

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В современной экономике одной из наиболее актуальных задач менеджмента предприятия является разработка эффективной корпоративной культуры, побуждающей работника к осуществлению действий, направленных на достижение целей компании путем согласования личностных и организационных задач, норм и идеалов.

Современные руководители и менеджеры рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Они стремятся создать собственную культуру для каждой организации так, чтобы все служащие понимали и придерживались ее.

В России при отсутствии крупных инвестиций в промышленность и жесткой конкуренции с западными компаниями возможности повышения эффективности связаны с поиском новых ресурсов внутри компании. Трансформации, которые происходят сегодня в России – это не столько трансформация экономики, сколько трансформация типа культуры, существующей в обществе. Актуальность этой проблемы очевидна в современных российских условиях функционирования организаций. Без изменения существующей корпоративной культуры на предприятиях со старыми ценностями, такими как дисциплина, послушание, иерархия и власть, зачастую невозможно создание новой системы управления с другими ценностями – участие, раскрытие личности и индивидуальный подход к личности сотрудника, творческое мышление, словом такими, обладание которыми считается важнейшим требованием для организаций XXI века. В России, такое понятие как корпоративная культура появилось лишь в конце XX века. Многие руководители очень слабо представляют себе сущность такой важной составляющей любой организации.

Объект исследования – компания «Роскошь», специализирующаяся на розничной реализации ювелирных изделий.

Предмет исследования – особенности корпоративной культуры компании «Роскошь».

Целью исследования является изучение особенностей корпоративной культуры компании «Роскошь».

Задачи исследования:

1. Рассмотреть понятие, функции и элементы корпоративной культуры в организации.
2. Изучить классификацию видов корпоративной культуры в организации.
3. Дать общую характеристику организации «Роскошь».
4. Провести анализ доминирующей корпоративной культуры в организации.
5. Разработать рекомендации по управлению корпоративной культурой в организации.
6. Провести моделирование моральных норм и ценностей для организации.

Методы исследования: метод сравнения, экономико-статистический метод, системный подход, аналогия.

ВКР состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Глава 1. Теоретические аспекты исследования корпоративной культуры в организации

1.1 Понятие, функции и элементы корпоративной культуры в организации

Термин «корпоративная культура» появился в XIX в. Он был сформулирован и применен немецким фельдмаршалом Мольтке, который применял его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде. В то время взаимоотношения регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам

являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации». Правила поведения, как писанные, так и неписанные, сложились внутри профессиональных сообществ еще в средневековых гильдиях, причем нарушения этих правил могли приводить к исключению их членов из сообществ [2, с. 57].

Под корпоративной культурой понимается система исторически сложившихся общих традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных правил поведения администрации и персонала, выдержавших испытание временем. Это образ жизни и деятельности группы лиц, который осознанно или неосознанно воспринимается ею и передается из поколения в поколение [16, с. 77].

Первоначально культура формировалась под воздействием географических и природно-климатических факторов. Затем в ход пошли политические, экономические, религиозные, социальные и иные детерминанты.

Первые упоминания о культуре восходят к античности, где она отождествлялась с образованием. В эпоху Возрождения под культурой (души, разума и пр.) понималось активное творческое начало в человеке, служившее основой его гармоничного возвышенного развития. В современном смысле этот термин первым стал употреблять немецкий юрист и историограф С. Пуфендорф (1632-1694) [7, с. 89].

Впервые о факторе корпоративной культуры высказался в 1938 г. Ч. Барнард, однако специально ею занялись лишь в 1980-е гг. в США под влиянием исследований в области теории организации, стратегического управления и индивидуального поведения [4, с. 159].

Культура обычно вырабатывается как в процессе взаимодействия членов организации, так и под влиянием социального и делового окружения, национально-государственного и этнического факторов, менталитета. Сегодня люди чаще сами формируют культуру, нормы и правила, чем пассивно их воспринимают [11, с. 63].

В литературе не существует единого определения понятия «корпоративная культура». Разные авторы предлагают свои определения.

Рассмотрим существующие определения корпоративной культуры (Таблица 1.1).

Таблица 1.1

Терминологический анализ понятия корпоративная культура

Автор	Определение корпоративной культуры
М. Амсторг	Корпоративная культура – это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации.
К. Голд	Корпоративная культура – это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает ее от всех других в отрасли.
В.В. Томилов	Корпоративная культура – это совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации; это образ мышления, действия и существования.
Р.Л. Кричевский	Корпоративная культура охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества, выпускаемого продукта.

Источник: составлена автором.

Обобщая вышеприведенные точки зрения, авторы понимают под корпоративной культурой ценности и нормы, которые установились в организации.

Корпоративная культура создается под влиянием стихийных и направленных факторов. К первым факторам относится внешняя среда, в которой предприятие функционирует. Вторые факторы, это действия руководства и рядовых работников по формированию корпоративной культуры предприятия [9, с. 158].

По мнению О.В. Бусыгина, главная цель корпоративной культуры – обеспечение внешней адаптации и внутренней интеграции организации за счет совершенствования управления персоналом [1, с. 42].

В зависимости от развития организации, особенностей конкурентной среды, специфики продукции организации и других факторов, значимость и

приоритетность различных функций, выполняемых организационной культурой, может изменяться. Тем не менее сам набор ее важнейших функций остается неизменным, как выделяет Д.В. Демин:

- имиджевая она создает образ компании, который в последствие ей служит для привлечения новых клиентов и ценных сотрудников;
- мотивационная она вдохновляет сотрудников компании для достижения поставленных целей;
- вовлекающая определяет участие каждого сотрудника в жизни предприятия;
- идентифицирующая характеризует самоидентификацию сотрудников в последствии развивается ощущение собственной ценности сотрудника;
- адаптивная помогает новым сотрудникам влиться в коллектив;
- управленческая характеризует нормы, правила в компании;
- системообразующая делает работу подразделений компании упорядоченной, эффективной [3, с. 58].

На сегодняшний день управление уделяет особое внимание качеству трудовых ресурсов и ценности трудового поведения. Основной предпосылкой этому служит то, что многие работодатели не удовлетворены качеством рабочей силы, а именно тем, что многие сотрудники не готовы работать в новых условиях. Многие менеджеры говорят о том, что часто сотрудники ленятся выполнять свою работу и не проявляют никакой инициативы. В сложившихся рыночных условиях управленцы стараются изменить эту ситуацию. В связи, с чем в рабочую среду вводятся такие ценности, как инициативность, дисциплина, индивидуальная ответственность. Основной целью новой корпоративной культуры является непосредственное формирование рыночного экономического мышления сотрудников всех действующих уровней.

На сегодняшний день активно изучается корпоративная культура. В результате изучения, многие специалисты сделали вывод, что корпоративная культура непосредственно влияет на все показатели производства, имеющиеся в фирме [18, с. 157].

Культура способна влиять на принятие решений посредством определенных ценностей и верований, которые в свою очередь формируют определенные

предпочтения и предположения сотрудников. Также корпоративная культура может сводить разногласия к минимуму и за счет этого процесс принятия решений становится наиболее эффективным.

Стоит отметить, что культура помогает людям на предприятии действовать слаженно и осмысленно, что в свою очередь позволяет оправдать их поведение. В фирмах, в которых ценится риск и человек идет на него, при этом он знает, что руководство за это его не накажет и он получит урок на будущее [20, с. 56]. За счет того, что данные действия оправдываются существующие поведение. Это, в свою очередь, может выступать в качестве источника средств изменения имеющейся культуры. Культуру в данном случае можно менять посредством изменения поведения сотрудников. Но стоит создать такие условия, чтобы люди не могли оправдывать свое новое поведение предыдущими принципами старой культуры.

Хотя корпоративная культура и не единственная составляющая успеха в бизнесе, но она, несомненно, важный шаг на пути к процветанию и успеху, и ее практическое значение в этом смысле трудно переоценить. Корпоративные мероприятия бывают разными и очень непохожими друг на друга. Но они служат одной и той же цели, они меняют поведение людей. Мероприятия выполняют различные функции – повышают мотивацию и лояльность, помогают в неформальной, но максимально продуманной обстановке донести до аудитории нужные идеи.

А.В. Пеша считает, что корпоративная культура предприятия складывается из ее элементов, которые создают прочную структуру. Если элементы не будут взаимосвязаны между собой, тогда не получится корпоративной культуры. Для каждого предприятия элемент корпоративной культуры является индивидуальным, потому что у всех своя специфика деятельности [11, с. 64].

Элемент корпоративной культуры, который хочет использовать предприятие должно иметь четкое представление о цели его включения и об ожидаемом эффекте. Если не будет конкретной цели, предприятие затратит много ресурсов, но так и не достигнет поставленной задачи [13, с. 27].

Анализ и наблюдение помогают определить ценности, которые являются основой корпоративной культуры предприятия. Рассмотрим элементы корпоративной культуры в (таблица 1.2).

Таблица 1.2

Элементы корпоративной культуры в организации

Элемент	Описание
Внешние элементы	Действие персонала в компании, внешний вид работников, дизайн офиса, здания, язык
Структурирование времени и пространства	Рабочее время, ценности компании при размещении отделов, структура места.
Нормы и правила	Писанные либо неписанные и информированность о них работников и степень их навязанности руководством.

Источник: составлена автором.

Концепция основных ценностей компании – это описание норм и принципов. Данным кодексом правил придерживаются работники предприятия. Он также задает стиль управления, разрешение конфликтов, основные мотивации [5, с. 147].

Существующая на предприятии система поощрения и наказания позволяет выявить оценку эффективности работников на предприятии.

Ритуалы, знаки применяются равно как передача обычаев, ценностей и одобряемых состояний. Они функционируют в неосознанной степени, задавая психологическое положение единичных участников и компании в целом [12, с. 91].

По мнению А.А. Рычковой, в окружающей среде предприятия есть несколько факторов, которые влияют на формирование ценностей. На ценности предприятия влияют:

- тип корпоративной культуры предприятия;
- политические условия;
- общественные нормы и ценности;
- личные ценности каждого сотрудника в коллективе и их профессионализм;

- ценности региона и местности, где расположено предприятие,
- нормы и установки лидеров и сотрудников предприятия [15, с. 102].

Таким образом, под корпоративной культурой предприятия понимается, установленные нормы и правила на предприятии. Это не совокупность ее отдельных элементов и атрибутов. Когда предприятие ее внедряет оно также должно учитывать, что правила должны действовать для всех. Корпоративная культура должна развиваться вместе с предприятием и не находиться на одном месте.

1.2 Классификация видов корпоративной культуры в организации

Стоит отметить, что на сегодняшний день весьма сложно выделить классификацию корпоративной культуры российских организаций. Во многих фирмах корпоративная культура только начинает формироваться, а в других действует так называемая смешанная культура.

Джеффри Зоненфельдом был предложен способ классификации видов корпоративной культуры предприятия. В рамках данной квалификации было выделено 4 типа корпоративных культур, а именно: «бейсбольная команда», «крепость» (оборонная культура), «академия» (академическая культура), «клуб» (клубная культура). Каждый тип культуры имеет свой потенциал и по-разному влияет на деятельность сотрудников в организации. Данная классификация применяется в менеджменте западных стран [17, с. 89].

Культура «бейсбольная команда», используется в организациях, в которых принимаемые решения имеют высокий уровень риска, требующих быстрой обратной связи. Сотрудники, которые принимают решения оперативно получают сведения об их эффективности. Особо ценится новаторство, производительный труд и талант сотрудников. В «свободных агентов» превращаются работники, которые выполняют более эффективно свою работу, такие сотрудники очень ценятся и их хотят переманить к себе многие фирмы.

Культура «бейсбольной команды» формируется в фирмах, которые работают в так называемых динамичных отраслях, которые имеют высокий уровень риска: разработка программного обеспечения, реклама, в момент, когда их будущее

определяется уровнем новизны проекта либо продукта [8, с. 73].

Сотрудники, так называемой, «клубной» культуры, как правило, верны и преданы своей группе. В такой структуре ценится опыт и возраст. Те работники, которые имеют большой стаж работы в организации, получают больше вознаграждение чем, новые сотрудники.

Необходимо отметить, что стимулирование в «клубе» имеет, так называемый, внутренний характер. От сотрудников ожидают постепенного и медленного прогресса, они набираются необходимых знаний опыта весьма длительное время. Такие работники получают опыт в различных областях и становятся специалистами общего профиля [5, с. 74].

В «академию» также устраиваются молодые рекруты, которые заинтересованы в медленном продвижении по карьерной лестнице. Однако, в отличие от «клуба», сотрудники крайне редко переходят из одного отдела в другой. Каждый специализируется по своей специальности. Вознаграждение получают только те сотрудники, которые хорошо выполняют свою работу и являются весьма трудолюбивыми. Во многих возрастных фирмах используются «Академические» культуры». К таким фирмам относятся: различные университеты, GM, Ford, Coca-Cola, Ford. Работники таких фирм чувствуют, что они необходимы своей организации, но такая культура ограничивает развитие сотрудников и взаимодействие между подразделениями и отделами компании. В стабильных средах культура «академия» является очень эффективной [17, с. 196].

Культура «крепости» всегда формируется в фирме в момент наступления в ней кризисной ситуации и компании нужно как то, ее преодолеть. К примеру, финансовые кредитные организации и фирмы текстильной промышленности, которые ранее доминировали на рынке, а теперь вынуждены бороться за свое дальнейшее существование.

«Крепость» не может обеспечивать работникам безопасность рабочих мест, либо профессиональный рост в периоды реструктуризации, а также сокращение компании, если она адаптируется к внешней среде. Данная культура для сотрудников опасна, но она дает отличные возможности для менеджеров уверенных в себе стать известными личностями.

Существуют и многочисленные иные типологии видов корпоративной культуры компании. Проведем их небольшой анализ.

Типология голландского научного работника Г. Хофштеда основывается на четырех аспектах [2]:

1) Индивидуалистическая культура компании – коллективистская культура компании. Индивидуализм выражается тогда, когда работники характеризуют себя как индивидуальность, не хотят вмешательства компании в свою собственную жизнь и заняты удовлетворением собственных личных нужд. Организационной стиль в данной культуре присущ во многом образу жизни Америке. Коллективизм можно охарактеризовать как взаимосвязь между сотрудником и группой. Предприятие заботится об удовлетворении нужд сотрудников, гарантирует им поддержку и защиту, а работники в ответ считаются лояльными членами компании.

2) Дистанция власти. Данный аспект демонстрирует уровень работников, обладающих властью в ходе принятий решения. Таким образом, существует организационная культура с низким уровнем дистанции власти и высоким уровнем дистанции власти. Соответственно авторитарному типу соответствует первый тип культуры управления, а демократическому второй тип. В зависимости от традиций организационная культура двух типов выражается в самых разных предприятиях, ценностных ориентаций компании и составах трудового коллектива [12, с. 88].

3) Желание к избеганию неопределенности. Люди, которые чувствуют угрозу от неопределенности данного аспекта измерения (к примеру, от увольнения не чувствуют гарантии безопасности, не имеют соц. поддержки в случае заболевания и тому подобное) они стараются в какой-то степени избегать попаданий в данные ситуации. Избегания неопределенности организации с высоким уровнем, руководство стремится решать личные проблемы, которые определяются на выполнение заданий, не идти на риск и брать на себя обязанности. В организациях с невысоким уровнем избегания неопределенности руководители заняты решением стратегических проблем, готовы принимать на себя рискованные решения и отвечать за их осуществление.

4) Женственность – мужественность. Этот аспект определяет уровень, в которой доминируют те либо другие ценности. Так типу организационной культуры, в которой преобладает мужественность, преобладающими ценностями считаются настойчивость, и удовлетворение материальных нужд, в то же время не придаёт, особого внимания заботе о людях. В компании с феминистической оргкультурой, преобладающее место занимает межличностное отношения, забота об иных людях, рост качественного уровня жизни [16, с. 134].

На основании измерения данных характеристик можно выявить доминирующий тип корпоративной культуры в компании.

Еще одна типология организационной культуры была разработана Р. Акоффом. Он рассматривал культуру учреждений как отношения власти в группе либо компании. Для рассмотрения он подчеркнул два параметра: степень привлечения сотрудников к установлению целей в компании и степень привлечения сотрудников к выбору средств, для достижения поставленных целей. На основании сравнения данных характеристик было выделено четыре типа организационной культуры с характерными отношениями власти.

1. Корпоративный тип культуры. Характеризуется невысокой степенью привлечения сотрудников к установлению целей, невысокой степенью привлечения сотрудников к выбору средств, для достижения установленных целей. При этом типе культуры доминирует автократичный стиль управления с централизацией власти.

2. Консультативный вид культуры. Высокая степень привлечения сотрудников к установлению целей, невысокая степень привлечения сотрудников к выбору средств, для достижения установленных целей. Такой тип культуры свойственен, для учебных заведений и соц. организаций.

3. «Партизанский» тип культуры. Невысокая степень привлечения сотрудников к установлению целей, высокая степень привлечения сотрудников к выбору средств, для достижения установленных целей. Доминируют автономные отношения, свойственные, для творческих союзов, клубов, кооперативов.

4. Предпринимательский тип культуры. Значительная степень привлечения сотрудников к установлению целей, высокая степень привлечения сотрудников к выбору средств, для достижения поставленных целей. Для подобного типа организационной культуры свойственны демократичные отношения. Используется в компаниях, управляемых в соответствии «целями» либо «результатами». Данный тип организационной культуры лучшим способом подходит к описываемым в этой книге методам управления персоналом [19, с. 139].

Таким образом, на особенности корпоративной культуры всегда накладывает отпечаток специфика сферы деятельности компании. Каждая из вышеперечисленных корпоративных культур имеет свои достоинства и недостатки. Так, бывают ситуации, когда культивирование демократической личностно ориентированной корпоративной культуры может привести к серьезным

проблемам. Поэтому одним из ключевых условий успешного менеджмента является гибкость всех элементов управления, в т. ч. и корпоративной культуры.

Глава 2. Анализ особенностей корпоративной культуры на примере организации

2.1 Общая характеристика организации

Ювелирный магазин «Роскошь» существует с 2009 года и находится по адресу: город Волгоград, проспект имени В.И. Ленина, дом 15.

Ювелирный магазин «Роскошь» занимается следующей деятельностью:

- изучает покупательский спрос на изделия из драгоценных металлов и камней;
- организует реализацию ювелирных изделий;
- оказывает услуги по приобретению ювелирных изделий от их производителей по индивидуальным заказам;
- осуществляет гарантийное обслуживание ювелирных изделий.

Ювелирный магазин «Роскошь» предлагает широкий ассортимент классических украшений из золота и серебра по демократичным ценам от известных российских заводов. Компания «Роскошь» предлагает ассортимент для массового спроса такие группы изделий как: подвески, кольца, серьги, цепи, браслеты, колье, изделия с полудрагоценными и драгоценными вставками из золота 585, 750, 950 пробы. Также представлены изделия из серебра 925 пробы, в том числе столовое серебро известных российских производителей.

Организация является самостоятельным субъектом, осуществляющим хозяйственную деятельность в соответствии с действующим законодательством в целях получения прибыли и наполнения рынка товарами, работами, услугами.

Организация специализируется на продаже ювелирных изделий из драгоценных металлов и камней. Является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс и расчетный счет в учреждении Государственного банка, гербовую печать, фирменный бланк и товарный знак.

Учредительными документами организации «Роскошь» являются его устав и учредительный договор. Высшим органом управления является генеральный директор. Организация самостоятельно заключает договора на поставку товара с предприятиями-поставщиками.

Миссия организации «Роскошь» – реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком.

Особенностью работы организации «Роскошь» является максимальное удовлетворение запросов каждого клиента. Компания «Роскошь» постоянно осуществляет мониторинг самых изящных брендовых изделий из золота, серебра, платины и других драгоценных металлов. А также следит за новыми технологиями в обработке металлов и изготовлении ювелирных украшений.

В настоящее время численность персонала в организации «Роскошь» 20 человек.

Организационная структура выглядит следующим образом (рис. 2.1).

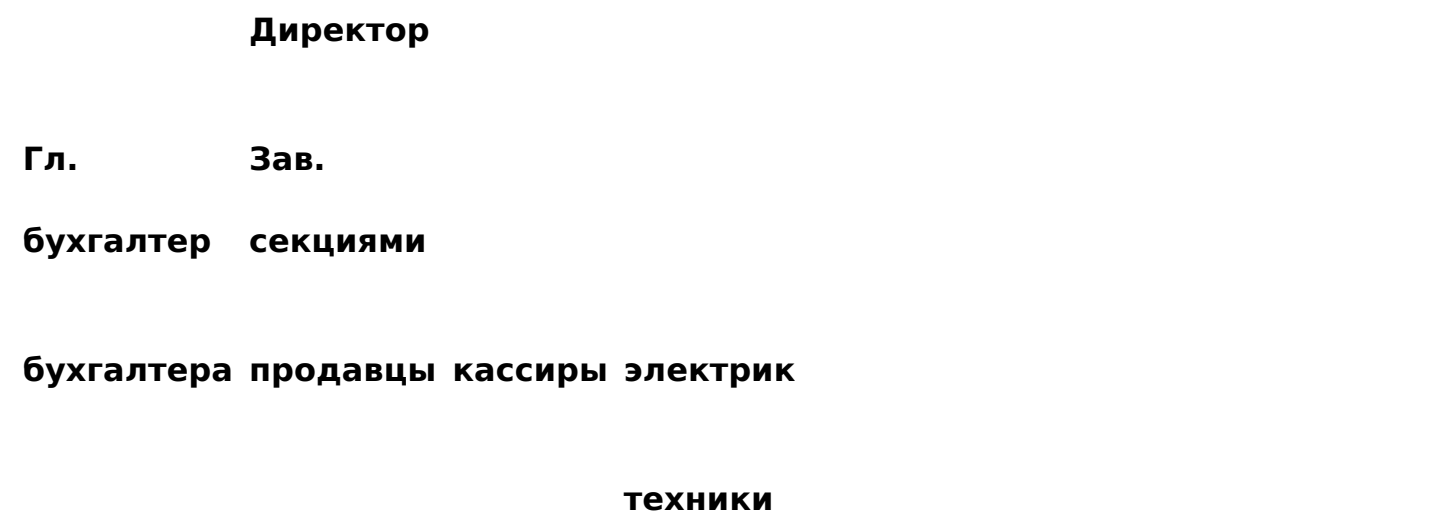


Рис. 2.1 Организационная структура организации «Роскошь»

Три секции организации «Роскошь» специализируются на продаже: ювелирных изделий, столового серебра, посуды, комиссионной продаже ювелирных изделий.

Технологическая схема реализации продукции строится в два этапа:

- оптовая закупка продукции,
- ее реализация непосредственно в магазине.

Рассмотрим основные экономические показатели за 2016-2018 гг., представленные в таблице 2.1. По сравнению с 2016 г. в 2018 г. ювелирный магазин ведет свою деятельность более успешно.

Таблица 2.1.

Основные экономические показатели организации «Роскошь» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г., тыс. руб.	2017г., тыс. руб.	2018г., тыс. руб.	Отклонения			
				2016г.		2017г. 2018г.	
				2016г. +;-	2017г %	2018г. +;-	2018г. %
1.Выручка от реализации	1658460	1834320	2053270	+175860	110,6	+219040	111,9
2.Себестоимость	136102	151122	165602	+15020	111	+14480	109,5
3.Прибыль от продаж	19589	21819	24228	+2230	111,3	+2409	111,04
4.Чистая прибыль	14231	16180	18942	+1949	113,6	+2762	117,07
5.Среднегодовая стоимость основных средств	2761869	2419416	2156201	-342453	87,6	-263215	89,1
6.Среднесписочная численность работающих	19	19	20	0	0	1	11,1
7.Фондоотдача	0,06	0,07	0,09	+0,01	116,6	+0,01	112,5

8.Производительность труда	18427	20381	20532	+1954	110,6	+151	100,7
9.Фонд оплаты труда	189564	200502	255168	+10938	105,7	+54666	127,2
10.Среднегодовая з/п	266666	288888	300000	+22222	108,3	+11112	103,8

Источник: составлена автором.

По данным таблицы видно, что магазин развивается, из года в год, улучшая свои показатели. Увеличилась выручка от реализации на 39481р. Себестоимость снизилась на 540р. Таким образом, из таблицы видно, что в 2018 году отчетного периода, произошли положительные изменения в структуре финансовых результатов предприятия. Ювелирный магазин, по данным таблицы, является прибыльным предприятием, значит, товар, предлагаемый потребителю, пользуется спросом.

2.2 Анализ доминирующей корпоративной культуры в организации

В любых организациях можно выделить доминирующие культуры и субкультуры. Доминирующая корпоративная культура выражает основные (центральные) ценности, которые принимаются большинством членов организации. Это макроподход к культуре, который выражает отличительную характеристику организации. Для определения доминирующей культуры в организации «Роскошь» необходимо:

- оценить ее реальное состояние в компании;
- в простой и системной форме представить, что является собой корпоративная культура, создать ее модель;

Наиболее подходящий способ для начала такой работы – процедура анкетирования или опроса. В основе анкеты лежит разделение корпоративной культуры на элементы: отношения; нормы; привычки; традиции; формы поведения; среда обитания; самообслуживание фирмы [19, с. 77].

Каждому элементу культуры соответствует раздел, в разделе представлены вопросы, призванные дать наиболее полное представление о том, в каком состоянии данный элемент культуры существует в компании.

Анкета была предложена всем сотрудникам организации «Роскошь». Цель анкетирования:

- определить доминирующую культуру организации;
- обратить внимание руководящих кадров на результаты опроса;
- сделать анализ полученных результатов доступным для обсуждения.

Учитывая, что культуру нельзя определить точно, так как это нечто такое, что возникает в результате взаимодействия различных особенностей организации (некоторые из них обнаруживаются явно, другие едва различимы), мы все же попытались исследовать организационную культуру организации «Роскошь». Сотрудникам фирмы необходимо было поставить оценки от 1 до 4 баллов в каждом блоке анкеты (приложение 1).

Проанализировав существующую культуру организации с точки зрения собственной характеристики сотрудников организации «Роскошь», мы получили следующие результаты:

Таблица 2.2

Результаты анкетирования сотрудников организации «Роскошь»

Сотрудники	Виды культуры			
	Власть	Роль	Задача	Личность
Мороз о.С.	39	48	38	25
Алленых Н.Н.	47	44	36	23
Рыбина А.И.	38	43	37	32

Фомичев В.О.	41	50	27	32
Прибылых А.Т.	48	37	45	20
Зибницкая Г.И.	34	40	35	41
Макарова Н.Ф.	32	45	39	34
Зибницкая С.С.	30	58	35	27
Коротких Н.Т.	44	48	30	28
Рассолова Н.К.	30	46	44	30
Третьякова Н.Д.	34	42	36	38
Кузнецова И.Д.	20	37	46	47
Сушкова Л. К.	29	51	30	40
Путилина У.	36	44	42	28
Пчельникова О.	37	35	36	42
Итого:	539	668	556	487

Источник: составлена автором.

В результате анкетирования выявлено, что сотрудники организации «Роскошь» оценивают доминирующую культуру организации как ролевую. Это классическая, строго распланированная организация (бюрократическая). Общая сумма баллов

сотрудников фирмы также указывает на ролевую организационную культуру. Такой тип организации характеризуется строгими функциональными и специализированными участками, которые координируются узкими связывающим звеном управления сверху.

Степень формализации и стандартизации велика; деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются по определенным правилам и процедурам, определяющим разделение работы и власти, способы связи и разрешение конфликтов между функциональными участками.

В ролевой культуре основным источником силы является сила положения. Для исполнения роли выбираются только отдельные лица, к силе личности относятся с неодобрением, а сила специалиста ценится только в надлежащем месте. Влияние регулируется правилами и процедурами. Эффективность этой культуры зависит от рационального распределения работы и ответственности, а не от отдельных личностей. Этот тип организации плохо адаптируется к изменениям, плохо «осознает» необходимость изменений и медленно на них реагирует, поэтому не походит для современного функционирования на рынке товаров и услуг [3, с. 62].

Ролевая организация обнаруживается там, где стабильность деятельности важнее гибкости или где техническая компетентность и глубина специализации важнее внедрения новой продукции или стоимости обслуживания [8, с. 95].

Отдельному служащему ролевая культура дает защищенность и возможность стать компетентным специалистом; исполнительность в определенных в определенных пределах поощряется по соответствующей шкале оплаты и. Возможно, продвижением по службе внутри функциональной области.

Тем не менее, результаты анкетирования также показали, что в организации «Роскошь» присутствуют элементы культуры власти и культуры задачи. Такие типы культуры можно обнаружить в маленьких предпринимательских организациях, в компаниях, занимающихся собственностью, торговлей финансами. Чтобы хорошо уживаться с культурой власти, служащий должен быть сориентирован на власть (силу). Интересоваться политикой, не бояться рисковать в небезопасных ситуациях.

В итоге можно сделать вывод, что культура фирмы «Роскошь» находится на этапе перехода от культуры роли к культуре власти.

Большую роль в этом сыграет факт изменения политики руководства фирмой, изменение межличностных отношений сотрудников. Директор будет стремиться привлечь людей, имеющих склонность к политике, ориентированных на власть, любящих рисковать и таких, которые невысоко ценят безопасность.

В результате анализа доминирующей культуры в организации выявлено, что в организации «Роскошь» преобладает культура роли, а также большой вес имеет культура власти (результаты анкетирования)

Ролевая культура, характеризующаяся большим процентом бюрократии и стандартизации, не подходит к современным условиям хозяйствования на рынке услуг. Данная экономическая ниша предполагает вхождение в коллектив людей, которые могут быстро реагировать на события, иметь определенную долю свободы, контролировать колебания спроса на товары и услуги организации «Роскошь».

Доля культуры власти показывает, что организация находится в состоянии поиска оптимальной организационной культуры. При небольшом количестве сотрудников в фирме (20 человек) культура власти будет оптимальной, так как руководитель имеет возможность оперативно управлять коллективом, оставляя определенную степень для руководящих кадров.

Культура задачи не подходит для данной организации по нескольким причинам [17]:

- Небольшое количество сотрудников;
- Объединение в проектные бригады не имеет смысла;
- Скорость реакции не является главным фактором в работе;
- Этот тип культуры больше подходит для отдела менеджмента.

Учитывая то, что фирма может увеличить количество своих сотрудников или произойдет смена руководителя, модель организационной культуры может измениться. Так же, как существует большое количество определений корпоративной культуры, существуют и различные варианты ее моделей.

На рисунке 2.2 представлена модель организационной культуры для организации «Роскошь».

Рынок

Общество

Культура организации

Представления о ценностях

Нормы и правила поведения

Конкретное поведение

Рис. 2.2. Сущность культуры в организации «Роскошь»

Далее рассмотрим составляющие корпоративной культуры для данной организации на рис. 2.3.

Организационная культура

Комплекс основных идей открытых или приобретенных в процессе внутреннего функционирования и адаптации к среде

Потребности
Формирование мыслей,
чувств и действий
сотрудников

Рис. 2.3. Составляющие корпоративной культуры в организации «Роскошь»

Далее рассмотрим разделение корпоративной культуры по категориям, по которым в дальнейшем возможно проводить ее мониторинг (рис.2.4):

Сформировавшиеся

закономерности

поведения

Настроение и климат

Нормы

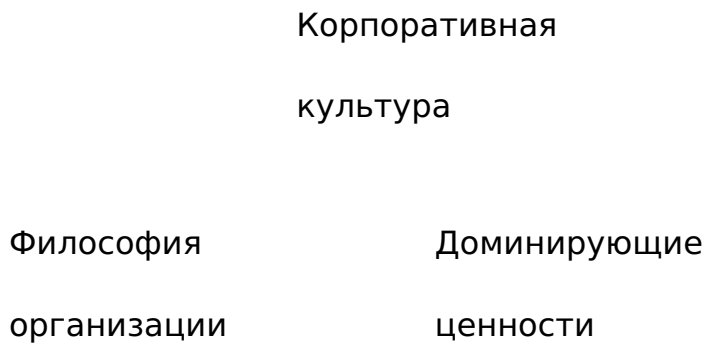


Рис. 2.4. Категории корпоративной культуры в организации «Роскошь»

Теперь распределим сформировавшиеся закономерности поведения по составляющим элементам.

Поведение

Поведенческие нормы

Отношения

Ценности

Рис. 2.5. Составляющие элементы поведения для сотрудников организации «Роскошь»

Таким образом, можно выделить содержание в них несколько общих составляющих корпоративной культуры для организации «Роскошь»:

1. Сформировавшиеся закономерности поведения. При взаимодействии членов организации друг с другом они используют общий язык. У них уже сложилась традиционная для данной организации система взглядов на взаимоотношение между людьми и так далее.

2. Нормы. Чаще всего нормы выражены в виде девизов каждой организации «каждому по труду», название фирмы «думает дальше».
3. Доминирующие ценности. Это может быть качество продукции, высокая эффективность, преемственность поколений.
4. Философия организации по отношению к работающему персоналу и клиентам.
5. Настроение и климат. С помощью этих элементов участники организации взаимодействуют друг с другом и клиентами.

Глава 3. Совершенствование корпоративной культуры в организации

3.1 Рекомендации по управлению корпоративной культурой в организации

Для того, чтобы культура организации была эффективной необходимо, чтобы руководство данного предприятия применяло соответствующие стратегии и технологии.

Стратегия организации «Роскошь», в соответствии с действующими рыночными требованиями непосредственно предполагает культуру, основанную на индивидуальной инициативе и интеграции, а также на общении горизонтального характера. Стратегия, которая диктуется перспективами развития производства товаров, акцентируется на эффективности и слаженной работы в стабильном окружении. Когда культура предприятия предусматривает минимизацию рисков и конфликтов, а также ответственный контроль оно является более успешным [9, с. 155].

Стоит отметить, что сильная культура организации «Роскошь» устанавливает последовательность поведения сотрудников. Каждый сотрудник точно знает, как ему следует себя вести в организации. За счет высоко уровня формализации устанавливается последовательность, упорядоченность, и предсказуемость деятельности на предприятии. Если культура является сильной, она может достичь таких же результатов без использования распределений и документации. Помимо

этого, сильная культура может быть более эффективной, чем другой формальный контроль культуры. В случае если организация обладает сильной культурой руководству можно меньше уделять внимания формальным правилам [12, с. 47]. Это будут учитывать и сотрудники, которые полностью принимают культуру организации «Роскошь».

Отметим, какие ценности следует поддерживать компании:

- Сотрудники должны выполнять свою работу только на отлично, т.е. на высшем уровне;
- должен действовать принцип успех фирмы – это и мой успех;
- превыше всего должны стоять интересы потребителей.

Необходимо брать во внимание, что больше 60% работников фирм предпочитают, чтобы их фирма чем-то отличалась. Фирма сможет успешно функционировать за счет правильной мотивации сотрудников, так как непосредственное желание идентифицировать себя с обществом, является одной из самых сильных мотиваций человека. Именно по этой причине организация должна грамотно ставить цели.

В момент осуществления изменений в культуре организации «Роскошь» цели и политика руководства данного предприятия должны быть, прежде всего, нацелены на сохранение фирмы, а также прибыли основного кадрового состава.

Отметим основные принципы планирования изменений организационной культуры в организации «Роскошь», которые необходимо использовать руководству данной фирмы:

1. Постановка целей комплексного характера;
2. Довольно сжатые сроки и ограниченный объем;
3. Проведение подобных мероприятий систематически;
4. Обсуждение стратегии при разработке наиболее важных мероприятий на уровне дирекции;
5. Все действия руководства должны быть тщательно проанализированы и последовательно спланированы;
6. Необходимо сравнить результаты внедрения изменений культуры в других организациях [6, с. 163].

Кадровая система является на данный момент важной областью управления корпоративной культурой в организации «Роскошь».

Для того, чтобы современные организации могли в полной мере понимать всю суть корпоративной культурой они должны обладать обширной информацией в этом направлении, а именно специфике отбора кадров, требованиях к профессиональным качествам сотрудников и прочее. Стоит отметить, что организации «Роскошь» нужно строго следить за состоянием перемены кадров и формировать положительную репутацию своей фирмы в глазах своих клиентов, партнеров и т.д.

Перечислим основной алгоритм непосредственного управления корпоративной культурой [10]:

1. Прежде всего, необходимо убедиться, что все сотрудники и руководство организации готовы изменить организационную культуру компании.
 2. Необходимо привлечь к процессу управления творческих и ярких личностей, которые формируют творческую обстановку в коллективе.
 3. Нужно разработать новые стратегии и концепции будущей организации, которые будут убеждать коллектив в том, что новая организационная структура имеет большие перспективы. Для организации «Роскошь» в качестве подобной стратегии может выступать стратегией: «разработка качественной и доступной всем покупателям по цене продукции».
 4. Необходимо определить, какой фирма хотела бы видеть себя в глазах потребителей, а потом принять все меры для достижения намеченной цели.
 5. Нужно уделить особое внимание обучению сотрудников в направлении осознания создания новых корпоративных ценностей.
 6. Формировать так называемую творческую обстановку, которая в свою очередь поможет сотрудникам мыслить нетрадиционно, посредством:
 - осуществления контроля не за процессом деятельности, а за ее результатами;
 - непосредственного обеспечения свободы общения сотрудников. Принцип гласности;
 - непосредственного стимулирования терпимости к неудачам новаторства, риска, инициативы и пр.;
- формирование атмосферы фантазии, юмора.
1. Перестроить систему моральных оценок и вознаграждений.
 2. Внедрить корпоративную рабочую одежду, рекламы на транспортных средствах, сувенирной продукции и прочее.

Под корпоративной культурой непосредственно понимается система неформальных и общественно-прогрессивных формальных норм и правил, традиций и обычаев, особенностей поведения персонала, стиля руководства и т.п. [14, с. 71]. Особое влияние на корпоративную культуру «Роскошь» оказывают моральные ценности, темперамент, политические взгляды, потребности и прочее.

Стоит отметить, что в качестве элементов организационной структуры выступают определенные качества личности. К ним можно отнести: терпимость к рутинной работе, стремление играть роль неформального лидера, умение убеждать, желание конкурировать и прочее.

Отметим, основные возможные пути формирования корпоративной культуры в организации «Роскошь»:

- практической деятельностью на долговременной основе;
- деятельностью собственника либо руководителя (своя ОК);
- при помощи консультационных фирм, которые искусственно формируют организационную культуру;
- при помощи естественного отбора наиболее эффективных правил, норм и стандартов, которые были привнесены коллективом и руководителем.

Стоит отметить, что основные особенности корпоративной культуры предприятия под названием «Роскошь» отражены в символике, которая в свою очередь, прежде всего, зависит от приоритета в организационной культуре власти, поступков, роли, либо личности. Также особенности корпоративной культуры могут зависеть от рода деятельности, форм собственности и прочее.

3.2 Моделирование моральных норм и ценностей для организации

Непосредственное к единым ценностям способно соединять людей в группы, формируя большую силу в достижении определенных целей. Кроме того, что работник какой-либо организации осуществляет в ней конкретную работу, он, как свидетельствуют исследования, имеет необходимость также в психологическом комфортном существовании. А для этого культурных ценностных организаций обязаны быть в соответствии с его личными ценностными ориентациями [5, с. 88].

Процесс развития ценностей культуры организации с ее актуальным циклом. На первом этапе формирования организации все ценности, образцы поведения и нормы, главный стиль деятельности закладывается ее основоположниками. На втором этапе происходит закрепление ценностей, которые делятся всеми членами коллектива. На третьем этапе существования организации уровень культуры поддерживается ранее имеющимися традициями, ритуалами, которые сформировывают у персонала соответственный опыт работы. На четвертом этапе, если компания уже вступила зрелую в стадию, уровень культур компании начала исполнять интегративную роль. На крайнем, пятом этапе подъема организации кадры делят ее имеющиеся ценности. На этом этапе уровень культуры может помочь преодолеть кризис, с которым может сталкиваться организация [6, с. 43].

Проведем прогнозирование моральных норм и ценностей для компании «Роскошь» на разных уровнях.

Для начальников компании «Роскошь»:

«Мы несем обязанность перед нашими служащими. Мы почитаем каждого работника как личность, отмечаем его плюсы и награды. Каждый работник обязан ощущать себя уверенно. Поощрение обязано быть объективным и соразмерным. Условия труда обязаны гарантировать аккуратность, безопасность и порядок. Любой может выступать с предложениями и претензиями. Все имеют одинаковые права на получение работы, рост квалификации, продвижение по работе. Руководители обязаны быть компетентными, а их решения – этичными и справедливыми. Мы должны сохранять нашу собственность в образцовом порядке, следить за охраной окружающей среды»

Для собственников компании «Роскошь»:

«Мы несем обязанность перед нашими служащими. Бизнес обязан давать доход. Мы должны устремляться к введению новых мыслей, применять современную технику и ноу-хау и т.д.»

Моделирование традиций и ритуалов:

В фирменных ритуалах огромное внимание необходимо уделить одежде. Наряд как материализованная суть разных действий обыденной жизни и праздничных дней считается важным компонентом ритуалов и традиций, как праздничных, так и более обычных церемоний.

Главные виды ритуалов:

- ритуалы при поступлении на работу (праздничная процедура ознакомлений «новичка» с персоналом и отделом и со структурой компании и т.д.);
- интегрирующие ритуалы;
- ритуалы открытия, либо организационные ритуалы;
- ритуалы, связанные с развлечением и восстановлением (организация отдыха для работников компании, коллективное проведение праздничных дней);

Ценности, церемонии и ритуалы в жизни компании считаются наиболее презентабельными компонентами, формирующими ее стратегию и культуру.

Цели и стратегии:

1. Доход.

«Мы желаем приобрести необходимый доход для роста и финансирования нашей компании».

2. Покупатели.

«Наши услуги обязаны целиком отвечать высоким запросам нашего покупателя по качеству и пользе. Только так мы сможем одержать победу и удерживать взаимодоверие клиента».

3. Рост.

«Наш рост обязан ограничиваться только нашими заработками и нашими возможностями создавать и осуществлять современные продукты, которые отвечают потребностям клиента».

4. Наши работники.

«Все работники компании «Роскошь» обязаны делить успех компании, в которую они внесли собственный вклад. Их рабочее место обязано обеспечиваться им на основании их вкладов. Оно обязано им доставляет удовольствие и не обязано представлять для них угроз. Их личные успехи обязаны расцениваться и это обязано им помочь приобретать от работы ощущение своей значимости и удовлетворения собственности».

5. Индивидуальности каждого к вниманию.

- Менеджмент, который ищет понимания и оказания поддержки работникам, у которых временные трудности.

- Существует точный план участия в прибылях всех работников:

а) выдача за выполненную работу премии;

б) пособие в связи с болезнью, страхование и пенсия.

- Исключено, что работник лишится собственного рабочего места из-за ошибок в менеджменте.

- Работники обязаны получать признание, в котором они имеют необходимость и которое они заслужили.

6. Стиль руководства.

«Мы желаем помогать инициативе и креативным силам наших работников, при этом мы презентуем любому свободное поле действий при достижении целей компании».

7. Социальная ответственность.

«Мы желаем осуществлять наши соц. обязательства, при этом для всего государства и общности, где мы трудимся, представляем финансовую, социальную и духовную ценность».

8. Кодекс поведения работников:

- порядочность и верность

- вторая семья – это наш коллектив

- единство и совместная работа

- скромность и устойчивость

- общественные и личные интересы одинаковы

- компания – это я.

Разработанное деловое мировоззрение, бесспорно, не считается конечным вариантом. Главными его плюсами считаются:

1. Оно не идет в разрез с ранее созданной в компании концепции организационной культуры, а наоборот, доказывает и повышает главные ее постулаты.
2. Это деловое мировоззрение может без затруднений для него подчиняться корректировке, если это понадобится.
9. Оно ясно выделяет главные ценности формирования компании «Роскошь» (направленность на партнеров, рабочую команду и покупателя).

Сформулированные правила считаются настоящей базой для последующего изменения корпоративной культуры для улучшения работы компании.

Не все корпоративные ценности, осознаваемые и даже принимаемые работником в качестве таковых, действительно становятся его индивидуальными ценностями. Осознания этой либо другой ценности и позитивного взаимоотношения к ней очевидно мало. Более того, это даже не всегда необходимо. Действительно важным условием данной трансформации считается практическое введение работника в деятельность компании, направленную на эту ценность реализацию. Только действуя ежедневно, с корпоративными ценностями и соблюдая определенные нормы и принципы поведения, работник может стать представителем компании, надлежащим внутригрупповым социальным ожиданиям и предъявляемым условиям [17, с. 136].

Полная идентификация работника с организацией обозначает, что он не только осознает идеалы данной компании, отчетливо придерживается нормами и правилами поведения, установленные корпоративные ценности. В данном случае культура компании становятся личными ценностями работника, захватывая место и мотивацию структуры его поведения. Сотрудник со временем не прекращает делить данные ценности находиться в рамках этой компании либо работает в ином месте. Больше того, такой сотрудник становится сильным источником идеалов и ценностей, в рамках его компании, так и в другой компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под корпоративной культурой понимается система исторически сложившихся общих традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных правил поведения администрации и персонала, выдержавших испытание временем. Это образ жизни и деятельности группы лиц, который осознанно или неосознанно воспринимается ею и передается. Влияние корпоративной культуры на принятие решений осуществляется через разделяемые верования и ценности, формирующие у членов организации устойчивый набор базовых предположений и предпочтений. Поскольку корпоративная культура может способствовать сведению к минимуму разногласий, процесс принятия решений становится более эффективным.

Существует множество классификаций видов корпоративной культуры организации. Джеффри Зоненфельдом выделяет четыре типа корпоративных культур: «бейсбольная команда», «клуб (клубная культура)», «академия (академическая культура)» и «крепость (оборонная культура)». Типология голландского ученого Г. Хофштеда строится на четырех аспектах: индивидуалистическая культура организации; дистанция власти; стремление к избежанию неопределенности; мужественность – женственность. Р.Акофф анализировал культуру организаций как отношения власти в группе или организации: корпоративный тип культуры; консультативный тип культуры; «партизанский» тип культуры; предпринимательский тип культуры.

Стоит отметить, что на сегодняшний день сложно выделить классификацию корпоративной культуры российских организаций. Во многих фирмах корпоративная культура только начинает формироваться, а в других действует, так называемая, смешанная культура.

Ювелирный магазин «Роскошь» существует с 2009 года и занимается следующей деятельностью: изучает покупательский спрос на изделия из драгоценных металлов и камней; организует реализацию ювелирных изделий; оказывает услуги по приобретению ювелирных изделий от их производителей по индивидуальным заказам; осуществляет гарантийное обслуживание ювелирных изделий. Магазин развивается, улучшая свои показатели: увеличилась выручка от реализации на 39481р., себестоимость снизилась на 540р.

Сотрудники организации «Роскошь» оценивают доминирующую культуру организации как ролевую. Это классическая, строго распланированная организация (бюрократическая). Общая сумма баллов сотрудников фирмы также указывает на ролевую организационную культуру. Такой тип организации

характеризуется строгими функциональными и специализированными участками, которые координируются узкими связывающим звеном управления сверху.

При внедрении изменений в культуре организации «Роскошь» политика и цели руководства предприятия должны быть направлены в первую очередь на сохранение предприятия, основного кадрового состава и прибыли. В ходе исследования были выделены принципы планирования изменений организационной культуры в организации «Роскошь» и алгоритм управления корпоративной культурой. А также проведено моделирование моральных норм и ценностей для организации «Роскошь» на различных уровнях: для руководителей организации, для владельцев организации и моделирование ритуалов, традиций.

Действительно необходимым условием для совершенствования корпоративной культуры организации является практическое включение сотрудника в деятельность организации, направленную на реализацию ценностей компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бусыгин О.В. Организационная и корпоративная культура промышленного предприятия: проблема оценки в процессе управления: дисс. канд. социологических наук. – Нижний Новгород, 2015. – 229 с.
2. Гончаров В.И. Менеджмент: учебное пособие. – Минск: Современная школа, 2016. – 635 с.
3. Демин Д.В. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 154 с.
4. Демченко Е. В. О сущности понятия «корпоративная культура» // Молодой ученый. - 2018. - №13. - С. 227-229.
5. Козлова Е.Г. Корпоративная культура в конкурентоспособности организации // Научный альманах. - 2016. - № 2. - С. 198–202.
6. Ладыгин О.О. Корпоративная культура организаций в системе ценностей современной России: диссертация ... кандидата философских наук. – М., 2014. - 202 с.
7. Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной; науч. ред. Е. Голуб. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 432 с.
8. Макеев В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации. - М.: Ленанд, 2017. - 248 с.

9. Мануйлова Ю., Коломыц О. Н. Корпоративная культура как стимулирующий стратегический инструмент для эффективного функционирования организации // Новая наука: От идеи к результату. - 2016. - № 3. - С. 143-146.
10. Миронова Л.А. Формирование корпоративной культуры и ее элементы // Московский экономический журнал. - 2019. - №8. - С. 55-59.
11. Пеша А.В. Управленческий подход к формированию корпоративной культуры в организациях сферы обслуживания: дисс. канд. эконом. Наук. - Екатеринбург, 2014. - 241 с.
12. Пименова Д.В., Бодрова О.Г. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности предприятия // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. - 2014. - № 3. - С. 66-70.
13. Попова М.А. Корпоративная культура как важнейший фактор успеха современной организации // Научно-практические исследования. - 2017. - № 7. - С. 148-150.
14. Романова О.С. Организационная (корпоративная) культура как субстанциональная сущность с позиции науки управления // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. - 2017. - №13. - С. 91-94.
15. Рычкова А.А. Корпоративная культура современной компании. Генезис и тенденции развития. Монография. - Казань: Бук, 2015. - 180 с.
16. Сергеев А.М. Теория менеджмента: Учебник. - М.: Академия, 2018. - 176 с.
17. Скоморохова И.О., Цуркан А.П. Совершенствование корпоративной культуры // Молодой ученый. - 2014. - №21. - С. 421-422.
18. Степанова О.И., Орехова С.В. Содержательный фундамент понятия корпоративная культура // Студенческий: электронный научный журнал. - 2018. - №20. - С. 44-48.
19. Шевченко И.Л. Корпоративная культура как механизм корпоративного управления в российских компаниях // Вестник Южно-Уральского государственного университета. - 2016. - № 4. - С. 116-121.
20. Шелякина А.В. Корпоративная культура организации // Молодой ученый. - 2018. - №14. - С. 206-209.

Приложение 1.

Анкета

Данная анкета была составлена доктором Роджером Харрисоном и включает 15 групп из четырех альтернативных формулировок.

В каждом блоке надо поставить свои оценки от 1 до 4 баллов. Максимальную оценку следует поставить наиболее соответствующему к организации анкетируемого утверждению, минимальную оценку – наименее соответствующему утверждению и так далее. Оценки 1, 2, 3, 4 в каждом блоке надо использовать только один раз.

1. Хороший начальник:

1. Сильный, решительный и твердый, но справедливый, защищает преданных подчиненных, великодушен и снисходителен к ним.
2. Объективный и точный, избегает использовать власть в своих интересах, требует от подчиненных только то, что соответствует должностным обязанностям.
3. Избегает противоречий, легко поддается влиянию в вопросах, касающихся выполнения задачи, использует власть для получения ресурсов, необходимых для выполнения работы.
4. Заботится о личных нуждах других, использует свое положение для обеспечения возможностей, стимулирующих работу подчиненных.

2. Хороший подчиненный:

1. Угодливый, трудолюбивый и преданный интересам своего начальника.
2. Ответственный и надежный, выполняет свои обязанности и избегает действий, беспокоящих начальника.
3. Желает внести свой вклад в решение задачи, выдвигает идеи и предложения, тем не менее, охотно уступает первенство другим, более компетентным и способным.
4. Крайне заинтересован в развитии своих потенциалов, нет предубеждений против получения помощи, учебы, уважительно относится к нуждам и ценностям других, охотно помогает сам.

3. Хороший член организации прежде всего выполняет:

1. Личные приказания начальника.
2. Обязанности, требования своей собственной роли и следует привычным образцам поведения личности.

3. Действия, требования, вытекающие из задачи или профессии и из возможностей, энергии и материальных ресурсов.

4. Личные интересы.

4. Люди, которые преуспевают в организации:

1. Расчетливы, соперничают друг с другом, с сильными устремлениями к власти.

2. Добросовестные и ответственные, с глубоким чувством преданности организации.

3. Компетентные и полезные, с большим желанием сделать дело.

4. Эффективны и компетентны в личностных взаимоотношениях, желающие помочь росту и развитию других сотрудников.

5. Отношение организации к сотруднику:

1. Так, как будто его время и энергия находятся в распоряжении лиц, стоящих выше по служебной лестнице.

2. Временем и усилиями сотрудников организации распоряжается в рамках контракта, имеющего права и обязанности с обеих сторон.

3. Как к партнеру, связывающему свои умения и способности с общим делом.

4. Как к интересному и ценному человеку со своими правами.

6. Сотрудниками управляют и на них влияют:

1. Личным проявлением экономической и политической силы (награды и наказания).

2. Безличным проявлением экономической и политической силы, чтобы навязать методы и нормы выполнения работ.

3. С помощью обещания и обсуждения требований, выдвигаемых задачей и ведущих к достижению цели путем соответствующей деятельности, мотивированной личностью.

4. Внутренний интерес и удовлетворение от предстоящей работы и/или участие, забота о нуждах других людей, вовлеченных в эту деятельность.

7. Один сотрудник имеет право контролировать деятельность другого:

1. Если у этого сотрудника больше авторитета и власти в организации.
2. Если ему предписано руководить другими.
3. Если у него больше знаний о выполняемой задаче.
4. Если другой понимает, что помощь и руководство первого может способствовать его росту и знаниям.

8. Основание для постановки задачи:

1. Личные нужды и мнение тех, кто находится у власти.
2. Формальное распределение должностных обязанностей и ответственности в системе.
3. Требования к ресурсам и экспертные оценки для выполнения работы.
4. Личные желания и необходимость приобретения знаний отдельными членами организации.

9. Работа совершается из-за:

1. Получения вознаграждения, страха наказания или личной преданности отдельным влиятельным лицам.
2. Соблюдения договорных обязательств, подкрепленных санкциями и личной преданностью организации или системе.
3. Удовлетворения от работы и достижений и/или из-за личной преданности идее.
4. Любви к работе ради самой работы и интерес и уважение к запросам и ценностям сотрудников.

10. Люди работают вместе:

1. Когда этого требует вышестоящее руководство или когда понимают, что могут использовать друг друга для личной выгоды.
2. Когда координация и обмен определяются формальной системой.
3. Когда их совместный вклад необходим для достижения цели.

4. Когда сотрудничество лично принято, стимулирует и вызывает на соревнование.

11. Соперничество:

1. За личную власть и выгоду.

2. За положение с высоким статусом в формальной системе.

3. За максимальный вклад в выполнение задач.

4. За внимание к чьим-либо запросам.

12. Конфликт:

1. Контролируется вмешательством высшего руководителя и часто им поощряется, чтобы сохранить свою власть.

2. Подавляется ссылкой на правила, процедуры поведения и определения ответственности.

3. Разрешается через обсуждение качества результатов работы.

4. Разрешается с помощью открытого и глубокого обсуждения личных запросов и ценностей.

13. Решения:

1. Принимаются лицом, обладающим большей властью.

2. Принимаются лицом, которое обязано это делать.

3. Принимаются лицами, которые лучше других знакомы с задачей.

4. Принимаются сильно вовлеченными лицами, на которых влияет результат.

14. Соответствующее управление и информационная структура:

1. Приказ идет сверху вниз в простой пирамиде, так, что любой, находящийся выше в пирамиде, имеет власть над тем, кто ниже. Информация распространяется вверх посредством последовательных распоряжений.

2. Директивы распространяются сверху вниз и информация идет вверх в пределах функциональных пирамид, которые соединяются вверху. Власть и ответственность ограничиваются сотрудниками, расположенными ниже в пирамиде. Перекрестный

функциональный обмен ограничен.

3. Информация о требованиях, предъявляемых к задаче, и проблемах идет из центра, решающего задачу, вверх и наружу, причем те, кто понимает лучше всего проблему, определяют необходимые ресурсы и поддержку от остальной части организации. Структура должна изменяться в соответствии с природой и местом задачи.

4. Информация и влияние идут от человека к человеку на основе связей, в которые свободно вступают ради работы, знаний, взаимной поддержки и удовольствия. Координирующая функция может установить общие уровни взносов (вкладов), необходимых для сохранения организации. Эти задачи определяются общим соглашением.

15. На окружение реагируют так, словно это:

1. Джунгли, где все против всех, и тот, кто не эксплуатирует других, сам эксплуатируется.

2. Упорядоченная и рациональная система, где конкуренция ограничена законом, а конфликты разрешаются путем переговоров и компромиссов.

3. Совокупность неопределенных форм и систем, которые нужно переформировать и улучшить путем организации.

4. Комплекс потенциальных опасностей и помощи.

Подсчет результатов.

Сумма первых утверждений по всем блокам соответствует культуре власти. Сумма вторых утверждений по всем блокам соответствует культуре роли. Сумма третьих утверждений по всем блокам соответствует культуре задачи. Сумма четвертых утверждений по всем блокам соответствует культуре личности. Наибольшее количество баллов и будет определять доминирующую культуру в организации.