке успех организации все в большей степени начинает зависеть от эффективности ее организационной культуры. Понятие «организационная культура» является достаточно новым для России, хотя уже давно и активно используется во многих других странах. Очевидно, что организации с сильной организационной культурой функционируют намного лучше аналогичных организаций, в которых организационная культура неразвита, либо ее не существует. Когда люди имеют единые ценности и нормы поведения, можно с уверенностью говорить о том, что принимаемые ими решения будут носить правильный для организации характер. Однако в настоящее время необходимо не только сформировать культуру компании, но и постоянно ее совершенствовать. Это и обуславливает актуальность данной исследовательской работы.

В качестве теоретической базы в работе использованы труды таких зарубежных и российских исследователей, как В.В. Авдеев, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, О.С. Виханский, А.И. Наумов, А.П. Егоршин, Э.А. Капитонов, А.Э. Капитонов, Р.Д. Льюис, И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге, Т.Н. Персикова, И. Юрасов и других.

Объект курсовой работы – организационная культура. Предмет курсовой работы – организационной культуры салона красоты «Тера».

Цель данной курсовой работы – проанализировать организационную культуру организации и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

Цель работы достигается решением следующих задач:

- охарактеризовать основные понятия организационной культуры;
- описать основные типы организационной культуры;
- выявить особенности развития организационной культуры в России и за рубежом;
- дать общую характеристику салона красоты «Тера»;
- оценить организационную культуру компании;

- разработать мероприятия по совершенствованию организационной культуры салона красоты.

К методам исследования можно отнести изучение теоретической литературы по рассматриваемой теме, анализ публикаций в периодических изданиях, анкетирование, предназначенное для выявления типа действующей организационной культуры организации.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников. Во введении рассмотрена актуальность работы, научно-теоретическая база, главная цель работы и задачи, посредством которых достигается цель курсовой работы, выделен объект и предмет работы, обозначены методы исследования. В первой главе рассмотрена сущность организационной культуры: основные понятия организационной культуры, типы организационной культуры, особенности развития организационной культуры в России и за рубежом. Во второй главе проведен анализ организационной культуры салона красоты «Тера»: дана общая характеристика салона красоты «Тера»; оценка организационной культуры компании; разработаны мероприятия по совершенствованию организационной культуры салона красоты.

В заключении подведены итоги всей проделанной работы и сделаны основные выводы по главам курсовой работы.

Глава 1 Сущность организационной культуры

1.1 Основные понятия организационной культуры

Социальная среда состоит из людей: руководителей, подчиненных, неформальных лидеров, коллег. Поведение данных людей определяется организационной культурой организации. Культура не является изначально заданной, predetermined. Она результат общественных взаимодействий, передается и поддерживается главным образом через обучение [13, с. 165]. В настоящее время тема организационной культуры является ключевым вопросом многих исследований, семинаров и конференций. Неуклонно возрастает ее роль в общей стратегии развития организаций.

Интерес к организационной культуре со стороны менеджмента формируется на рубеже 70-80-х годов XX века, когда во многих странах происходит переход от индустриального (промышленного, рыночного) общества к постиндустриальному (информационному) обществу. Доминирующим производственным ресурсом становится информация, знания, высокие технологии, и человеческие ресурсы. По мнению сотрудника Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, кандидата экономических наук В.И. Маслова, многие авторы считают важнейшей причиной неудач компаний именно пренебрежение культурой организации [9, с. 31].

Подобно тому, как характер влияет на поведение человека, организационная культура влияет на поведение, мнения и действия людей в компании. Организационная культура определяет, как служащие и менеджеры подходят к решению проблем, обслуживают заказчиков, ведут дела с поставщиками, реагируют на конкурентов и как они в целом осуществляют свою деятельность сейчас и в будущем.

Изучение организационной культуры вызвано следующими причинами:

- феномен культуры реален и имеет большое значение для общества в целом, организации, группы внутри нее и даже отдельно взятого индивида;
- производственную деятельность и индивида, и организации в целом, равно как и отношение людей к организации невозможно понять без учета организационной культуры. Многие исследования сегодня подтверждают, что эффективность деятельности организации зависит от типа или силы организационной культуры.
- понятие организационной культуры часто путают или смешивают с понятиями организационного климата, идеологии, философии, стиля, методов управления людьми и т. д. Если использовать это понятие на благо организации и личности, необходимо вычленив его из ряда ему подобных и наделить четким определением.
- культурные воздействия сильны, следуют определенным моделям, а также требуют подражания и прогнозирования.

В настоящее время существует несколько десятков определений понятия «организационная культура». Рассмотрим некоторые из данных определений и постараемся выявить сущность понятия «организационная культура». Российский исследователь Т.Н. Персикова приводит ряд наиболее распространенных

определений организационной культуры, каждое из которых отражает одну или несколько характерных черт культуры в организации. Итак, организационная культура – это:

- «наблюдаемые повторяющиеся модели поведения во взаимоотношениях людей, например используемый язык, формы проявления уважения, принятые манеры»;
- «нормы, возникшие в рабочей группе, такие как «хорошая работа за хорошую плату»;
- «ключевые/доминирующие ценности, поддерживаемые организацией, такие как качество продукта или роль лидерства»;
- «философия, определяющая политику организации в отношении служащих и/или заказчиков»;
- «правила игры, действующие в организации, приемы и навыки, которыми должен овладеть новичок, чтобы быть принятым в члены организации»;
- «ощущение или климат, который создается внутренним пространством организации, а также манера общения членов организации с заказчиками и аутсайдерами»;
- «система публично и коллективно принятых понятий, действующих для данной социальной группы в данное время»;
- «приобретенные опытным путем методы решения проблем».

Дж. Коттер и Дж. Хескетт определяют организационную культуру как «социально созданную реальность» и, следовательно, от того, как воспринимается и реализуется культура, зависит, как определяется культура и как она изменяется [11, с. 86].

Еще одно определение дано Э.А.Капитоновым – «организационная культура – это качественная реализация позитивного корпоративизма на основе системы ценностей и убеждений, разделяемых сообществом корпорации, которые определяют его поведение, характер деятельности, максимизацию корпоративного духа и менеджмента, с учетом социально-этической ответственности [5, с. 308].

Основная задача организационной культуры – создание в организации «команды», общее видение и направление действий всех сотрудников. Организационная

культура включает:

- видение (философию) организации, ее миссию, объясняющее причину существования, общественный статус, характер взаимоотношений с внешней средой и сотрудниками;
- господствующие ценности, которыми руководствуются администрация организации и большинство сотрудников при принятии управленческих решений. Ценности определяют характер целей, которые ставят перед собой руководители организации, и их реакцию на изменения, в том числе в экстремальных ситуациях;
- нормы и правила поведения, которых придерживается организация во взаимоотношениях с окружением и сотрудниками. Разделяемые всеми сотрудниками, эти нормы позволяют организации постоянно добиваться целей, а определенный характер взаимоотношений внутри организации формирует ее морально-психологический климат, от которого зависит, какого типа сотрудники будут работать в ней;
- ожидания результатов деятельности организации в целом (затрагивают интересы как отдельных сотрудников, так и различных групп);
- процедуры и поведенческие ритуалы, которые связаны с приемом на работу и увольнением, продвижением по службе, технологиями обмена служебной информацией, поощрением и объявлением взысканий, проведением определенных церемоний в организации [13, с. 388].

Исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод, что элементы организационной культуры представлены на двух уровнях – внутреннем и внешнем. Элементы внутреннего уровня – это миссия организации, цели, философия основателей организации, ценности, коммуникации, традиции, мифы, ритуалы, легенды, герои организации, корпоративные мероприятия. Внешний уровень представлен символическими компонентами, которые являются видимыми проявлениями организационной культуры – символика, слоган, атрибутика, одежда, материальное проявление культуры. Рассмотрим внутренние факторы, влияющие на формирование организационной культуры, более подробно.

Главная составляющая организационной культуры – миссия организации. Декларация о миссии – это краткое описание целей, стратегий, ценностей, являющиеся для организации приоритетными [5, с. 318]. С помощью миссии

компания выражает главную цель, для которой она была создана. Миссия выражается через четко сформулированные идеи, цели и задачи, на основе которых разрабатывается основная политика организации по реализации внутренних и внешних целей. Сотрудники должны быть хорошо осведомлены как о миссии организации, так и об ее целях, так как именно в них обычно закладываются основные ценности организации.

Следующим элементом организационной культуры является философия основателей организации. Традиционно именно основатели компании оказывают определяющее воздействие на становление первоначальной культуры. Осуществляя и воплощая свою мечту, они создают сплоченную организацию с сильной культурой. Определение целей организации – важнейший нравственный вопрос, который должен решать руководитель. Зарубежный исследователь Р. Мертон подчеркивает, что этот нравственный выбор во многом определяется системой ценностей, в рамках которых действует корпорация. А эти ценности основаны не столько на экономических функциях корпорации, сколько на культуре, традициях, собственном опыте и личной склонности их руководителей, обнаруживающихся в текущей экономической, политической и социальной ситуации. Основатели организации обычно имеют общее представление о том, как организация должна решать проблемы внешней адаптации (выработка целей и стратегии компании; разработка целей и средств достижения целей; выработка системы оценки деятельности компании; разработка коррективных методов, т. е. методов исправления допущенных ошибок и т. д.) и проблемы внутренней интеграции (организационная структура; кадровая политика; общий язык; разделяемое всеми представление о роли и значении компании, о смысле ее деятельности; проектирование и управление производственными процессами; методы постоянного совершенствования производства и персонала; границы групп и критерии отбора в группу; межличностные отношения в организации, такие как любовь, дружба, взаимоотношения полов и др.; система поощрений и наказаний и т. д.) [11, с. 122].

Еще одним важным элементом организационной культуры являются ценности организации. Ценности – это свойства общественного предмета удовлетворять определенным потребностям индивида или группы. На их основе вырабатываются традиции, фольклор, ритуалы и т.д. Существуют ценности благосостояния, к которым относят благополучие, богатство, мастерство, образованность, уважение, а также моральные ценности (доброта, справедливость, добродетель). Самой универсальной и значимой является такая ценность как власть, которая позволяет

приобретать любые другие ценности. Многие исследования, проведенные в сфере управления персоналом, показали, что современные специалисты хотят получать от организации больше, чем только высокую заработную плату. Работники рассчитывают также и на то, что будут комфортно чувствовать себя в организации, культурные ценности которой совпадают с их личностными ценностными ориентациями [2, с. 40].

Составляющими внутреннего уровня организационной культуры также являются рассказы, легенды и мифы. Однако эта форма передачи корпоративных ценностей не самая надежная, поскольку основная идея события порой бывает нечетко выражена. Руководители не всегда могут проконтролировать, что о них говорят подчиненные, пересказывая те или иные корпоративные «байки». Рассказы и истории обычно основаны на реальных событиях, но постепенно обрастают домыслами и дополнениями. Мифы – это рассказы о «добрых старых временах», лишенные фактического материала, часто передаваемые сотрудниками, которые очень долго работают в данной организации. Саги – это исторические повествования о выдающихся достижениях какой-то группы сотрудников компании или ее руководителей. Легенды – это пересказ реальных событий, приукрашенных вымышленными подробностями, в центре которых часто выступает герой или героиня. Обычно в качестве героев выступают основатели компании, менеджеры и служащие, которые принесли ей наибольший успех, добились выдающихся результатов в определенное время существования организации. Легендарные герои, нашедшие отклик в душах сотрудников, служат примером для подражания. Легенды отражают историю и наследие организации и передают унаследованные ценностные ориентации. Сказки – это полностью выдуманные истории, мораль которых содержит намек на ожидаемое поведение сотрудников компании.

Важным элементом, направленным на поддержание и укрепление корпоративных ценностей компании, являются ритуалы. Ритуалы – это упорядоченная система действий, объединяющая основные ценности любой организации. Достаточно часты ритуалы, сопровождающие вступление нового сотрудника в коллектив. Часто ритуалы представляют собой стандартные процедуры снятия напряжения, сглаживания разногласий и недовольства, регулярно применяемые в компании.

Значимым элементом организационной культуры является язык общения. Почти все организации используют свой собственный язык общения, изобилующий профессиональными или производственными терминами, аббревиатурами, жаргонными словами. Узнав этот язык, вновь пришедшие сотрудники поддерживают, сохраняют и развивают его. Часть корпоративного языка создается

организаторами компании для отражения ее корпоративных ценностей.

Заключительным элементом внутреннего уровня организационной культуры являются корпоративные мероприятия. Данные события способствуют налаживанию отношений между сотрудниками, их знакомству с коллегами и руководством компании. Наиболее распространенными являются корпоративные пикники, праздники, празднования юбилеев и значимых для организации дат и событий. Корпоративные мероприятия обладают большой мотивирующей силой. Их главное преимущество – предоставление сотрудникам возможности свободного общения со своими коллегами.

Рассмотрим также основные факторы, которые оказывают влияние на тип организационной культуры. Их также можно разделить на внутренние и внешние.

К внутренним факторам, оказывающим влияние на организационную культуру, относятся:

- личность руководителя организации;
- управленческие цели и задачи, миссия и стратегия организации;
- организационная структура организации и коммуникационные процессы;
- основные особенности персонала организации;
- принципы отбора сотрудников, продвижения, стимулирования и увольнения.

К внешним факторам можно отнести следующие компоненты:

- экономико-политические условия государства;
- национальные особенности бизнес-среды;
- отраслевая принадлежность организации;
- деятельность законодательных органов;
- конкурентная и потребительская среды.

Итак, можно сделать вывод о том, что организационная культура представляет собой совокупность господствующих в организации ценностных установок, норм и правил поведения, традиций и образа мышления, определяющих смысл и характер поведения сотрудников организации независимо от занимаемого ими места в

иерархической структуре.

1.2 Основные типы организационной культуры

В настоящее время существует несколько типов организационной культуры. Рассмотрим основные типы организационной культуры. Во-первых, по способу утверждения авторитета выделяют следующие типы организационной культуры:

- бюрократизм;
- патернализм;
- фратернализм;
- партнерство.

Бюрократизм предполагает, что руководитель организации всегда будет восприниматься подчиненными как начальник. Для организаций данного типа характерна иерархия, довольно жесткое разграничение должностных обязанностей, формальные взаимоотношения между сотрудниками, контроль над всеми процессами, происходящими в фирме

Патернализм является типом организационной культуры, в котором руководитель воспринимается в роли хозяина. Статус, решения и права руководителя беспрекословно принимаются сотрудниками. Характер организации труда в такой организации довольно гибкий, очень развита система делегирования полномочий и взаимозаменяемость сотрудников. Отношения внутри организации имеют неформальный личный характер, руководитель организации заботится не только о рабочих проблемах сотрудников, но и решает их личные проблемы [10, с. 21].

Фратернализм является типом организационной культуры, в котором руководитель предстает в роли лидера организации. Иерархия носит сглаженный характер, решения принимаются с помощью коллективного обсуждения, отношения в организации строятся на доверии, взаимопомощи и носят неформальный характер.

Партнерство является типом организационной культуры, в котором руководитель является координатором деятельности. При данном типе организационной культуры не существует жесткой иерархии, решения принимаются коллегиально, сотрудники выполняют задания чаще всего самостоятельно. При этом существует

и контроль руководства за текущей работой, а главная задача сотрудников – качественно выполнять свою работу.

Во-вторых, зарубежный исследователь А. Этциони выделяет три типа организационной культуры в зависимости от способа подчинения членов организации и утверждения внутреннего контроля:

- принудительные организации;
- утилитаристские организации;
- символические организации.

Принудительные организации в своей основе предполагают прямое насилие над людьми, либо угрожают возможностью его применения (например, тюремные организации). Вознаграждение в данных организациях – это возможность избежать насилия.

Утилитаристские организации представляют собой организации, в которых люди объединяются на основе материальных интересов (например, современные коммерческие организации) [10, с. 22].

Символические организации создаются на базе общей моральной или идеологической направленности, на общей солидарности (например, церковь).

В-третьих, ученые М.К. де Врие и Д. Миллер выделяют пять типов организационной культуры в зависимости от морально-психологического климата:

- драматическая организация;
- депрессивная организация;
- шизоидная организация;
- параноидальная организация;
- принудительная организация.

Драматическая организация предполагает превращение рабочего процесса в драматическое представление. В таких организациях ценятся риск, отвага, храбрость, многие решения принимаются стихийно, не основываясь на научных фактах. Чаще всего руководитель считает, что если организация принадлежит ему,

то он может вести себя как сам захочет, не считаясь ни с кем.

Депрессивная организация является организацией, в которой часто преобладают консерватизм, пассивность и неуверенность в завтрашнем дне и будущем организации.

Шизоидная организация очень часто является хорошей средой для карьеристов. Руководители данных организаций очень часто замкнуты и холодны со своими подчиненными. При этом активность проявляют менеджеры среднего звена, стремясь завоевать расположение руководителя организации.

Параноидальная организация характеризуется полным отсутствием доверия сотрудников ни к себе, ни к руководству, ни к успехам своей деятельности. Властью обладает только руководитель, а сотрудники боятся активно действовать из-за своего консерватизма.

Принудительная организация характеризуется стремлением сотрудников избегать ошибок и доводить результат до совершенства. Много внимания уделяется соблюдению инструкций и правил.

В-четвертых, зарубежные ученые Дил и Кеннеди выделяют четыре отраслевые культуры:

- культура торговли;
- спекулятивная культура;
- административная культура;
- инвестиционная культура.

Культура торговли предполагает небольшой риск и быструю обратную связь. Приветствуется командная работа, быстрое коллегиальное принятие решений, сотрудники стремятся показывать высокие результаты. Однако, в организациях данного типа очень высокая текучесть кадров, из-за которой очень часто все приходится буквально начинать заново.

Спекулятивная культура существует в организациях, занимающихся ценными бумагами, валютными операциями. Такая культура очень часто встречается в организациях, которые занимаются модой, рекламой, финансированием. От сотрудника требуется твердость, агрессивность, умение вступать в соревнования и

выигрывать [10, с. 23].

Административная культура характеризуется низкой степенью риска и медленной обратной связью. Она характерна для крупных фирм, для системы страхования. Сотрудники таких организаций очень осторожны, педантичны, умеют хорошо приспосабливаться к изменениям. Существует иерархия в организации, но нет прямой связи между деятельностью и вознаграждением.

Инвестиционная культура характерна для нефтяных компаний, банков, строительных организаций. Степень риска очень высока, чаще всего деятельность ориентирована на будущее. Сотрудники работают терпеливо и осторожно, рост персонала требует достаточно долгого времени.

Таким образом, можно сделать вывод, что существует несколько типов организационной культуры в зависимости от следующих критериев: от способа утверждения авторитета, от способа подчинения членов организации и утверждению внутреннего контроля, в зависимости от морально-психологического климата, а также от отраслевой принадлежности. Каждый из данных типов организационной культуры характеризует определенные особенности различных организаций.

1.3 Особенности развития организационной культуры в России и за рубежом

Даже в одной стране можно найти компании с разными организационными культурами, но еще более заметно различие национальных деловых культур. Рассмотрим подробно наиболее интересные особенности организационных культур в разных странах [14, с. 4].

По мнению многих авторов, организационная культура особенно сильна в организациях Японии. Всем известно, что компания в Японии – это святое. Организация рассматривается не как совокупность рабочих мест, объединяющих отдельных работников, а как коллектив. После того как служащие приняты на работу, они демонстрируют полную преданность своей компании, грань между личной жизнью и работой для них стирается. Их преданность компании вознаграждается пожизненным наймом и регулярным продвижением по службе. Для японских компаний характерны дух сотрудничества, взаимозависимость, а между руководством и подчиненными устанавливаются патерналистские

отношения. Если японская компания заключает договор с американской фирмой, то на японо-американском совместном предприятии американцев интересует, прежде всего, прибыль, японцы же озабочены разделом сфер влияния. Решения японцы принимают на основе консенсуса, поэтому ни один из членов компании не будет проявлять свою индивидуальность. Они используют имя своей компании или «мы», но никогда не используют «я». В Японии, где банальности обязательны, существует почти фиксированный промежуток времени, по истечении которых старший по положению произносит «Jitzu wa ne...» («Предметом разговора является...»), – и в этот момент все начинают работу. В организационной культуре стран Востока часто мотивацией служит стремление повысить репутацию и престиж группы, причем менеджеры ведут за собой подчиненных к достижению определенной цели и работают большее количество времени, поскольку показывают личный пример.

По мнению кандидата социологических наук, консультанта и партнера кадрового центра «Лидер» Института государственной службы и управления И. Юрасова, в Америке доминирует культура успеха, в Европе – согласия, в Японии – синтеза, а в России – принадлежности, правил и силы [14, с. 5]. В таких странах, как Италия, Испания и Китай, более важной считается семейная культура. В Китае принято при завершении встречи благодарить участников за то, что они затратили свое драгоценное время. Пунктуальность в прибытии также считается важной – больше, чем во многих других азиатских странах. В Испании, Италии и странах Азии сотрудники не обращают внимания на количество прошедшего времени, только бы не оставлять разговор незаконченным. Для них межличностное взаимодействие – наилучшая форма инвестирования времени.

В Великобритании, США, Австралии и Франции организационная культура также занимает важное место, однако преобладает личная культура с уважительным отношением к позиции индивида. В Великобритании и Германии сотрудники организаций хотят, чтобы отношения в компании были равными и успешными, однако немцы уверены в том, что к успеху ведет абсолютная, пусть даже суровая, правда, в то время как британцы уверены, что главное – избежать острых углов.

В Германии компании очень структурированы, обладают ясно различимой иерархией, но это с готовностью принимается и приветствуется персоналом. Условия иерархии требуют, чтобы сотрудники точно знали, кто есть кто в системе подчинения. Но руководители-немцы обращаются к подчиненным, никогда не повышая голоса. Хотя немецкая прямота позволяет руководителям указывать на совершенные ошибки, данная критика носит конструктивный характер и

высказана, чтобы помочь. Еще одна особенность немецкой организационной культуры в том, что коммуникации в организации имеют вертикальный, а не горизонтальный характер. Сотрудникам не стоит ходить по компании, чтобы поговорить с людьми их уровня в других отделах, а деловые идеи должны сообщаться либо непосредственному начальнику, либо непосредственному подчиненному [14, с. 7].

В отличие от немецкой, французская организационная культура более автократична, хотя это не всегда очевидно с первого взгляда. Во Франции у босса более расплывчатая роль, он обращается к подчиненным на «ты», вникает в личные и жизненные проблемы персонала. Французские менеджеры подолгу обсуждают проблемы компании вместе со своим персоналом, часто рассматривая все их аспекты до мельчайших деталей, однако решения обычно принимаются единолично и не всегда имеют под собой достаточные основания.

В Великобритании кодексы поведения в компании ориентируют служащих на адаптацию к работе в условиях несколько устаревшей деловой культуры. Несмотря на свою склонность к дружелюбию, гостеприимство и стремление быть честными, приверженность британских менеджеров традиции наделяет их упрямством и ограниченностью, которые мешают им понять ценности других людей.

В США сотрудники компаний придерживаются золотого правила: время – деньги. В их обществе, ориентированном на умножение прибыли, время – драгоценный и даже редкий товар. Того же принципа придерживаются в Швейцарии, где точность – это национальный символ не только в корпоративной культуре, но и в обществе. Американские бизнесмены на переговорах обычно рассаживаются в конфронтационном стиле – напротив своего собеседника, а японцы в отличие от них любят сидеть рядом с собеседником, глядя в какую-нибудь точку перед собой, изредка подкрепляя свои замечания взглядами искоса. Причем азиаты неизменно усаживают самого важного гостя лицом к двери.

В Великобритании, Франции, Италии и Испании цивилизованным считается плавный переход к обсуждению предмета разговора после обмена любезностями, который может длиться от 10 минут до получаса. Финны и шведы считают себя идущими в ногу со временем и высокотехнологичными. В их организациях новейшие офисные компьютеры и отвечающее современным стандартам производство.

В отличие от других стран, организационная культура российских организаций изучается не так давно, хотя анализ научной литературы показывает, что существует устойчивый интерес российских исследователей к данному феномену. Тот факт, что проводится большое количество исследований организационной культуры различных организаций, свидетельствует о том, что отечественные компании осознают важность и значимость создания сильной организационной культуры. Однако, по данным Ассоциации менеджеров, только 23 % российских компаний имеют специальные департаменты, занимающиеся формированием и внедрением корпоративных ценностей [8, с. 358].

По мнению российского исследователя И.И. Мазура, организационная культура является субкультурой национальной культуры и менталитета, преобладающих в государстве [8, с. 359]. С точки зрения эволюции российских организаций, роли и месту организационной культуры в компаниях уделяется внимание только в последнее время. Существующая организационная культура отечественных компаний зачастую не предусматривает применения и реализации стратегического менеджмента, который ориентируется в первую очередь на создание благоприятных условий для перспективной деятельности, а не на удовлетворение текущих потребностей. Многие исследователи согласны с тем, что организационная культура в российских компаниях еще слишком молода, а во многих только формируется. Западные же фирмы, которые существуют в России, переносят на отечественный рынок достижения десятилетий. В связи с этим отличия, прежде всего, состоят в том, что западная культура во многом понятна и прозрачна, а в российских компаниях больше стихийности и неопределенности.

Культуролог Р.Д. Льюис отмечает, что российская организационная культура гораздо ближе к латиноамериканской, то есть к полиактивной, кроме того, отношенческой, ориентированной скорее на создание и сохранение хороших отношений с партнером как гарантии успешной сделки, нежели на конечный результат и эффективность [7, с. 12].

По мнению российского ученого В.И. Маслова, очень долгое время в России господствовала культура, которая разделяла коллектив организации на начальников и подчиненных. В итоге высшему руководству организации становилось известно только о 4 % проблем компании, так как информация об остальных 96 % блокировалась нижестоящими менеджерами. Но трансформации, которые произошли в экономике России, развитие рынка и рыночных отношений привели к изменениям в корпоративных культурах многих организаций. Кроме того, все большее влияние оказывают глобальные изменения в ценностях. Новые

сотрудники все чаще стремятся видеть смысл в задании, хотят заниматься ответственной, а не просто исполнительской деятельностью. Для них все более важным становится получение удовольствия от работы и положительные эмоции на работе, как и материальные и нематериальные стимулы и признания их заслуг. В то же время и предприниматели ожидают от сотрудников иного отношения к труду. Все более востребована способность к высокой отдаче и готовность к ней. Профессионалы заставляют компании учитывать их ожидания, для того чтобы они пришли и остались у работодателя. Без профессиональных, творческих и мотивированных сотрудников в век знаний, когда инновации должны быть нормой, ни одна организация не может рассчитывать на длительный успех [9, с. 32].

Лучшие организации в России осознают, что в условиях глобальных изменений в ценностях необходимо выстраивать новый тип организационной культуры. Каждая нация и каждая страна становится более многонациональной, коллективы, как в глобальных, так и во многих национальных организациях неизбежно также станут многообразнее. Главная задача – создать такую организационную культуру, которая направила бы данное разнообразие на достижение текущих и стратегических целей организации.

Согласно исследованию, проведенному в конце 2006 года «E-executive» и рекрутинговой компанией HRG, ценности эффективной организационной культуры занимают более высокое место, чем уровень заработной платы [9, с. 32]. Участники опроса составили сводный рейтинг 10 лучших компаний – работодателей России. Среди них представители нефтегазового и энергетического секторов – Газпром, ЛУКОЙЛ, РАО ЕЭС России, а также крупнейшие глобальные организации – Coca-Cola, Procter & Gamble, Microsoft. С точки зрения российского менеджера, идеальное место работы – это международная компания или российская нефтегазовая компания с высокими компенсациями, хорошим социальным пакетом, возможностями карьерного роста. Важнейшими же факторами являются нематериальные мотиваторы: делегирование полномочий и ответственности, возможности карьерного роста, что является важной характеристикой современной эффективной корпоративной культуры.

Таким образом, организационная культура во многом зависит от страны, в которой существует предприятие. Помимо того, что в каждой конкретной организации существуют собственные правила поведения, нормы, ценности, символы, особый язык и система коммуникаций, свои особенности организационной культуре добавляет и определенная страна. Можно сделать вывод, что в российском менеджменте пока еще достаточно сложно выделить четкие типы

организационной культуры. По мнению одних руководителей отечественных компаний, тип корпоративной культуры только формируется, руководители же других компаний предпочитают употреблять термины «смешанная культура» или «формирующаяся организационная культура». Однако большинство российских менеджеров и руководителей осознают необходимость формирования организационной культуры, которая позволит их компании наиболее эффективно работать в современных условиях.

Глава 2 Анализ организационной культуры салона красоты «Тера»

2.1 Общая характеристика салона красоты «Тера»

Объектом исследования является салон красоты «Тера». Салон красоты находится по адресу: Россия, город Санкт-Петербург, улица Рашетова, дом 6. Сфера деятельности салона – предоставление парикмахерских и косметических услуг (в том числе стрижка, окрашивание, мелирование, наращивание волос, плетение косичек, продажа париков, шиньонов, услуги мастера по маникюру и педикюру, солярий, услуги косметолога и так далее).

Салон красоты «Тера» работает на рынке косметических и парикмахерских услуг более 5 лет. С каждым годом количество клиентов салона увеличивается на 10-15%. За последний 2008 год салон красоты посетило более 4000 человек. Количество постоянных клиентов салона превышает 800 человек.

У салона красоты есть своя миссия, которая заключается в следующем: «Мы помогаем нашим клиентам обрести внутреннюю гармонию с помощью совершенствования внешнего облика». К каждому клиенту специалисты салона стараются подобрать индивидуальный подход. Для постоянных клиентов предусмотрена система скидок, которая является накопительной. У салона красоты есть конкуренты, которыми являются косметические салоны красоты, действующие в городе.

Организационная структура управления салоном является линейно-функциональной. В настоящее время в салоне работает 12 человек. Осуществляет руководство салоном красоты генеральный директор, который является

непосредственным владельцем салона красоты. В его подчинении находится менеджер по персоналу, бухгалтер-экономист и менеджер зала. Менеджер по персоналу осуществляет работу по приему, увольнению сотрудников, ведет всю необходимую документацию. Бухгалтер-экономист занимается вопросами по финансовой деятельности салона, а менеджер зала осуществляет контроль и координацию деятельности специалистов салона. В его подчинении находится администратор, 2 парикмахера, визажист, мастер по педикюру и маникюру, 1 косметолог и 1 специалист по массажу. Также в организации работает сотрудник, который отвечает за соответствующее состояние салона, занимается уборкой салона красоты.

Финансирование деятельности салона красоты «Тера» осуществляется за счет средств, полученных от предпринимательской деятельности. Основные показатели, характеризующие деятельность салона красоты «Тера» за три последних года, представлены в таблице 1.

Таблица 1

Динамика основных показателей салона красоты «Тера», тысяч рублей

Наименование показателя	2012	2013	2014
1.Основные средства	4560	9860	11202
2.Долгосрочные финансовые вложения	645	1245	1965
3.Реализуемая продукция	1200	2050	2300
4.Дебиторская задолженность	200	280	230
5.Краткосрочные финансовые вложения	120	240	436

Исходя из динамики финансовых показателей, можно сделать вывод, что деятельность салона является успешной. Происходит увеличение основных средств и долгосрочных финансовых вложений, увеличивается сумма реализуемой

продукции, а дебиторская задолженность постепенно уменьшается. Перейдем теперь к оценке организационной культуры салона красоты.

2.2 Оценка организационной культуры организации

Для оценки корпоративной (организационной) культуры салона красоты «Тера» использован способ, который был предложен зарубежными исследователями К. Камероном и Р. Куинном на основе метода ОСАТ. Данный способ наиболее эффективен в том случае, если предлагается внести изменения в существующую организационную культуру организации в целом или ее отдельного подразделения.

Был проведен анализ состояния корпоративной культуры салона красоты. Для этого проводилось анкетирование пяти сотрудников салона (1 сотрудник – генеральный директор, 2 сотрудник – менеджер салона, 3 сотрудник – парикмахер, 4 сотрудник – косметолог и 5 сотрудник – мастер по массажу).

Метод предполагает ответы на шесть блоков вопросов с 4 альтернативными ответами. Необходимо распределить баллы 100 балловой оценки между 4 альтернативами в таком состоянии, которое в наибольшей степени соответствует состоянию корпоративной культуры салона красоты «Тера». Наибольшее количество баллов отдается той альтернативе, которая более других соответствует изучаемой организации.

Сотрудникам салона красоты было предложено ответить на данные вопросы, заполнив две таблицы. В первой таблице изучалось состояние корпоративной культуры на данный момент («теперь»), во второй – предпочтительное состояние корпоративной культуры организации («предпочтительно»).

Вторым важным шагом является определение предпочтительной организационной культуры организации. Для этого также был проведен опрос сотрудников, однако теперь они выбирали те варианты ответа, которые были для них наиболее желательны.

Можно выделить четыре существующих типа организационной культуры организации:

- иерархическая организационная культура (бюрократическая, с доминированием правил, иерархии, специализации, системы отбора, учета);
- рыночная организационная культура (используются механизмы рыночного контроля, обеспечение конкурентоспособности организации);
- клановая организационная культура (создание гуманного внешнего окружения, делегирование полномочий);
- адхократическая организационная культура (новаторские идеи, совершенствование услуг).

Составим рабочие бланки для оценки корпоративной культуры в настоящее время и то, какой она должна быть по предпочтениям сотрудников.

Таким образом, можно сделать вывод, что в настоящее время в организации доминирует адхократическая организационная культура. Она представлена вариантом В. Вариант А – клановая организационная культура, С – рыночная организационная культура, D – иерархическая организационная культура.

Следующим шагом будет оценка корпоративной культуры организация, которая являлась бы желательной и предпочтительной для сотрудников салона красоты «Тера». Результаты оценки представлены в таблице 5.

Таким образом, можно сделать вывод, что сотрудники организации хотели бы работать в организации с клановой организационной культурой. Отметим, что мнения руководителей и рядовых сотрудников салона красоты во многом совпадают. Для совершенствования организационной культуры разработаем мероприятия по обучению всех сотрудников салона красоты коллективному принятию управленческих решений.

2.3 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры

Для того чтобы усовершенствовать организационную культуру салона красоты «Тера» предлагаем проект по обучению сотрудников коллективному принятию решений. Отметим, что в настоящее время не подвергается сомнению важность работы сотрудников в команде и принятие ими управленческих решений. Решать проблемы и достигать высоких результатов помогает работа командой; растущая

зависимость от технологий снижает общее количество сотрудников организации, но повышает взаимозависимость между работниками и системами. Работа единой командой очень значима для организации, так как она начинает более эффективно функционировать именно благодаря взаимодействию людей с различиями во взглядах и опыте работы.

Для того чтобы обучить сотрудников организации коллективному принятию управленческих решений, предлагаем разработать проект по обучению коллективному принятию решений.

Цель проекта – обучение сотрудников салона красоты «Тера» умению принимать рациональные и эффективные решения в команде.

Цель проекта достигается с помощью решения следующих задач:

- назначить ответственным за проведение обучения менеджера по работе с персоналом под руководством генерального директора салона;
- нанять консультанта для проведения тренингов и семинаров, который является экспертом в данной области;
- подготовить соответствующую техническую и материальную базу (помещения, оборудование, технические средства);
- объединить сотрудников в команду для процесса обучения;
- провести обучение сотрудников по подготовленной программе и проконтролировать результаты.

Миссия проекта – создать эффективную команду сотрудников, которая будет принимать самые оптимальные, рациональные и выгодные для компании управленческие решения.

Программа обучения коллективному принятию управленческих решений должна включать следующие элементы:

- начальный (подготовительный) этап: создание необходимой технической, финансовой и ресурсной базы (техники, оборудования, консультантов); подготовка методической и методологической базы; подготовка персонала (повышение уровня знаний, повышение квалификации);
- основной этап (проведение занятий, тренингов и семинаров для сотрудников);

- заключительный этап (контроль и корректировка результатов, проведение мероприятий для выявления полученного уровня теоретических и практических знаний, подведение итогов работы, организация специальных мероприятий для закрепления полученных знаний).

Для реализации программы по обучению принятию коллективных решений необходимо использовать следующие формы и методы:

- тренинги;
- деловые игры;
- семинары – мозговые штурмы;
- решение конкретных проблемных задач.

Отметим, что данные методы должны включать в себя две формы проведения занятий: теоретическую и практическую.

Теоретический блок должен содержать информацию, касающуюся сущности процесса коллективного принятия решения. Должны быть подробно рассмотрены этапы принятия и реализации решения (диагностика проблемы, поиск ограничений и критериев для решения, описание альтернатив, оценка альтернатив, окончательный выбор). При этом теоретический блок обучения включает в себя процесс коллективной разработки управленческих решений на примере конкретных организаций. Теоретическое обучение может быть дополнено специальной печатной продукцией, в которой будет подробно описан весь процесс коллективного принятия управленческих решений.

Практический блок является основным при обучении коллективному принятию решения. Вся полученная теоретическая информация должна быть закреплена на практике.

Таким образом, можно сделать вывод, что для того чтобы обучить сотрудников организации коллективному принятию управленческих решений, необходимо разработать проект по обучению коллективному принятию решений. Система обучения коллективному принятию управленческого решения должна состоять из двух блоков: теоретического и практического. Была разработана программа для реализации проекта по принятию коллективных решений, которая включила в себя поэтапные мероприятия для достижения цели.

Социальная эффективность предложенного проекта по коллективному принятию управленческих решений проявляется в возможности достижения позитивных с социальной точки зрения изменений в организации. К числу позитивных изменений, которым способствует проект по коллективному принятию решений салона красоты «Тера» можно отнести следующие:

- создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей сотрудников с помощью участия в процессе коллективного принятия решений;
- наиболее полное использование потенциала работников организации;
- повышение профессионализма и конкурентоспособности персонала;
- формирование чувства причастности работника к делам организации;
- создание возможностей для получения нового опыта в процессе взаимодействия с сотрудниками других отделов;
- повышение обоснованности кадровых решений;
- достижение большей степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий и прочее);
- создание благоприятного социально-психологического климата (создание эффективной системы коммуникаций, информированность сотрудников о текущей и будущей деятельности организации, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами по работе и прочее);
- использование возможностей персонала при принятии решений в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями;
- своевременное выявление проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях;
- соблюдение этических норм взаимоотношений;
- всесторонняя адаптация персонала к условиям работы в организации;
- ясное понимание сотрудниками организации ее миссии и целей, которые должны быть достигнуты;
- открытое обозначение и решение сотрудниками возникающих перед ними задач;

- создание в организации атмосфер доверия и поддержки;
- применение ясных процедур коллективного принятия решения сотрудниками;
- поощрение сотрудников к командной деятельности и личностному развитию;
- хорошо налаженная система взаимодействия с сотрудниками других отделов организации.

Что касается рекомендаций по внедрению проекта по обучению коллективному принятию решений, отметим, что ответственными за реализацию проекта рекомендуем назначить генерального директора салона красоты, а также менеджера по персоналу.

Также рекомендуем внедрение проекта провести в 4 этапа.

1 этап – этап предварительной подготовки. Он должен включать в себя анализ потребностей в обучении коллективному принятию решений (анкетирование сотрудников, интервью с руководством компании). Далее необходимо выбрать содержание всего курса обучения, а также необходимых тренеров и консультантов. В заключение данного этапа подготовки рекомендуем провести организационное собрание, на котором потенциальным участникам обучения будет объяснена цель обучения. Данный этап необходимо проводить за 1 – 1,5 месяца до непосредственного обучения сотрудников.

2 этап – этап обучения. Включает в себя все мероприятия, предложенные в разработанном проекте. Рекомендуем в конце данного этапа провести дополнительные консультации с тренерами по вопросам, которые возникнут у участников обучения по мере прохождения тренингов и семинаров. Данный этап проводится в течение 1 месяца (непосредственно обучение и тренинги, а также консультации с тренерами).

3 этап – этап внедрения. Работа руководства компании и участников обучения по внедрению полученных теоретических и практических знаний в процессе управления компанией. Длительность данного этапа может составлять от 1-2 месяцев.

4 этап – этап контроля. Предлагаем проведение контрольных мероприятий, которые позволят выявить уровень полученных результатов за время прохождения обучения принятию коллективных решений. В качестве контролирующих мероприятий возможно проведение анкетирования, аттестации сотрудников,

проведение тестовых срезов и других мероприятий, которые позволят выявить полученные знания сотрудников и возможность применения их на практике для более эффективного управления компанией. Данный этап проводится после внедрения проекта и длится около 1 месяца.

Для того чтобы увеличить результативность при обучении коллективному принятию решений, необходимо применять следующие способы:

- обеспечивать ясность целей команды (важно как для коллектива, так и для отдельных сотрудников);
- предоставлять полную информацию о существующей проблемной ситуации;
- обеспечивать регламент проведения обучения коллективному принятию управленческих решений;
- обеспечивать правильный подбор команды (команда должна включать в себя специалистов или технических экспертов, необходимых для выполнения задачи – участники должны быть подобраны исходя из их квалификации, а не служебного положения);
- обеспечивать прозрачность (необходимо соблюдать принцип открытости при решении проблемы, в части информации, при переменах политики и принятии решений);
- преодолевать конфликтные ситуации (открытость и сотрудничество уменьшают вредные разрушительные последствия конфликта, однако активное взаимодействие вызывает к жизни конфликты позитивного рода, когда происходят открытые дискуссии об управленческом решении).

Отметим, что в реальной действительности решения принимаются в условиях неопределенности, что проявляется в том, что не все альтернативы действий известны, а также однозначно не определены эффективности известных действий для достижения поставленных целей. При обучении сотрудников коллективному принятию управленческих решений необходимо также научить их принимать решения в условиях неопределенности и риска.

Таким образом, можно сделать вывод, что в качестве основных рекомендаций по внедрению проекта были предложены разработанные этапы внедрения проекта по обучению коллективному принятию решений, которые включают в себя основные шаги по реализации проектных мероприятий.

Заключение

После тщательного рассмотрения организационной культуры и ее особенностей использования в различных организациях, можно сделать вывод о том, что данный фактор оказывает непосредственное влияние на все сферы деятельности организации. Итогом данной работы являются следующие выполненные задачи.

Во-первых, выявлено, что организационная культура представляет собой совокупность господствующих в организации ценностных установок, норм и правил поведения, традиций и образа мышления, определяющих смысл и характер поведения сотрудников организации независимо от занимаемого ими места в иерархической структуре. Организационная культура является одним из наиболее эффективных методов управления поведением персонала, позволяющим организации быть конкурентоспособной в современных рыночных условиях.

Определено, что существует несколько типов организационной культуры в зависимости от следующих критериев: от способа утверждения авторитета, от способа подчинения членов организации и утверждению внутреннего контроля, в зависимости от морально-психологического климата, а также от отраслевой принадлежности. Каждый из данных типов организационной культуры характеризует определенные особенности различных организаций.

Отметим, что организационная культура во многом зависит от страны, в которой существует предприятие. Помимо того, что в каждой конкретной организации существуют собственные правила поведения, нормы, ценности, символы, особый язык и система коммуникаций, свои особенности организационной культуре добавляет и определенная страна.

Во-вторых, был проведен анализ организационной культуры салона красоты «Тера»: дана общая характеристика салона красоты «Тера»; оценка организационной культуры компании; разработаны мероприятия по совершенствованию организационной культуры салона красоты.

На основе данного анализа можно сделать вывод, что в настоящее время в организации доминирует адхократическая организационная культура, а сотрудники организации хотели бы работать в организации с клановой организационной культурой. Отметим, что мнения руководителей и рядовых сотрудников салона красоты во многом совпадают.

Для совершенствования организационной культуры предлагаем разработать мероприятия по обучению всех сотрудников салона красоты коллективному принятию управленческих решений. Для этого был разработан проект по обучению коллективному принятию решений. Система обучения коллективному принятию управленческого решения включила два блока: теоретический и практический. Была разработана программа для реализации проекта по принятию коллективных решений, которая включила в себя поэтапные мероприятия для достижения цели. В качестве основных рекомендаций по внедрению проекта были предложены разработанные этапы внедрения проекта по обучению коллективному принятию решений, которые включают в себя основные шаги по реализации проектных мероприятий.

Таким образом, главная цель работы, которая заключалась в анализе организационной культуры организации и разработке мероприятий по ее совершенствованию, была достигнута.

Список используемой литературы

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 315 с.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 554 с.
3. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
4. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: учебник / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2007. – 1100 с.
5. Капитонов, Э.А. Корпоративная культура и PR [Текст] / Э.А. Капитонов, А.Э. Капитонов. – М.: ИКЦ «Март», 2003. – 416 с.
6. Кузнецов, И.Н. Корпоративная культура [Текст] / И.Н. Кузнецов. – Мн.: Мисанта, 2006. – 304 с.
7. Льюис, Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе [Текст]: учебник / Р.Д. Льюис. – М.: Дело, 1999. – 440с.
8. Мазур, И.И. Корпоративный менеджмент: справочник для профессионалов [Текст] / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Высшая школа, 2003. – 1077 с.
9. Маслов, В.И. Корпоративная культура в современном менеджменте [Текст] / В.И. Маслов // Финансовый бизнес. – 2006. – № 5. – С. 31–38.

10. Оглоблин, В. Организационная культура предприятия: проблемы формирования и развития [Текст] / В. Оглоблин // Управление персоналом. – 2004. – № 16. – С. 21– 26
11. Персикова, Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура [Текст]: учебное пособие / Т.Н. Персикова– М.: Логос, 2006. – 224 с.
12. Сухорукова, М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры [Текст] / М. Сухорукова // Управление персоналом. – 2006. – № 11. – С. 39–44.
13. Управление организацией [Текст]: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 716 с.
14. Юрасов, И. Корпоративная культура на местах [Текст] / И. Юрасов // Управление персоналом. – 2006. – № 5. – С. 51–54