

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Как показывает многолетний опыт, эффективность организации определяется знанием, навыками и опытом руководства компании и высшего менеджмента различных функциональных подразделений. Происходящие изменения в отечественной и мировой экономике заставляют пересмотреть формы и методы управления организацией. В современных условиях необходимо овладеть новыми методами ведения бизнес-процессов, которые, несомненно, требуют использования такого фактора компании как организационная культура. При этом в настоящее время происходят глобальные попытки государства стандартизировать многие сферы жизни общества, например, такие как технология, информация, финансы, образование и многие другие. На современном этапе для того, чтобы не идти по стопам американских и европейских «гигантов» и не уничтожить национальные и личностные различия в обществе, необходимо поддерживать национальную культуру путем формирования организационных культур компаний, основанных на сформировавшихся в стране национальных ценностях. В условиях жестких конкурентных отношений именно организационная культура является основой жизненного потенциала компании. Она объединяет людей, способствуя их духовной сплоченности. Включая в себя множество элементов, организационная культура является важнейшим фактором, ради которого люди остаются в организации на протяжении долгих лет, разделяя ее принципы и нормы жизнедеятельности, сформированные на основе культурных ценностей и многолетних традиций.

Организационная культура отличает одну компанию от другой и значительно предопределяет ее успех в условиях настоящей рыночной экономики. В индустриальную эпоху в условиях экономического роста и преобладания власти научно-технических специалистов, организационная культура не была объектом целенаправленного воздействия менеджеров. Но уже к середине XX века у зарубежных организаций в рамках стратегии развития бизнеса возникла необходимость в формировании культуры внутри компании. Поэтому в 70-е годы XX века начался резкий переход от единичных случаев создания организационной культуры к массовой практике. В информационную эпоху организационная культура проявляется во всех сферах жизни организации и предопределяет ее

место в широкой внешней среде, формирует способ осмысления окружающей действительности и внутриорганизационных отношений. Культура действует в организации как образец и стереотип при формировании стратегии, распределении власти, принятии решений, профессиональном поведении персонала, а также ненавязчиво помогает в достижении поставленных перед организацией целей.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что именно организационная культура является мощнейшим стратегическим инструментом, позволяющим ориентировать всех работников на общие цели. Поэтому многие преуспевающие фирмы для повышения эффективности своей деятельности разрабатывают комплексные программы управления, в которые непосредственно входит формирование, развитие и поддержание оптимальной для компании организационной культуры.

Множество зарубежных и отечественных исследователей посвящали свои работы изучению организационной культуры. Огромный теоретический и практический вклад в исследование данной темы внесли такие зарубежные ученые как: Л. Элдридж, У. Оучи, Э. Шейн, К. Камерон и Р. Куинн, Г. Хофштеде, Ф. Стродбек, Ф. Тромпенаарс. Среди отечественных авторов необходимо выделить В.А. Спивака, О.Г. Тихомирову и др.

Объектом исследования выступает торговая компания (на примере ООО «Спортивная амуниция»).

Предметом исследования является ее организационная культура.

Цель курсовой работы – изучение феномена организационной культуры в ООО «Спортивная амуниция» с разработкой рекомендаций по повышению ее уровня в торговой организации.

Исходя из цели работы можно выделить следующие задачи, которые необходимо решить в ходе данного исследования:

- 1) изучить феномен организационной культуры и ее структуру;
- 2) дать характеристику компании ООО «Спортивная амуниция»;
- 3) дать оценку организационной культуры ООО «Спортивная амуниция»;

4) разработать рекомендации по повышению уровня организационной культуры ООО «Спортивная амуниция».

Практическая значимость курсовой работы заключается в анализе финансово-хозяйственной деятельности ООО «Спортивная амуниция», анализе внешней и внутренней среды с выбором стратегии при помощи модели М. Портера, матриц PEST-, SWOT-анализа; всестороннем анализе его организационной культуры с построением профилей и разработанных на основе проведенного исследования практических рекомендаций, способствующих повышению эффективности деятельности исследуемой фирмы в целом.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

## **1.1. Структура организационной культуры**

На сегодняшний день современный менеджмент рассматривает феномен организационной культуры как сильный стратегический инструмент, который позволяет направлять все подразделения компании на общие цели. К пониманию самой сущности организационной культуры существует множество подходов. В отечественной литературе встречается порядка 20 определений, а в зарубежной около 30. Одни авторы рассматривают организационную культуру как набор определенных элементов, другие же используют только характеристики деятельности компании и рассматривают данный феномен только как целостную категорию.

Единственным отличительным моментом в определении всех авторов является то, что организационная культура подразумевает четкое восприятие ее основных составляющих всеми членами организации. Центральными терминами в определении организационной культуры компании в большинстве трактовок являются именно «базовые правила» и «моральные нормы и ценности».

Одно из наиболее известных определений организационной культуры было описано американским ученым Э. Шейном, который считал, что организационная культура – это совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей по мере того, как она

училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо, чтобы считаться ценными [26].

Таким образом, можно говорить о том, что организационная культура – это основная идеология управления и организации социально-экономической системы внутри компании, направленная на повышение организационной эффективности и отражающая основные ценности организации.

Под идеологией управления понимается система взглядов, ценностей и идей, связанных с управлением организацией, стратегией развития бизнеса, способами и методами достижения целей, а также с деловой этикой организации (то есть с моральными принципами, нормами, правилами организации, связанными с поведением в организации, отношениями с деловыми партнерами, потребителями, обществом и т. п.).

В широком понимании сама культура подразумевает деятельность человека по созданию и сохранению материальных и духовных ценностей. Поэтому и культуру организации необходимо рассматривать именно с этой позиции, включая в нее не только духовные, но и материальные объекты. Отечественные исследователи, такие как В.А. Спивак и Н.Г.Иванова, в своих работах разделяют организационную культуру предприятия на «материальную» и «нематериальную» (духовную) составляющие. Материальная культура компании – это внешняя ее часть, а духовная – внутренняя (рис. 1.1).

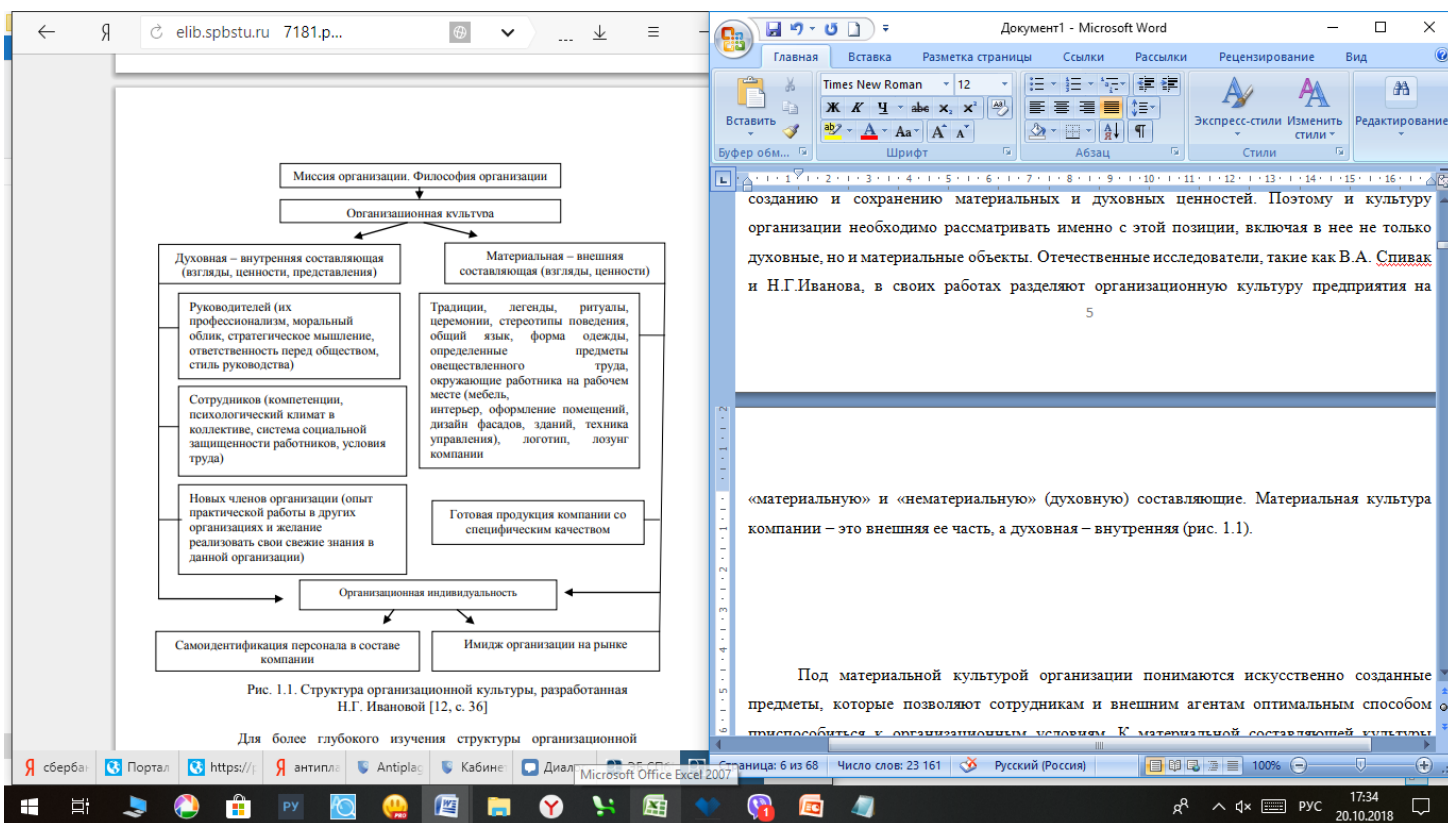


Рис. 1.1. Структура организационной культуры, разработанная Н.Г. Ивановой [12, с. 36]

Под материальной культурой организации понимаются искусственно созданные предметы, которые позволяют сотрудникам и внешним агентам оптимальным способом приспособиться к организационным условиям. К материальной составляющей культуры фирмы относят: корпоративный стиль компании, логотип и лозунг, вебсайт, форменную одежду сотрудников, корпоративную атрибутику, интерьер и дизайн офисных помещений, оснащение рабочих мест сотрудников, нормы поведения в компании, а также основные ритуалы, традиции и корпоративные праздники. Основные элементы материальной составляющей организационной культуры поддерживают организационную индивидуальность, способствуют выработке имиджа компании на рынке.

Духовная культура предприятия имеет свое выражение не в предметах, а в деятельности, связанной с эмоциями и чувствами. Главными атрибутами духовной или внутренней составляющей организационной культуры являются: основные взгляды, ценности и верования, а так же общие представления и принципы функционирования организации. Духовная составляющая культуры компании проявляется на всех иерархических уровнях управления предприятием. Для руководства компании – это их профессионализм и стиль руководства, их

моральный облик и стратегическое мышление. Для специалистов компании духовные элементы культуры могут проявляться через их компетенции и квалификацию, через предоставляемые условия труда руководством компании и социально-психологический климат в коллективе. При адаптации новых сотрудников духовные элементы культуры способствуют желанию новых членов коллектива реализовывать свои знания и опыт, помогают справиться с психологическим стрессом, вызванным сменой обстановки, и являются базовым элементом для появления чувства самоидентификации сотрудника внутри фирмы.

Для более глубокого изучения структуры организационной культуры, исходя из вышеупомянутого подхода, необходимо рассмотреть каждый элемент организационной культуры более подробно. Так как материальная культура является внешней составляющей, то в ее состав входят множество визуальных атрибутов, относящихся к организационной культуре компании. Например, к ним относятся внешняя и внутренняя корпоративная символика.

Основная корпоративная символика фирмы – это совокупность корпоративных знаков и символов, относящихся ко всей деятельности организации и формирующих уникальный образ компании в глазах партнеров, заказчиков и сотрудников предприятия. Корпоративная атрибутика (символика) формирует организационный стиль и имидж компании, и включает в себя множество элементов: логотип, фирменную одежду в корпоративной цветовой гамме, календари и сувениры, ежедневники с основными отличительными чертами фирмы, фирменные бланки, девизы и рекламные лозунги [15].

Самые знаковые отличительные элементы, способствующие быстрой узнаваемости фирмы среди конкурентов, это логотип и корпоративные девизы и лозунги. Логотип (фирменный товарный знак) – это оригинальное графическое очертание (выражение) полного или сокращенного названия организации, выполненное в фирменном стиле компании. Правильно разработанный актуальный логотип – это востребованный образ компании, передающий основной характер и принцип бизнеса каждой фирмы. Профессионально разработанные логотипы могут полностью передать ценности компании, вызвать правильные ассоциации и заинтересовать и расположить к себе основную целевую аудиторию.

Одним из объектов материальной культуры организации является корпоративная атрибутика, выпускаемая компанией, и включающая в себя печатные издания (визитки, фирменные бланки, буклеты и каталоги по тематике фирмы), фирменную канцелярию (календари, письменные принадлежности, ежедневники и

корпоративные сувениры), а также индивидуальную форменную одежду сотрудников [5].

Вышеперечисленные атрибуты фирмы позволяют ненавязчиво проводить рекламную кампанию деятельности фирмы и реализуемой продукции, способствуя укреплению внешней и внутренней репутации фирмы как успешной и стабильной компании.

Правильно разработанный девиз (лозунг) предприятия – это краткое, но емкое выражение основных преимуществ компании перед основными конкурентами. Девиз суммирует главные отличительные черты и отражает приоритетные принципы функционирования компании [4].

В постиндустриальную эпоху одним из важнейших материальных объектов культуры организации стал веб-сайт в сети Интернет. На данный момент, каждая компания, будь это огромная корпорация или фирма малого и среднего бизнеса, должна иметь свой личный веб-сайт. Интернет-ресурс является виртуальной выставкой товаров и услуг компании круглосуточно и семь дней в неделю независимо от территориального положения. Множество организаций полностью переносят свою деятельность в сеть, организуя Интернет-магазины и сайты предоставления услуг.

В настоящее время, веб-сайт является не только мощным инструментом рекламы и стимулирования продаж, а еще и методом трансляции организационной культуры во внешнюю среду. Сам дизайн сайта уже является визитной карточкой компании. Публикуя в сети корпоративные ценности и традиции, фотографии, видео материалы и отчеты, компания открывает себя своим потенциальным заказчикам, формируя положительный образ и поддерживая имидж и репутацию организации.

Все вышеперечисленные визуальные элементы материальной составляющей организационной культуры компании формируют фирменный (корпоративный) стиль всего предприятия. Главная задача – это сделать запоминающейся и яркий образ компании, который бы выделял компанию среди конкурентов. Разработка корпоративного стиля ведется на основе изучения и анализа основной деятельности предприятия. Создание полного пакета такой деловой атрибутики (продукции) является лучшим маркетинговым инструментом и в дальнейшем позволяет решать множество коммуникационных задач, связанных с контактами с внешними агентами организации.

Материальные объекты культуры, относящиеся к внутриорганизационной позиции фирмы, проявляются в основных корпоративных традициях и стереотипах (нормах) поведения.

Корпоративные традиции – это социальные и культурные образцы поведения, отношений и порядка, относящиеся к наследию компании, объединяющие всех сотрудников и сохраняющиеся на протяжении долгих лет. Общие традиции являются главным фактором сплочения коллектива, формируют организационную идентичность сотрудников и способствуют повышению лояльности персонала к организации [7].

Нормы поведения определяют неформальные правила поведения всех членов организации. Стандарты служебного и профессионального поведения и организационной этики внутри фирмы, стиль общения, деловое поведение с заказчиками и поставщиками способствуют дисциплинированности каждого сотрудника и являются основой деятельности любого предприятия.

Исходя из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что в основном материальные объекты культуры организации направлены на создание и поддержание имиджа и появление организационной индивидуальности во внешней среде. Основой для создания всех вышеперечисленных объектов является духовная культура компании, которая является соединением разрозненных элементов организационного сознания в цельное корпоративное мировоззрение.

К духовной культуре предприятия относятся множество элементов, таких как: профессионализм и компетенции всех членов организации, стили руководства и лидерства, существующие в фирме на протяжении всего времени функционирования, отношения, социальнопсихологический и моральный климат во всем коллективе, образ мышления, определенные потребности и стимулы к деятельности работников – во всем этом и проявляется духовная часть культуры. Фундаментом для появления определенных типов вышеперечисленных элементов являются корпоративные ценности и верования, философия и видение всей организации в целом.

Ценности компании – это общие взгляды и ментальные установки всех членов организации относительно своей деятельности, внутренних и внешних агентов взаимодействия, формирующих общеорганизационное мышление и принципы функционирования всего предприятия. Принятие сотрудниками основных ценностей компании является залогом эффективного управления любой



организацией [9].

Философия организации рождается в результате суммирования всех ценностей, взглядов и принципов деятельности компании.

Философия – это совокупность внутриорганизационных моральных и административных норм и убеждений, посвященных глобальной цели и разделяемых всеми членами организации.

Соблюдение философии гарантирует благополучие и успех во взаимоотношениях внутри организации и способствует ее эффективному развитию. Внутри компании философией определяются качество рабочей силы, условия и оплата труда наемных работников, социальные гарантии, система мотивации, а также способы поощрения и наказания работников [4].

Миссия компании отражает основной смысл ее существования и основные глобальные цели, транслируя их во внешнюю среду. Видение – это образ организации в будущем, возможно, включающий в себя способы достижения поставленного результата. Эти понятия определяют стратегическое мышление фирмы и являются основополагающими стратегического управления. Путем выработки вышеперечисленных объектов компания четко определяет цели и способы их достижения, что в дальнейшем помогает ей двигаться по определенно заданному пути. Тем самым организационная культура, а именно ее материальные и духовные объекты, присутствуют во всех сферах деятельности 15 человека в организации, поэтому в каждом функциональном блоке системы управления фирмой можно найти ее выражение.

Например, к коммерческому отделу и отделу маркетинга прямое отношение имеет торговая марка (логотип и фирменный стиль), способы рекламы и продвижения продукции, культура общения с потребителями и поставщиками; к научно-техническому подразделению относятся наличие собственных разработок, исследований, патентов и перспективность технологий; в производственном отделе организационная культура – это современность оборудования, культура производственного процесса и качество продукции; в сфере управления персоналом организационная культура проявляется по средству социальных гарантий, условий труда, квалификации и компетенции персонала, наличия программ обучения и т. д.

Таким образом, исходя из всего вышесказанного, можно сделать следующий вывод.

Организационная культура – это совокупность уникальных духовных и материальных объектов, которая формирует у всех членов организации единую общую для них психологию, определяет их смысл и характер поведения в организации для достижения поставленных перед ними целей. Культура в организации полностью от начала до конца пронизывает процесс рабочей деятельности, и управления персоналом, так как вырабатывает основные принципы функционирования всей организации, определяет основные цели и способы их достижения, формируя позитивный образ компании не только у интересующих ее групп общественности, но и у важнейшего ресурса компании – собственных работников.

## **1.2. Оценка организационной культуры**

За все время исследования организационной культуры было выделено три подхода к измерению данного феномена. В своей книге «Диагностика и измерение организационной культуры» К. Камерон и Р. Куинн определили их следующим образом:

1 подход – холистический. Здесь исследователь полностью погружается в культуру и действует как настоящий участник трудового процесса и пытается стать полноценным членом организации, изучая и принимая все ее правила;

2 подход – метафорический. Здесь исследователь выступает в роли наблюдателя, он использует документацию, отчетность, рассказы и беседы сотрудников, прислушивается к корпоративным историям и легендам;

3 подход – количественный. Здесь исследователь использует различные опросники и проводит собеседования для оценки конкретный проявлений культуры организации.

В настоящее время самым распространенным способом оценки организационной культуры является количественный метод (подход). Поэтому на сегодняшний день набор выбора количественной оценки организационной культуры компании довольно обширен и разнообразен. На выбор метода изучения культуры организации влияют большое количество факторов, не последним из которых, является личность самого исследователя.

При выборе количественного метода или его разработки под нужды исследования организационной культуры необходимо придерживаться некоторых принципов, предложенных известным отечественным автором:

- данные исследования должны быть сопоставимы с ранее проведенными исследованиями организационной культуры на российских предприятиях;
- для улучшения качества ответов и снижения количества брака среди заполненных анкет необходимо учитывать уровень образования респондентов, качество предложенных вопросов, применять различные типы и сложность вопросов, соблюсти их логику распределения в анкете, иначе респондент быстро теряет интерес к заполнению анкеты и имеет место возможность появления нежелательных и неправдивых ответов;
- при проведении исследования в компании необходимо сократить время, предусматриваемое для заполнения анкеты для того, чтобы не вызвать отрицательного отношения, связанного с нарушением бизнес-процессов в компании;
- результаты опроса обязательно должны сочетать в себе как количественные, так и качественные данные [1].

Одним из самых простых, но емких методов оценки организационной культуры в компании, является методика «OCAI», разработанная американскими исследователями Кимом Камероном и Робертом Киунном на основе исследования зарубежных компаний. Данный инструмент диагностики называется «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» (OCAI).

Разработка вышеупомянутой конструкции изначально подкреплялась исследованием главных индикаторов эффективных организаций.

Ключевыми вопросами при исследовании были следующие.

1. Каковы главные критерии того, эффективна организация или нет?
2. Какие ключевые факторы определяют организационную эффективность?
3. Когда люди выносят суждения о признании организации эффективной, какие именно индикаторы они имеют в виду?

В результате данного исследования зарубежных организаций были выделены противоположные пары измерений: гибкость – стабильность; дискретность – целостность; динамизм – предсказуемость; внутренняя – внешняя ориентация; интеграция – дифференциация; единство и соперничество.

На основе этих критериев и была построена «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» (рис. 1.2).

The image shows a screenshot of a computer screen. On the left, a web browser window displays a page from elib.spbstu.ru. The page contains text describing a methodology for measuring organizational culture and a 2x2 matrix diagram. The matrix has 'Гибкость и дискретность' (Flexibility and discreteness) on the vertical axis and 'Внутренний фокус и интеграция' (Internal focus and integration) on the horizontal axis. The four quadrants are labeled: 'Клан' (Clan) in the top-left, 'Адвокатия' (Advocacy) in the top-right, 'Бюрократия' (Bureaucracy) in the bottom-left, and 'Рынок' (Market) in the bottom-right. Below the matrix is the caption: 'Рис. 1.8. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей Камерона и Куинна [13, с. 59]'. The text below the caption states: 'Выше описанная методика предполагает, что каждая из четырех предложенных альтернатив в каждом из шести блоков относится к определенному типу культуры (описание типов организационной культуры по Камерону и Куинну во втором параграфе первой главы). В связи с этим авторы методики OCAI на основе полученных усредненных'.

On the right, a Microsoft Word document window shows the same content. The text in the Word document includes: 'ценностей» (OCAI). Разработка вышеупомянутой конструкции изначально подкреплялась исследованием главных индикаторов эффективных организаций. Ключевыми вопросами при исследовании были следующие. 1. Каковы главные критерии того, эффективна организация или нет? 2. Какие ключевые факторы определяют организационную эффективность? 3. Когда люди выносят суждения о признании организации эффективной, какие именно индикаторы они имеют в виду? В результате данного исследования зарубежных организаций были выделены противоположные пары измерений: гибкость – стабильность; дискретность – целостность; динамизм – предсказуемость; внутренняя – внешняя ориентация; интеграция – дифференциация; единство и соперничество. На основе этих критериев и была построена «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» (рис. 1.2). Методика OCAI подразумевает прохождение респондентом опроса, состоящего из шести выделенных блоков в каждом по четыре утверждения. Каждые шесть блоков подразумевают четыре альтернативных ответа. Респонденту необходимо распределить 100 баллов оценки между этими четырьмя альтернативами, в зависимости от того, насколько каждая альтернатива соответствует исследуемой организации. Общее количество баллов по

Рис.1.2. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей Камерона и Куинна [13, с. 59]

Методика OCAI подразумевает прохождение респондентом опроса, состоящего из шести выделенных блоков в каждом по четыре утверждения. Каждые шесть блоков подразумевают четыре альтернативных ответа. Респонденту необходимо распределить 100 баллов оценки между этими четырьмя альтернативами, в зависимости от того, насколько каждая альтернатива соответствует исследуемой организации. Общее количество баллов по каждому блоку не должно превышать 100 баллов [13]. Данная методика направлена на измерение не только настоящего типа культуры, но и предпочтительного для респондентов. Поэтому диагностический бланк опроса включает в себя графы «Теперь» и «Предпочтительно». Выше описанная методика предполагает, что каждая из

четырёх предложенных альтернатив в каждом из шести блоков относится к определенному типу культуры (описание типов организационной культуры по Камерону и Куинну во втором параграфе первой главы). В связи с этим авторы методики OCAI на основе полученных усредненных оценок по каждой альтернативе предлагают нарисовать графический профиль организационной культуры исследуемой фирмы, который является, по мнению авторов, начальным этапом стратегии изменения культуры организации.

Данная методика с построением организационного профиля является одной из наиболее показательных и емких, и может использоваться, как для зарубежных организаций, так и для отечественных. Диагностика также предполагает выработку рекомендаций в зависимости от необходимости изменения профиля культуры в сторону повышения или понижения уровня одного или нескольких типологических квадрантов (клан, адхократия, рынок, бюрократия). В дополнение к основной методике оценки типа организационной культуры автором разработан дополнительный метод для выработки рекомендаций по повышению уровня организационной культуры, который называется «Уровень организационной культуры».

Основными преимуществами вышеописанной методики являются:

- представление организационной культуры в виде лепестковой диаграммы, позволяющее наглядно иллюстрировать соотношение текущей ситуации в исследуемой организации с каждым из четырех типов культуры, описанных К. Камероном и Р. Куинном и профилем «эталонной» модели;
- простота инструментария и алгоритма анализа полученных данных;
- возможность расширения диагностического листа за счет специфических вопросов по необходимой тематике исследования.

Среди недостатков данной методики можно выделить:

- отсутствие направленности исследования на выявление конкретных ценностей, характерных для организации и текущей ситуации;
- невозможность оценить степень присутствия той или иной ценности в сегодняшней организационной культуре компании;
- при недостатке информации невозможность объяснения мотивов респондентов ответов в графе «Предпочтительно».

Еще одним комплексным методом оценки организационной культуры является диагностика, разработанная отечественным автором О.Г. Тихомировой. Данный метод позволяет выявить характеристики и компоненты исследуемой организационной культуры, которые в наибольшей степени препятствуют росту эффективности компании или, наоборот, максимально ему способствуют.

Комплексная оценка организационной культуры состоит из совокупности качественных и количественных показателей, позволяет определить тип организационной культуры и включает в себя оценку уровня построения системы по ее совершенствованию и развитию [23].

Полученные в ходе комплексной оценки результаты позволяют сделать вывод о ее изменении во времени, сравнить несколько организационных культур разных компаний и различных подразделений одной компании.

Данный метод осуществляется в трех взаимосвязанных аспектах: функциональном, элементном и организационном. Первый аспект – функциональный, характеризует, насколько полно реализуются функции организационной культуры в компании; вторые показатели – показатели уровня элементного построения и ресурсного обеспечения показывает, насколько полно используются ресурсы, которые учувствуют в формировании и изменении организационной культуры; третий аспект – показатели уровня аспекта организационного построения – насколько прогрессивной и современной является структура управления изменением и формированием организационной культуры [23].

Комплексная оценка включает в себя несколько этапов:

- определение типа организационной культуры с построением ее графического профиля (критерии оценки: внутренний и внешний фокус направленности фирмы, индивидуализм или коллективизм, а также стиль управления – бюрократический или инновационный);
- оценка уровня построения системы управления формированием и изменением организационной культуры с помощью расчета коэффициентов: уровня функционального построения, кадрового обеспечения, правового обеспечения, информативного обеспечения, финансового и технического обеспечения, коэффициента квалификационного отклонения; расчет гуд-вилла.

Вышеописанный комплексный метод является наиболее эффективным, так как оценивает не только тип организационной культуры, а еще и основные показатели,

влияющие на формирование, развитие и изменение культуры организации.

Множество авторов и исследователей организационной культуры предлагают свои методы оценки данного феномена. Например, Чарльз Хэнди предлагает опросник из 86 утверждений, направленный на определение типа организационной культуры, в зависимости от разработанной им типологии. Американские исследователи Блэквелл, Миниард и Энджел, предлагают оценить культуру со стороны личных и социокультурных мотивов потребительского поведения (культура, ориентированная на рабочий процесс; культура, ориентирующаяся на сотрудников; культура, в которой персонал идентифицирует себя с рабочим местом) и т. д. Самыми информативными из них являются описанные выше методика Камерона и Куинна «OCAI» и комплексная оценка организационной культуры О.Г. Тихомировой.

Важно знать, что любые изменения организационной культуры могут привести как к повышению эффективности деятельности сотрудников и организации в целом, так и к довольно плачевным и неожиданным для компании результатам. Более того, всегда нужно помнить то, что для одной компании может быть хорошо и результативно, для другой бывает губительно. Поэтому, планируя любые изменения в культуре организации, необходимо важно проанализировать существующую, ее основные критерии и особенности. Для этого и разработано такое множество методов оценки организационной культуры, чтобы любой управляющий, сотрудник отдела персонала, а также любой заинтересованный человек, мог найти для себя и своей организации свой подходящий метод.

## **Выводы по первой главе**

Организационная культура является связующим элементом между стратегией управления бизнесом и стратегией управления человеческими ресурсами. Культуру организации следует рассматривать как мощный стратегический инструмент, направляющий все подразделения компании и отдельных ее членов на общеорганизационные цели. Оценка организационной культуры может производиться в рамках трех различных подходов: холистического, метафорического и количественного. Наиболее распространенным способом оценки является количественный, основанный на разработке различных опросников и анкет, направленных на диагностику организационной культуры компании. Одним из самых показательных методов оценки организационной

культуры является методика «OCAI» К. Камерона и Р. Куинна, основанная на модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» с построением профилей настоящей и предпочтительной организационной культуры.

## **2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ООО «СПОРТИВНАЯ АМУНИЦИЯ»**

### **2.1. Характеристика компании**

ООО «Спортивная амуниция» - магазин спортивных товаров, находящийся по адресу: Самарская область, г. Жигулевск, Г-1, д.5

Отличительной особенностью торговой организации спортивных товаров ООО «Спортивная амуниция» является высокий уровень обслуживания, это достигается благодаря кадровой политике.

ООО «Спортивная амуниция» является юридическим лицом – обществом с ограниченной ответственностью (ООО) и действует на основании Устава, который утвержден учредителями и зарегистрирован местными органами власти. Предприятие имеет печать со своим наименованием, фирменный знак (символику), расчетный и иные счета в рублях и иностранной валюте в учреждениях банков РФ.

Основной целью предприятия является получение прибыли, а также насыщение рынков товарами, предоставляемыми фирмой.

Генеральный директор ООО «Спортивная амуниция» вместе с его учредителями являются владельцами уставного капитала. Совет учредителей решает вопрос о распределении чистой прибыли. За счет привлечения дополнительных денежных средств предприятие увеличивает свои основные и оборотные фонды, наращивает свои складские запасы, участвует в разработке инновационных материалов и увеличивает доходы.

В настоящее время компания в своем штате насчитывает 15 сотрудников. Анализ кадрового состава представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 Анализ количественных и качественных характеристик персонала ООО «Спортивная амуниция»



Должность	Пол	Возраст	Образование	Стаж работы
Генеральный директор	ж	от 45 до 60	высшее	более 5 лет
Директор	м	от 30 до 45	высшее	более 5 лет
Руководитель технико-коммерческого отдела	ж	от 25 до 30	высшее	более 5 лет
Технико-коммерческий представитель № 1	м	от 25 до 30	высшее	от 1 года до 3 лет
Технико-коммерческий представитель № 2	м	от 25 до 30	средне - специальное	от 1 года до 3 лет
Технико-коммерческий представитель № 3	м	от 30 до 45	высшее	от 3 до 5 лет
Технико-коммерческий представитель № 4	м	от 30 до 45	средне - специальное	от 3 до 5 лет
Технико-коммерческий представитель № 5	м	от 30 до 45	средне-специальное	менее года
Менеджер по работе с оптовыми клиентами	ж	от 18 до 25	высшее	от 1 года до 3 лет
Заведующий складом	м	от 45 до 60	средне-специальное	более 5 лет

Менеджер по продажам № 1	м	от 30 до 45	средне-специальное	более 5 лет
Менеджер по продажам № 2	м	от 18 до 25	средне-специальное	от 1 года до 3 лет

Продолжение табл. 2.1

Должность	Пол	Возраст	Образование	Стаж работы
Главный бухгалтер	ж	от 30 до 45	высшее	от 3 до 5 лет
Водитель	м	от 30 до 45	среднее	от 1 года до 3 лет
Уборщик	м	от 30 до 45	среднее	менее года

Анализируя таблицу 2.1, можно сделать вывод, что в настоящее время в исследуемой организации работают больше мужчин, чем женщин. Это может быть объяснено спецификой деятельности организации (продажа спортивного инвентаря и амуниций). Средний возраст работников ООО «Спортивная амуниция» от 25 до 45 лет. В основном все сотрудники компании имеют высшее или средне-специальное образование, все руководящие должности заняты сотрудниками с высшим образованием, удельный вес работников со средним образованием приходится на отдел материально-технического снабжения, что может быть объяснено спецификой рабочего процесса данного отдела. Средний стаж работы сотрудников ООО «Спортивная амуниция» от 3 до 5 лет и более. Это свидетельствует об эффективной кадровой политике и достаточно хороших условиях работы, что позволяет сотрудникам задерживаться в данной организации в течение долгого времени. Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о среднестатистическом работнике компании «Спортивная амуниция» - это мужчина в возрасте от 25 до 45 лет с высшим или средне - специальным образованием, проработавший в исследуемой организации от 3 до 5 лет и более.

Организационная структура компании представлена на рисунке 2.1.

## Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Спортивная амуниция»

В ООО «Спортивная амуниция» функционируют 5 функциональных отделов, один из которых находится на аутсорсинге: технико-коммерческий отдел; отдел снабжения (склад); финансовый отдел; отдел материально-технического снабжения и отдел маркетинга и IT-технологий (аутсорсинг). У каждого отдела есть свой линейный руководитель и исполнители. На рисунке 2.1 наглядно видно, что организационная структура относится к линейно-функциональному типу. В основном данного типа организационной структуры придерживаются многие фирмы в малом и среднем бизнесе при производстве или реализации однотипной продукции. Такая структура подразумевает качественное разделение труда по функциональным подразделениям с линейными руководителями и исполнителями.

Генеральный директор компании несет полную ответственность за состояние организации, руководит финансово-хозяйственной деятельностью предприятия и представляет компанию во всех государственных и коммерческих учреждениях.

Директор компании придерживается должностной инструкции исполнительного директора, организует работу функциональных подразделений и следит за их эффективным взаимодействием, а также отвечает за выполнение всех приказов генерального директора.

В непосредственном подчинении у директора организации находится руководитель технико-коммерческого отдела. В его должностные обязанности входит: планирование и прогнозирование закупок в зависимости от потребностей крупных заказчиков, исследование рынка, проведение переговоров и заключение договоров с поставщиками и заказчиками, мониторинг дебиторской задолженности и отслеживание работы технико-коммерческих представителей и менеджера по работе с клиентами.

Основными видами деятельности технико-коммерческого отдела являются: исследование рынка и работа с потенциальными заказчиками, продажа спортивных товаров, работа с постоянными клиентами, оказание технической поддержки, оказание услуг по подбору индивидуального спортивного инвентаря.

Отделом снабжения (складом) руководит заведующий, он занимается непосредственно отслеживанием количества и качества материала на складе, снабжением компании продукцией и распределением товаров в складских помещениях.

Менеджер по продажам продает спортивные и товары.

Главный бухгалтер в компании ведет работу по экономическому планированию, а также является заместителем генерального директора в вопросах экономического характера. В должностные обязанности главного бухгалтера входят: ведение бухгалтерского учета и отчетности, всесторонний обзор финансово-хозяйственной деятельности организации, ведение кадрового учета и начисление заработной платы, выполнение финансовых расчетов с поставщиками и контроль финансовых операций предприятия. В связи с тем, что в настоящее время в организации ведется активное внедрение информационных технологий, компания решила воспользоваться услугами IT-аутсорсинга. Внешние специалисты в области IT-технологий и рекламы в сети Интернет занимаются развитием и поддержкой Интернет-ресурсов, недавно созданных в компании, и активно продвигают компанию в социальных сетях и поисковых системах.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о том, что в компании функционирует классическая для среднего бизнеса организационная структура.

Но нельзя сказать, что в компании действуют только «вертикальные» линейные и функциональные связи. В некоторых случаях при необходимости решения оперативных задач в компании возникают «горизонтальные» связи между подразделениями, что является основным признаком быстрой реакции сотрудников на внешние и внутренние изменения.

Для исследуемой организации преимуществом линейно-функциональной структуры является повышенная эффективность рабочей силы и отсутствие дублирования должностных обязанностей, присутствует повышенный контроль и стабильность деятельности каждого функционального подразделения и отдельного сотрудника.

Основной проблемой организационной структуры в ООО «Спортивная амуниция» является проблема межфункциональной конфликтности. В каждом отделе, помимо общих целей организации, существуют свои «локальные» цели, свои «системы ценностей и традиций», свои системы оценки результатов, и вследствие таких различий возникают межфункциональные конфликты. Развитие таких конфликтов часто связано с отклонением от стратегических целей всей компании.

## **2.2. Оценка организационной культуры в компании**

Руководство компании «Спортивная амуниция» за все время ее существования не уделяло организационной культуре пристального внимания и не проводило запланированных мероприятий по ее разработке и совершенствованию, все основные элементы, напоминающие культуру, появлялись в компании неосознанно.

Тем самым нельзя утверждать, что в настоящее время в компании существует полноценно сформированная организационная культура. Это связано со спецификой малого бизнеса, где большей частью работают люди, имеющие либо родственные, либо дружеские связи, а также с наличием определенных внешних и внутренних проблем.

Среди основных проблем, относящихся к внешней среде фирмы, можно выделить следующие:

- невысокая доля занимаемого рынка;
- снижение уровня продаж продукции за последний год;
- слабый имидж компании в глазах потребителей;
- низкая узнаваемость организации на рынке спортивных товаров.

К проблемам внутриорганизационного характера можно отнести:

- отсутствие общеорганизационных целей и четкой стратегии развития;
- конфликтность и недопонимание между функциональными подразделениями;
- различие в потребностях и мотивах деятельности сотрудников.

При указанном конкурентном положении фирмы и внутренней рассогласованности между функциональными подразделениями по определенным причинам, руководители компании приняли решение о формировании оптимальной организационной культуры в компании. При помощи разработки материальных объектов культуры, а именно логотипа и корпоративного стиля, компания повысит свою узнаваемость среди конкурентов, разработка основного элемента визуальной организационной культуры – веб-сайта компании, является одним из способов поиска новых заказчиков, усовершенствование предметов овеществленного труда таких как, мебель, интерьер, дизайн помещений и оборудования, будет способствовать повышению лояльности сотрудников к организации и повлияет на их удовлетворенность своей работой.

Поскольку материальная культура – это душа всей компании, воплощенная в форму вещи и цвета, в настоящее время в ООО «Спортивная амуниция» ведется активная работа по разработке нового корпоративного стиля, а именно основной корпоративной символики организации.

Так как корпоративная символика формирует уникальный образ компании в глазах партнеров, заказчиков и сотрудников предприятия, в компании «Спортивная амуниция» существуют свои определенные корпоративные атрибуты, такие как: логотип, фирменная одежда, корпоративные календари и сувениры, ежедневники, фирменные бланки, девиз. Перечисленные материальные объекты, характеризующие организационную культуру исследуемой торговой фирмы, представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 Объекты материальной составляющей организационной культуры ООО «Спортивная амуниция»

<b>Элементы материальной составляющей организационной культуры</b>	<b>Есть / нет</b>
Визуальные элементы (корпоративная символика)	
Логотип	+
Веб-сайт	-
Фирменная одежда	+/-
Индивидуальные знаки отличия	-
Корпоративная атрибутика	+/-
Фирменные бланки	+

## Элементы материальной составляющей организационной культуры Есть /нет

Девиз	+
Рекламный лозунг	-
Цветовая гамма корпоративного стиля	-
Визуальные элементы (предметы овеществленного труда)	
Интерьер и мебель в корпоративном стиле (дизайн)	-
Оснащение рабочих мест	+
Техника	-
Высокотехнологическое оборудование	+
Основные традиции компании Внутриорганизационные кодексы / положения	-
Корпоративные праздники	+
Обучение персонала (повышение квалификации)	+
Нормы поведения в организации	+
Корпоративные легенды и истории	-

## **Элементы материальной составляющей организационной культуры Есть /нет**

Корпоративные ритуалы и награды

-

В ООО «Спортивная амуниция» логотип был разработан при создании компании в 2006 году. За время функционирования компании на рынке данный логотип стилистически устарел и потерял свою актуальность, так как компания за 12 лет работы расширила области своей деятельности по направлениям и стала мультибрендовым дистрибьютором. В связи с этим появилась необходимость разработки нового современного и запоминающегося целевой аудитории логотипа, который бы стал имиджевым элементом компании и способствовал повышению узнаваемости компании на рынке спортивных амуниций.

Одним важным атрибутом имиджа компании является фирменная одежда, предоставляемая сотрудникам. Фирменная одежда подчеркивает корпоративную принадлежность сотрудников к организации, повышает их лояльность, положительно влияет на доверие клиентов и отлично выражает индивидуальность и неповторимость компании.

В ООО «Спортивная амуниция» корпоративная одежда предусмотрена не для всех функциональных подразделений. В основном такая одежда предназначена только для работников склада, а офисные сотрудники и технико-коммерческие представители придерживаются нестрого дресс-кода.

Компания выпускает и свою фирменную канцелярию, и сувенирную продукцию. Каждый год руководство организации выделяет денежные средства на печать фирменных календарей и производство ежедневников и письменных принадлежностей с фирменным логотипом для сотрудников и основных заказчиков.

Корпоративные знаки отличия, а именно такая канцелярская продукция, являются важнейшим визуальным элементом организационной культуры. Такие атрибуты привлекают внимание потенциальных клиентов, формируют позитивный образ компании у постоянных заказчиков и являются отличным рекламным продуктом, позволяя ненавязчиво рекламировать свою компанию, постоянно напоминая и информируя о себе и своем товаре.



В исследуемой организации за все время ее существования также сформировался ряд традиций и ритуалов, которые, несомненно, являются отражением материальной культуры организации.

Одними из главных традиций в ООО «Спортивная амуниция», относящихся к наследию компании, объединяющих всех сотрудников и сохраняющихся на протяжении долгих лет, является совместные празднования официальных государственных праздников и дня рождения сотрудников.

Проведение таких совместных мероприятий позитивно влияет на сплочение коллектива и способствует улучшению межличностных отношений, так как дает персоналу возможность пообщаться в неформальной обстановке. На такие праздники в компании принято совместно выбирать подарки (в зависимости от праздника) и организовывать праздничный стол. Так как у организации есть успешный опыт сотрудничества с российскими партнерами, несколько раз в год руководство компании организует профессиональные выезды для сотрудников в города России.

## **Вывод по второй главе:**

Анализ организационной культуры ООО «Спортивная амуниция» позволил понять, насколько слабо развита культура в исследуемой компании. Отсутствует даже веб-сайт компании. Основными объектами, существующие в культуре компании, является корпоративная атрибутика (фирменная канцелярия как объект корпоративного стиля). Также проявлением организационной культуры в исследуемой компании можно назвать устоявшуюся систему организации обучения для сотрудников. Такая слабо развитая материальная составляющая организационной культуры – это результат недостаточного внимания руководства к данным элементам и организационной культуре в целом.

## **3. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ООО «СПОРТИВНАЯ АМУНИЦИЯ»**

## **3.1. Определение типа организационной культуры исследуемой фирмы по зарубежным методикам**

Поскольку организационная культура отражает коллективные базовые представления всех членов организации, для исследования настоящей организационной культуры в ООО «Спортивная амуниция» был проведен опрос сотрудников предприятия по известным зарубежным методикам.

Для определения типа организационной культуры исследуемой фирмы использовались следующие инструменты оценки:

- 1) методика «OCAI» К. Камерона и Р. Куинна, основанная на теоретической модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» с построением профиля организационной культуры;
- 2) методика Чарльза Хэнди «Определение типа организационной культуры по Ч. Хэнди».

Выбор данных инструментов оценки обоснован их высокой надежностью и валидностью [23]. Оценка организационной культуры компании «Спортивная амуниция» проходила в три этапа.

1 этап. Анкетирование сотрудников предприятия. В исследовании организационной культуры ООО «Спортивная амуниция» приняли участие 12 человек: 10 сотрудников из различных функциональных отделов и высшее руководство компании. Выборка состояла из мужчин и женщин в возрасте от 22 до 53 лет, стаж работы сотрудников от 1 года до 7 лет. Каждому сотруднику предлагалось заполнить заранее подготовленный бланк опроса, состоящего из 6 блоков вопросов методики «OCAI» и 86 утверждений методики «Оценка типа организационной культуры по Ч. Хэнди» (приложение 1). В начале опроса всем сотрудникам была дана инструкция по заполнению бланков и гарантирована конфиденциальность полученных данных.

2 этап. Обработка полученных данных и построение профиля организационной культуры. Для обработки эмпирических данных и наглядного представления в форме графиков и таблиц использовались методы математической и описательной статистики, такие как: среднее значение, максимальное и минимальное значение, а также методы агрегирования данных. После обработки данных были построены 7 профилей организационной культуры фирмы «Спортивная амуниция»: «Общий

организационный профиль»; «Характеристики организации»; «Общий стиль лидерства в организации»; «Управления работниками»; «Основная сущность организации»; «Стратегические цели» и «Критерии успеха». Все 7 профилей были построены не только по результатам графы «Теперь», которая характеризует состояние организационной культуры в настоящий момент, но и по результатам графы «Предпочтительно», отражающую желаемое состояние организационной культуры в будущем.

3 этап. Интерпретация профилей организационной культуры и полученных данных по результатам методики «Определение типа организационной культуры по Ч. Хэнди».

На основе вычерченных профилей организационной культуры и шести ее атрибутов были интерпретированы результаты с трех основных разрезов организации, которые выделяли К. Камерон и Р. Куинн:

- по настоящему доминирующему типу культуры;
- по различию между нынешней и предпочтительной культурой;
- по согласованности профилей разных атрибутов организационной культуры.

На основе полученных усредненных данных были интерпретированы результаты по дополнительной методике Ч. Хэнди.

Для построения общего профиля организационной культуры ООО «Спортивная амуниция» были использованы данные, полученные на основе средней арифметической. Результаты представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 Усредненные данные общего организационного профиля для ООО «Спортивная амуниция»

Тип организационной культуры Теперь Предпочтительно

А (клан)	40,59	29,99
В (адхократия)	27,61	30,23

C (рынок) 16,20 23,94

D (иерархия) 17,61 15,59

Опираясь на полученные результаты, был построен общий организационный профиль настоящей и предпочтительной культуры для компании «Спортивная амуниция» (рис. 3.1).

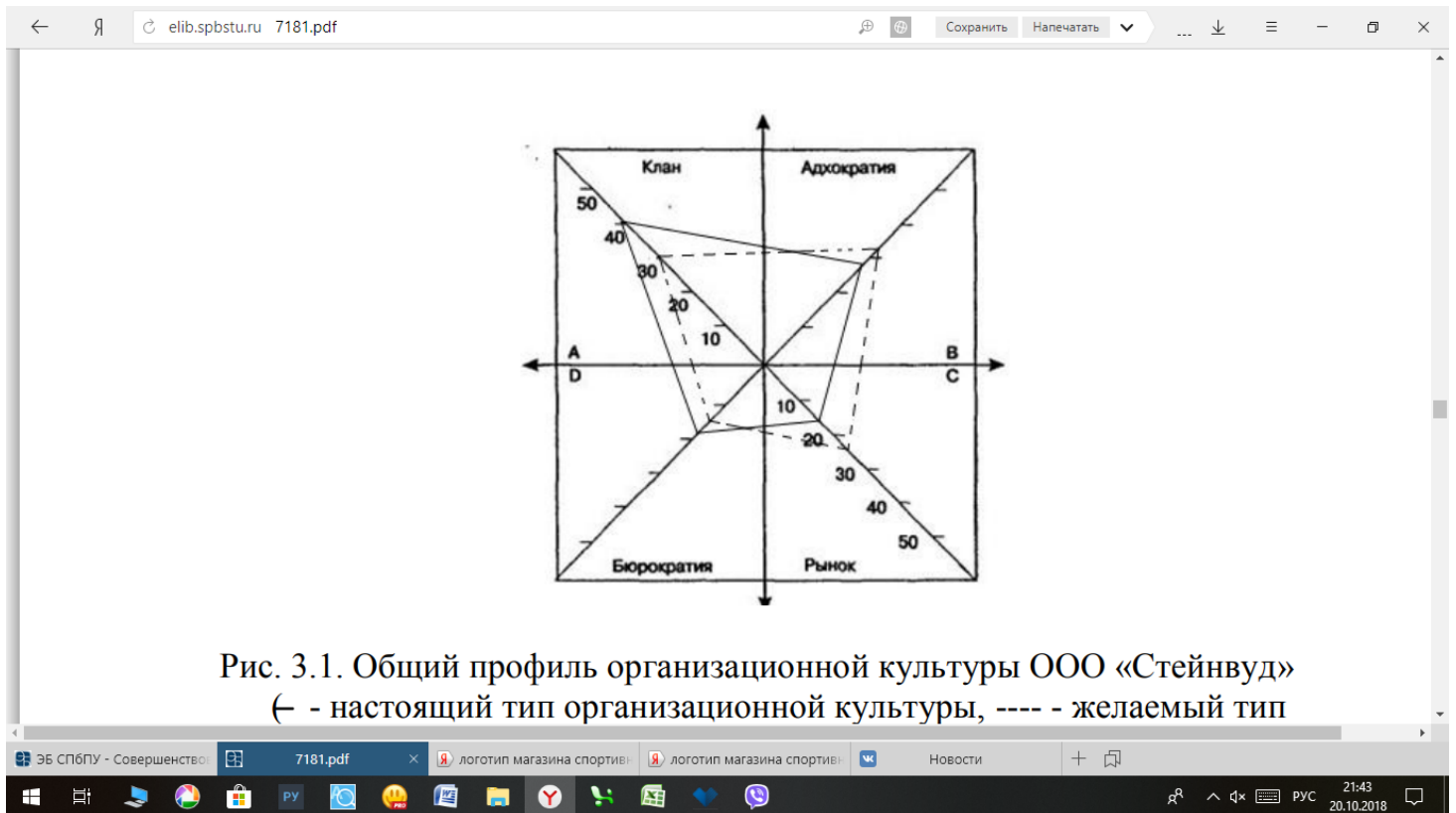


Рис. 3.1. Общий профиль организационной культуры ООО «Спортивная амуниция» (— - настоящий тип организационной культуры, ---- - желаемый тип организационной культуры)

Анализируя полученный профиль, можно сделать вывод о том, что в настоящее время в организации преобладает ярко выраженный клановый тип организационной культуры с внутренним локусом направленности, гибкостью к внешней среде и личной индивидуальностью.

На данный момент организационная культура компании «Спортивная амуниция» построена по типу большой семьи, люди доверяют друг другу и имеют много общего.

Руководители в исследуемой компании проявляют себя больше как воспитатели, чем как организаторы и наставники. В организации самым важным является развитие человеческих способностей и моральный климат в коллективе, а не результаты деятельности и достижение поставленных целей. Исследуя профиль желаемой организационной культуры в будущем, можно сделать вывод о том, что он не столь сильно отличается от настоящего. Здесь имеет место более ярко выраженные рыночные атрибуты культуры, которые неизменно должны присутствовать в организации, занимающейся торговлей, так как направлены на проведение операций с внешними агентами с целью достижения конкурентного преимущества.

В основном сотрудники ООО «Спортивная амуниция» хотят видеть компанию динамичной, специализированной организационной единицей, адекватно реагирующей на все внешние и внутренние изменения. На рисунке 3.1 наглядно видно, что желаемый профиль организационной культуры почти напоминает квадрат, а это значит, что идеальная организационная культура в компании «Спортивная амуниция» – это оптимально собранные атрибуты каждой из выделяемых типов культур с более ярко выраженными атрибутами адхократии и клановости.

Для более информативного представления нынешней культуры и желаемой, были построены профили шести отдельных атрибутов организационной культуры, которые выделяли К. Камерон и Р. Куинн:

- 1) важнейшие характеристики организации;
- 2) общий стиль лидерства;
- 3) управление работниками в компании;
- 4) связующая сущность организации;
- 5) стратегические цели;
- 6) основные критерии успеха.

Важнейшие характеристики организации – это внутренние особенности строения компании, включающие в себя ее основные цели, принципы функционирования и межличностные способы взаимодействия всех ее членов. Профиль важнейших характеристик ООО «Спортивная амуниция» представлен на рисунке 3.2.

представлен на рисунке 3.2.

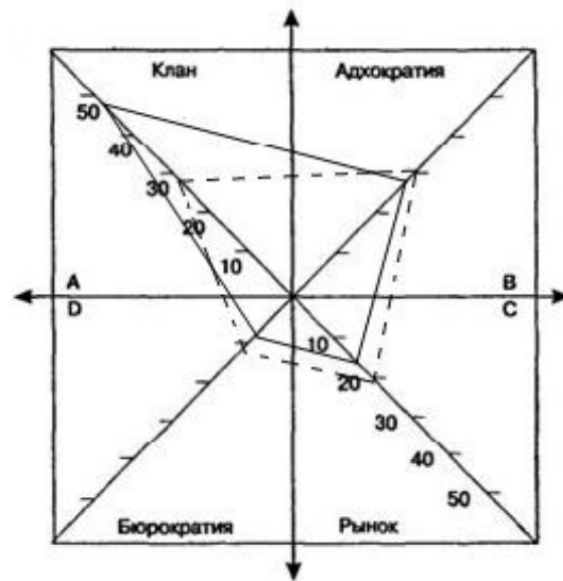


Рис. 3.2. Профиль «Важнейшие характеристики организации»

Рис. 3.2. Профиль «Важнейшие характеристики организации» ООО «Спортивная амуниция» ( \_ - настоящее, ---- - желаемое)

На рисунке 3.2 наглядно видно, что в настоящее время компания «Спортивная амуниция» – очень дружественное место работы, так как явно преобладает клановый квадрант. Сотрудники держатся вместе благодаря преданности компании и традициям, сильно развито чувство семьи и родственности.

Слишком слабо выражены рыночные и иерархические атрибуты. Для торговой организации отсутствие данных признаков сказывается на ее успешности, конкурентоспособности и прибыльности. Таким организациям тяжело одерживать победу в сильной конкурентной борьбе. В будущем сотрудники видят компанию более гибкой и динамичной, возможно, лидером отрасли с перспективой новаторства и экспериментирования, успехом для которой является реализация уникальных и оригинальных материалов.

Связующей сущностью компании, по мнению всех сотрудников, несомненно, должен стать баланс атрибутов рыночной, адхократической и клановой культур (рис. 3.3).

и клановой культур (рис. 3.3). Основными критериями успешности компании должны стать более высокий уровень эффективности и увеличение занимаемой доли рынка, опережение конкурентов при помощи новаторства и уникальности предлагаемых материалов вместе с уже имеющимися признаками сплоченности и доверия внутри коллектива.

Рис. 3.3. Профиль «Связующая сущность организации» ООО «Стейнвуд» ( \_\_\_\_ - настоящее, ---- - желаемое)

В будущем сотрудники видят своего лидера рисковым предпринимателем. Отношения в коллективе построены на утверждении, что конкуренция порождает производительность и эффективность.

В будущем сотрудники видят своего лидера рисковым предпринимателем. Отношения в коллективе построены на утверждении, что конкуренция порождает производительность и эффективность.

Рис. 3.3. Профиль «Связующая сущность организации» ООО «Спортивная амуниция» ( \_\_\_\_ - настоящее, ---- - желаемое)

Основными критериями успешности компании должны стать более высокий уровень эффективности и увеличение занимаемой доли рынка, опережение конкурентов при помощи новаторства и уникальности предлагаемых материалов вместе с уже имеющимися признаками сплоченности и доверия внутри коллектива.

В будущем сотрудники видят своего лидера рисковым предпринимателем. Отношения в коллективе построены на утверждении, что конкуренция порождает производительность и эффективность. Лидер умеет предвидеть и сосредотачивает всеобщее внимание на будущем.

На данный момент лидер в компании родитель и наставник, который постоянно поддерживает и укрепляет преданность к организации и всеобщей деятельности. Слабо выражены рыночные и иерархические атрибуты. Увеличение значений по шкалам «рынок» по кривой «желаемое» говорит о том, что работники компании хотели бы видеть своего руководителя не только в качестве воспитателя, а еще и в качестве надсмотрщика, порождающего в них дух соперничества. Рисунок профиля стиля лидерства представлен на рисунке 3.4.

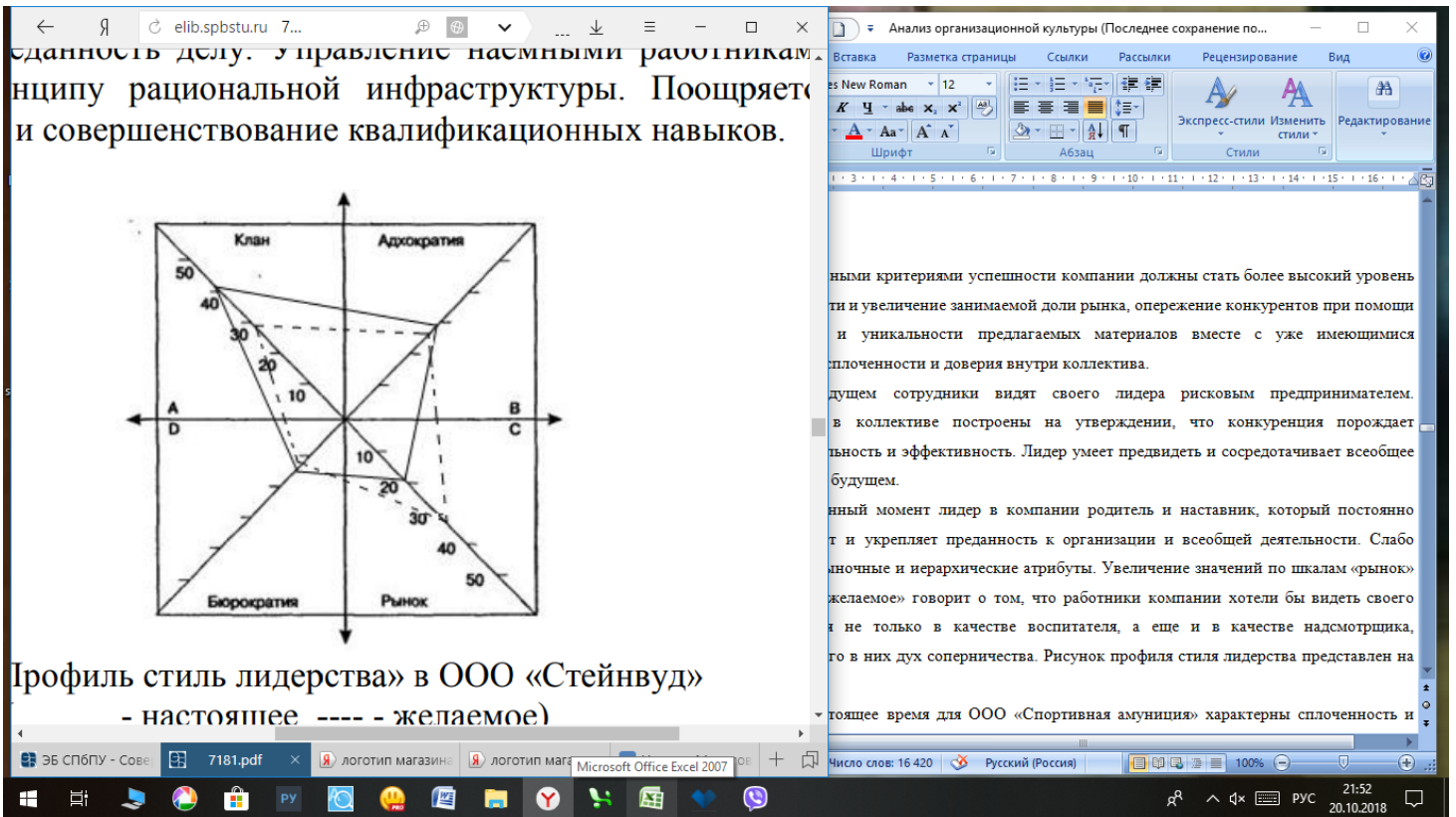


Рис. 3.4. «Профиль стиль лидерства» в ООО «Спортивная амуниция» ( \_\_\_\_ - настоящее, ---- - желаемое)

В настоящее время для ООО «Спортивная амуниция» характерны сплоченность и преданность делу. Управление наемными работниками построено по принципу рациональной инфраструктуры. Поощряется личная инициатива и совершенствование квалификационных навыков.

На графике 3.5. (кривая «желаемое») видно, что персонал организации хотел бы повышения внутренней конкуренции (увеличение значений по шкале «рынок») и появления определенных организационных изменений в области управления персоналом (увеличение значений по шкале «адхократия»).



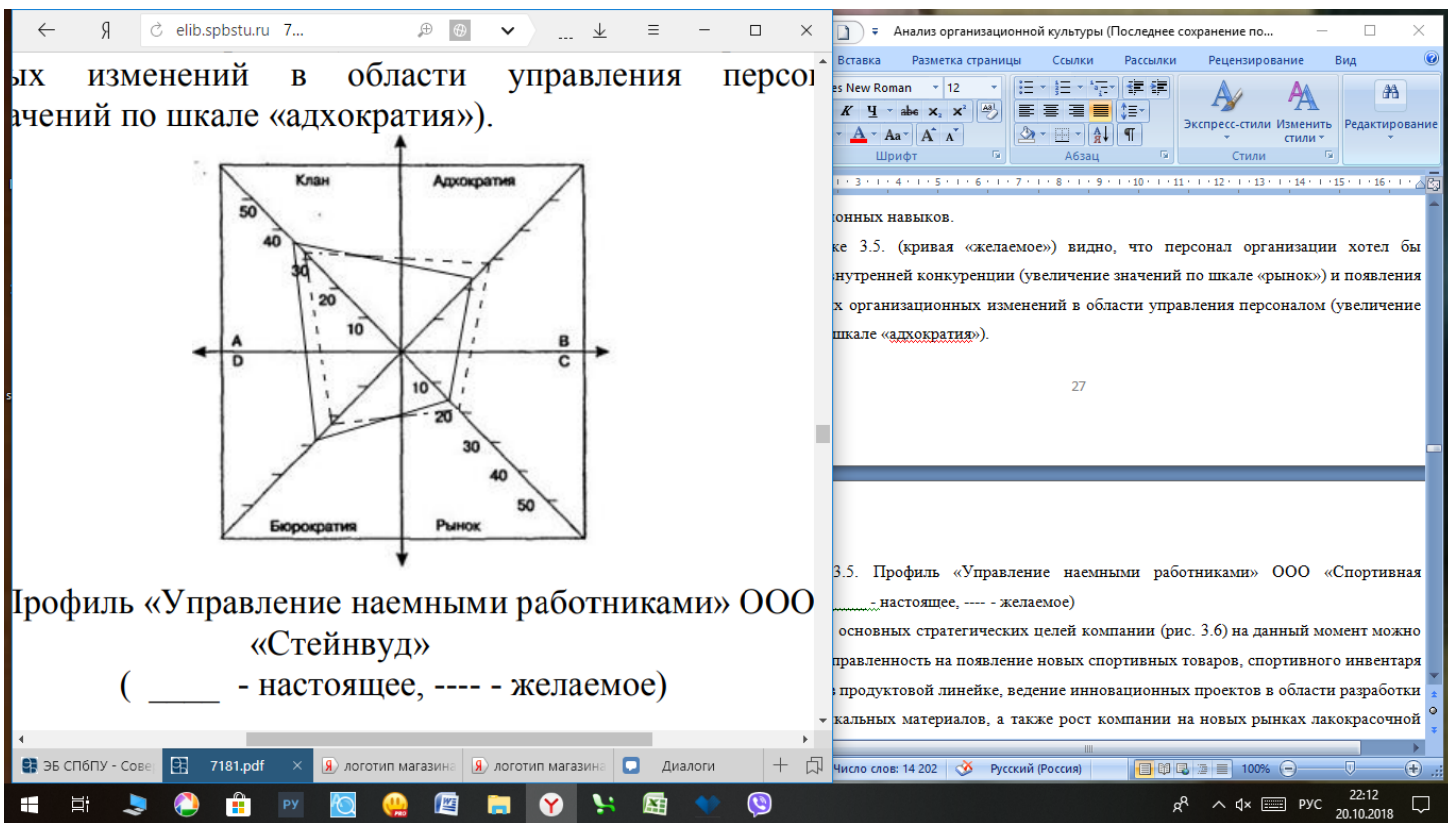


Рис. 3.5. Профиль «Управление наемными работниками» ООО «Спортивная амуниция» ( \_\_\_\_ - настоящее, ---- - желаемое)

Среди основных стратегических целей компании (рис. 3.6) на данный момент можно выделить: направленность на появление новых спортивных товаров, спортивного инвентаря и амуниции в продуктовой линейке, ведение инновационных проектов в области разработки новых и уникальных материалов, а также рост компании на новых рынках лакокрасочной продукции.

Предпочтительными должны стать конкурентные действия фирмы (значительный рост значений по шкале «рынок»), повышение эффективности и лидерство среди дистрибьюторов спортивных товаров, спортивного инвентаря и амуниции.

филь «Основные стратегические цели» ООО «Стейнв  
 ( \_\_\_ - настоящее, ---- - желаемое)

уя рисунок 3.6. можно говорить о том, что

работниками» ООО «Спортивная  
 ии (рис. 3.6) на данный момент можно  
 вных товаров, спортивного инвентаря  
 онных проектов в области разработки  
 ни на новых рынках лакокрасочной  
 конкурентные действия фирмы  
 вышение эффективности и лидерство  
 ого инвентаря и амуниции.

тели» ООО «Спортивная амуниция» (...)

о цели, являющиеся приоритетными в  
 ни, которые сотрудники выделяют как  
 ). Это подтверждает тот факт, что в  
 организацию в будущем также, как и

Рис. 3.6. Профиль «Основные стратегические цели» ООО «Спортивная амуниция» ( \_\_\_ - настоящее, ---- - желаемое)

Исследуя рисунок 3.6, можно говорить о том, что цели, являющиеся приоритетными в данный момент, совпадают со стратегическими целями, которые сотрудники выделяют как предпочтительные (близкие значения в квадранте В). Это подтверждает тот факт, что в настоящее время все работники компании видят организацию в будущем также, как и представляют ее руководители. Анализируя рисунок 3.7, успех в компании «Спортивная амуниция» на данный момент, определяется здоровым внутренним социальнопсихологическим климатом, заботой о людях и потребителях, личностном развитии сотрудников и созданием нового стандарта предоставления услуг на рынке лакокрасочной продукции. В перспективе работниками компании было отмечено увеличение значимости рыночного критерия, то есть увеличения рыночной доли и завоевание статуса лидера среди конкурентов путем внутриорганизационных изменений.

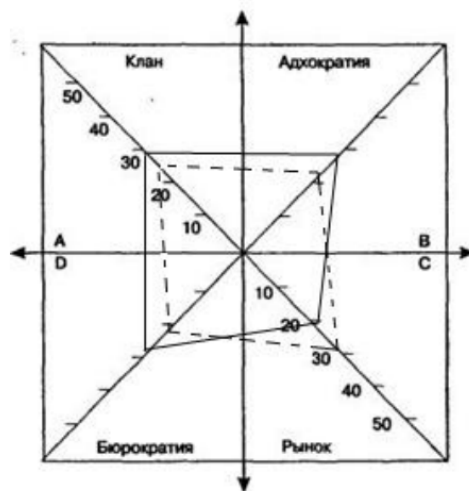


Рис. 3.7. Профиль «Критерии успеха» ООО «Стейнвуд»  
( \_\_\_ - настоящее, ---- - желаемое)

В качестве дополнительной оценки типа организационной культуры, а именно для ее рассмотрения в разрезе характера управления



Рис. 3.7. Профиль «Критерии успеха» ООО «Спортивная амуниция» ( \_\_\_ - настоящее, ---- - желаемое)

В качестве дополнительной оценки типа организационной культуры, а именно для ее рассмотрения в разрезе характера управления предприятием, преобладающей в исследуемой компании, была использована методика «Определение типа организационной культуры по Ч. Хэнди».

Усредненные данные, полученные в результате опроса всех сотрудников, представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 Усредненные результаты методики «Определение типа организационной культуры по Ч. Хэнди» для ООО «Спортивная амуниция»

Тип организационной культуры Полученные значения

Культура Власти 9,57

Культура Роли 13,42

Культура Задачи 14,43

Культура Личности 8,28

Самые высокие значения оценки были получены по типу «Культура Задачи».

Анализируя полученные данные, можно говорить о том, что в исследуемой компании управленческая культура ориентирована на решение задач, основной смысл которой – это выявление проблем и подбор нужных человеческих и материальных ресурсов для их решения. Здесь сотрудники с легкостью объединяются в команды, проявляют излишний творческий энтузиазм и чувство общности. Обучение происходит по типу передачи и приобретения новых навыков и знаний в процессе межличностного взаимодействия, каждый член команды воспринимается как личность, имеющая определенные ресурсы для решения поставленных задач.

Результаты дополнительной методики Ч. Хэнди только подтверждают утверждения о том, что культура в компании «Спортивная амуниция» - это культура команды, где важен общий результат работы и групповые цели. Одновременно высокие значения были получены по типу «Культура Роли». Это говорит о том, что деятельность в организации построена вокруг работы, которую необходимо сделать, где исполнители – это определенные функциональные подразделения. Каждый сотрудник четко знает свою должностную инструкцию и следует ей без любого малейшего отклонения. Такая культура эффективна только при неизменной внешней среде и стабильности деятельности.

Главным выводом может быть то, что компания «Спортивная амуниция» на данный момент – это компания с хорошо распределенными ролями внутри организации и командной работой, но только лишь в рамках одного функционального подразделения. Каждый отдел четко следует своим внутренним целям и инструкциям, и при малейшем изменении в окружающей среде и смене ориентации фирмы, медленно и неохотно реагирует на них, что подтверждает возможность появления межфункциональных разногласий и конфликтов.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать следующие выводы.

На данный момент организационная культура ООО «Спортивная амуниция» напоминает клановый тип, основанный на семейных отношениях внутри

коллектива, доверии и сплоченности. Организация стремится к надежности и обеспечению комфортной и стабильной системы.

Руководство компании по-семейному заботится о своих работниках, а они, в свою очередь, проявляют лояльность и высокие деловые способности. Деятельность предприятия построена по типу эффективной командной работы внутри функциональных подразделений с отсутствием внутриорганизационной конкуренции. Руководство поощряет инициативу и участие работников в бизнес-процессах. Лидер в этой компании объединяет людей и показывает, что конечный результат деятельности всей организации зависит от вклада каждого участника. Отбор персонала в исследуемой компании происходит по типу «похож ли на нас», оценка результатов почти отсутствует, система мотивации и стимулирования труда построена на основе партнерства и командной работы. В будущем сотрудники предприятия видят организационную культуру компании как оптимальный баланс между адхократическим типом и клановым. Готовность идти на риски, новаторство и преданность экспериментированию хорошо сочетаются с основными стратегическими целями предприятия. ООО «Спортивная амуниция» является торговой компанией, ведущей свою основную деятельность на рынке с жесткой конкуренцией.

В настоящее время компаниям с клановой организационной культурой в такой сфере деятельности тяжело побеждать в сильной конкурентной борьбе и удерживать лидерские позиции на рынке. К. Камерон и Р. Куинн на основе проведенных исследований выделили идеальный тип организационной культуры, подходящий для предприятия, занимающегося оптовой и розничной торговлей [13]. Профиль организационной культуры данного предприятия представлен на рисунке 3.8.

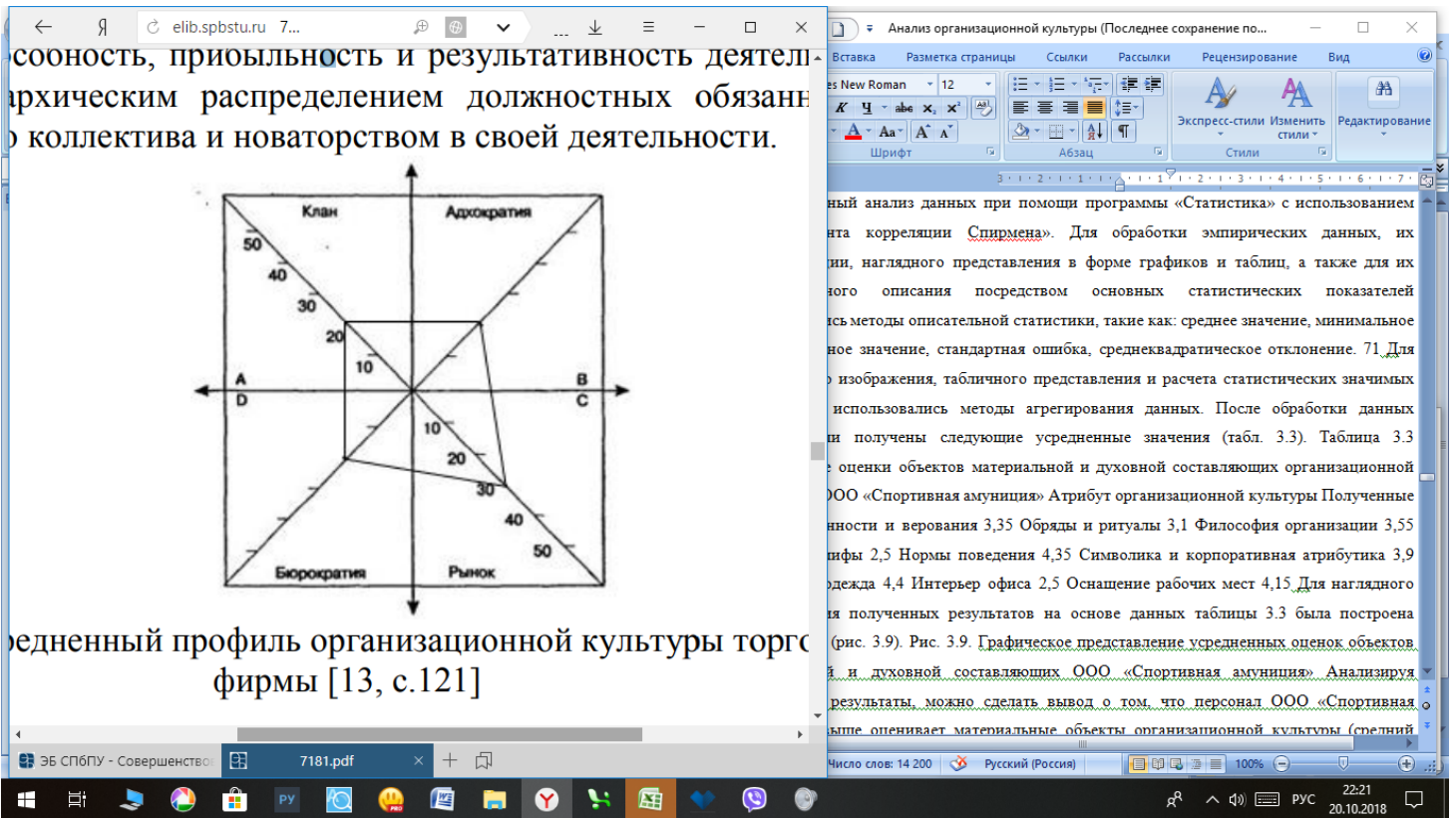


Рис. 3.8. Усредненный профиль организационной культуры торговой фирмы [13, с.121]

Иллюстрация наглядно показывает, что торговому предприятию для достижения своих экономических целей, необходимо делать основной акцент именно на рыночном типе организационной культуры с четким балансом трех остальных, подразумевающих конкурентоспособность, прибыльность и результативность деятельности вместе с иерархическим распределением должностных обязанностей, сплоченностью коллектива и новаторством в своей деятельности. Сотрудники в такой компании ориентированы на достижение поставленных общеорганизационных целей и способствуют повышению репутации компании.

В такой культуре локус направленности сменяется с внутреннего на внешний. Большое внимание уделяется исследованию рынка, изучению предпочтений потребителей, осуществляется вовлечение в свою деятельность заказчиков и поставщиков.

### 3.2. Диагностика материальной и духовной составляющих организационной культуры в

## **исследуемой фирме**

Для более глубокого изучения основных материальных и духовных объектов имеющейся организационной культуры в компании «Спортивная амуниция», был проведен опрос всех сотрудников организации, основанный на ситуационной балльной оценке. Данная методика оценки основных составляющих организационной культуры была составлена лично автором курсовой работы.

Суть данного метода состоит в определении рейтинговой оценки, которая отражает эффективность выбранных элементов организационной культуры предприятия в соответствии со следующей шкалой:

- «5» – отлично разработаны;
- «4» – хорошо разработаны;
- «3» – средние показатели;
- «2» – слабо разработаны;
- «1» – отсутствуют либо их проявление незначительно.

Сотрудникам компании предлагалось оценить следующие материальные и духовные элементы организационной культуры: ценности и верования, философию компании, обряды и ритуалы, существующие в организации на данный момент, легенды и мифы, нормы поведения, а также символику и корпоративную атрибутику, фирменную одежду, предоставляемую сотрудникам, интерьер офиса и оснащение рабочих мест.

Каждому сотруднику компании «Спортивная амуниция» был предложен бланк опроса, который включал себя: паспортчку (необходимо указать пол, возраст, должность и стаж работы) и таблицу, которая состоит из выделенных элементов организационной культуры и шкалы для проставления баллов (приложение 2).

В начале опроса всем сотрудникам была дана инструкция по заполнению бланков и гарантирована конфиденциальность полученных данных. Основная цель данного метода – посмотреть, насколько высоко каждый сотрудник компании оценивает имеющиеся атрибуты культуры и от чего зависит эта оценка. Для выявления существующей взаимосвязи был проведен корреляционный анализ данных при помощи программы «Статистика» с использованием «Коэффициента корреляции

Спирмена».

Для обработки эмпирических данных, их систематизации, наглядного представления в форме графиков и таблиц, а также для их количественного описания посредством основных статистических показателей использовались методы описательной статистики, такие как: среднее значение, минимальное и максимальное значение, стандартная ошибка, среднеквадратическое отклонение.

Для графического изображения, табличного представления и расчета статистических значимых показателей использовались методы агрегирования данных. После обработки данных анкеты, были получены следующие усредненные значения (табл. 3.3).

Таблица 3.3 Усредненные оценки объектов материальной и духовной составляющих организационной культуры в ООО «Спортивная амуниция»

Атрибут организационной культуры	Полученные значения
Ценности и верования	3,35
Обряды и ритуалы	3,1
Философия организации	3,55
Легенды и мифы	2,5
Нормы поведения	4,35
Символика и корпоративная атрибутика	3,9
Фирменная одежда	4,4
Интерьер офиса	2,5



Для наглядного представления полученных результатов на основе данных таблицы 3.3 была построена гистограмма (рис. 3.9).

Рис. 3.9. Графическое представление усредненных оценок объектов материальной и духовной составляющих ООО «Спортивная амуниция»

Анализируя полученные результаты, можно сделать вывод о том, что персонал ООО «Спортивная амуниция» выше оценивает материальные объекты организационной культуры (средний балл равен 3,86), чем духовные ее составляющие (средний балл равен 3,125). Самый высокий балл оценки был получен по шкале «Фирменная одежда сотрудников» и «Нормы поведения в организации».

Как было описано выше, фирменная одежда предоставляется сотрудникам рабочих функциональных отделов, таких как склад и колеровка. Высокие баллы по этой шкале свидетельствуют о том, что все сотрудники организации полностью удовлетворены своим внешним видом, будь это фирменная одежда, предоставляемая компанией для рабочих отделов или же нестрогий дресс-код для технико-коммерческих представителей и работников офиса.

Высокий балл по шкале «Нормы поведения в компании» говорит о том, что большинство сотрудников, соглашаясь и разделяя общие принятые нормы в компании, считают себя ее частью и подчиняются ее правилам. Это сокращает появление в коллективе работников с девиантным поведением, а также конфликтов, вызванных на почве разногласий в образцах и стандартах поведения в организации.

Средние баллы оценки были получены по шкалам, относящимся к материальной культуре организации, а именно по шкалам ее визуального выражения.

Анализируя полученные данные, можно сделать вывод, о том, что руководство компании старается максимально укомплектовывать рабочие места сотрудников в соответствии с их должностными потребностями и нуждами, оснащает рабочие функциональные отделы современным оборудованием и программами и производит их необходимое обновление в соответствии с технологическим прогрессом.

Полученные значения по шкале «Символика и корпоративная атрибутика» свидетельствуют о наличии правильно разработанных корпоративных символов, удовлетворяющих эстетические предпочтения многих сотрудников. Достаточно высокие баллы по этой шкале получены в результате принятого решения руководства фирмы об изменении корпоративного стиля компании и разработке главного визуального атрибута организационной культуры – веб-сайта компании.

Низкие значения по шкалам духовной составляющей организационной культуры свидетельствуют об отсутствии четко сформулированных и обозначенных моральных принципов работы организации. Данный факт может быть результатом попустительского отношения руководства компании к духовным элементам культуры. Отсутствие понимания у сотрудников моральной цели и философии деятельности всей организации может привести к потере духовной сплоченности, моральной удовлетворенности и идентичности всех сотрудников предприятия.

На основе полученных данных о возрасте, стаже работы и должности сотрудников и данных анкеты с помощью программы «Статистика» был проведен корреляционный анализ, в результате которого была найдена взаимосвязь оценки элементов организационной культуры со стажем работы сотрудника компании.

Корреляционный анализ показал, что чем дольше сотрудник работает в компании, тем выше он оценивает именно духовные составляющие организационной культуры. Таблица данных корреляционного анализа представлена в приложении 3.

После выделения статистически достоверных значений, для наглядно представления результатов анализа были построены корреляционные плеяды (рис. 3.10).

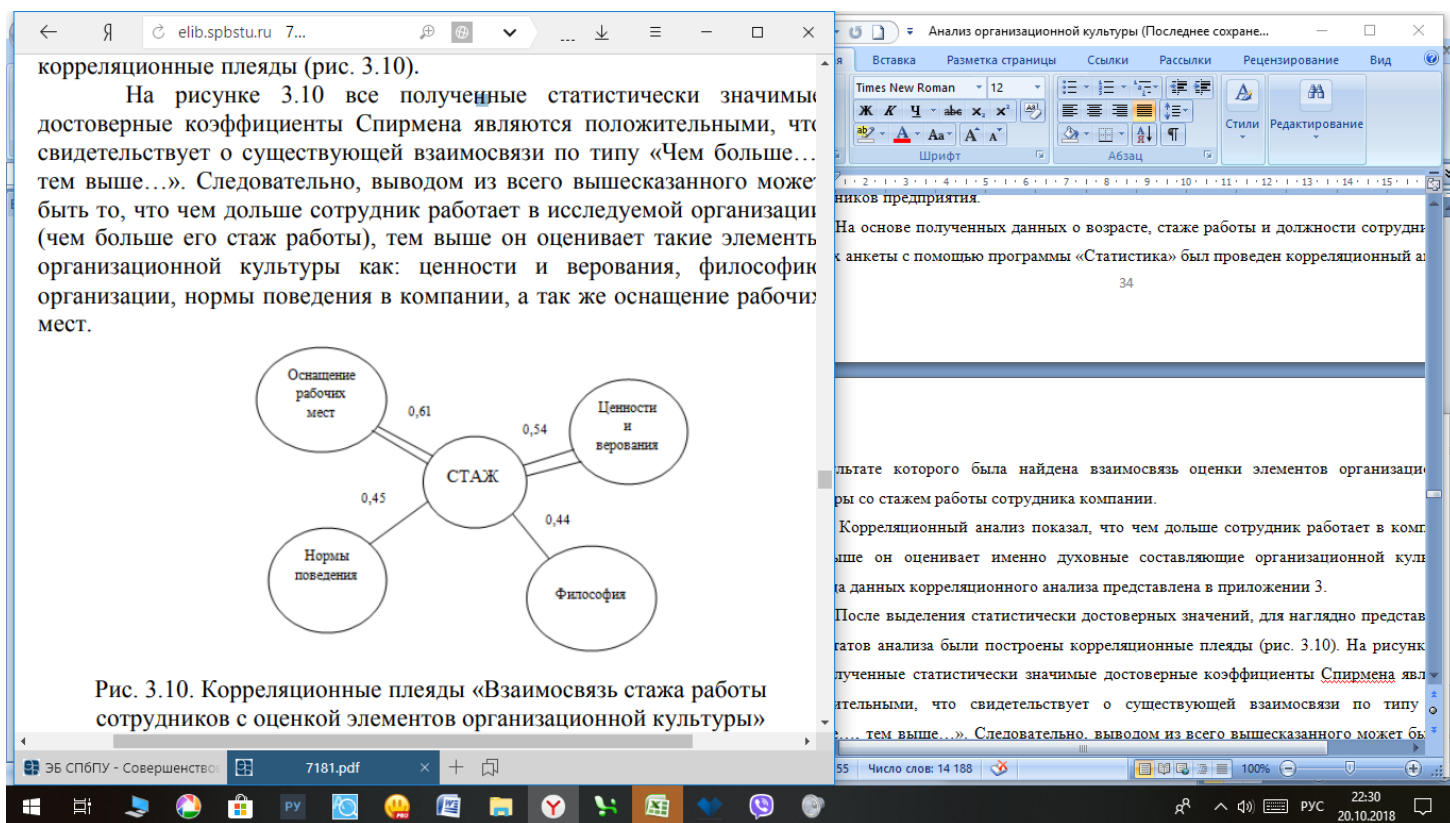


Рис. 3.10. Корреляционные плеяды «Взаимосвязь стажа работы сотрудников с оценкой элементов организационной культуры»

На рисунке 3.10 все полученные статистически значимые достоверные коэффициенты Спирмена являются положительными, что свидетельствует о существующей взаимосвязи по типу «Чем больше..., тем выше...». Следовательно, выводом из всего вышесказанного может быть то, что чем дольше сотрудник работает в исследуемой организации (чем больше его стаж работы), тем выше он оценивает такие элементы организационной культуры как: ценности и верования, философию организации, нормы поведения в компании, а так же оснащение рабочих мест. Полученные данные можно объяснить тем, что сотрудники с более долгой историей работы в исследуемой компании более четко видят некоторые скрытые ее черты, они более лояльны и чувствуют более сильную привязанность (приверженность) к компании, тем самым и оценивают организационную культуру выше остальных.

Для подтверждения выдвинутых предположений было проведено дополнительное исследование, направленное на определение типа приверженности сотрудников к организации.

Данное исследование проводилось с помощью методики «Измерения организационной приверженности», разработанной американскими исследователями Дж. Майер и Н. Аллен. На основе результатов тестирования снова был проведен корреляционный анализ данных на выявление статистически значимых достоверных значений. Графическое изображение полученных данных представлено на рисунке 3.11.

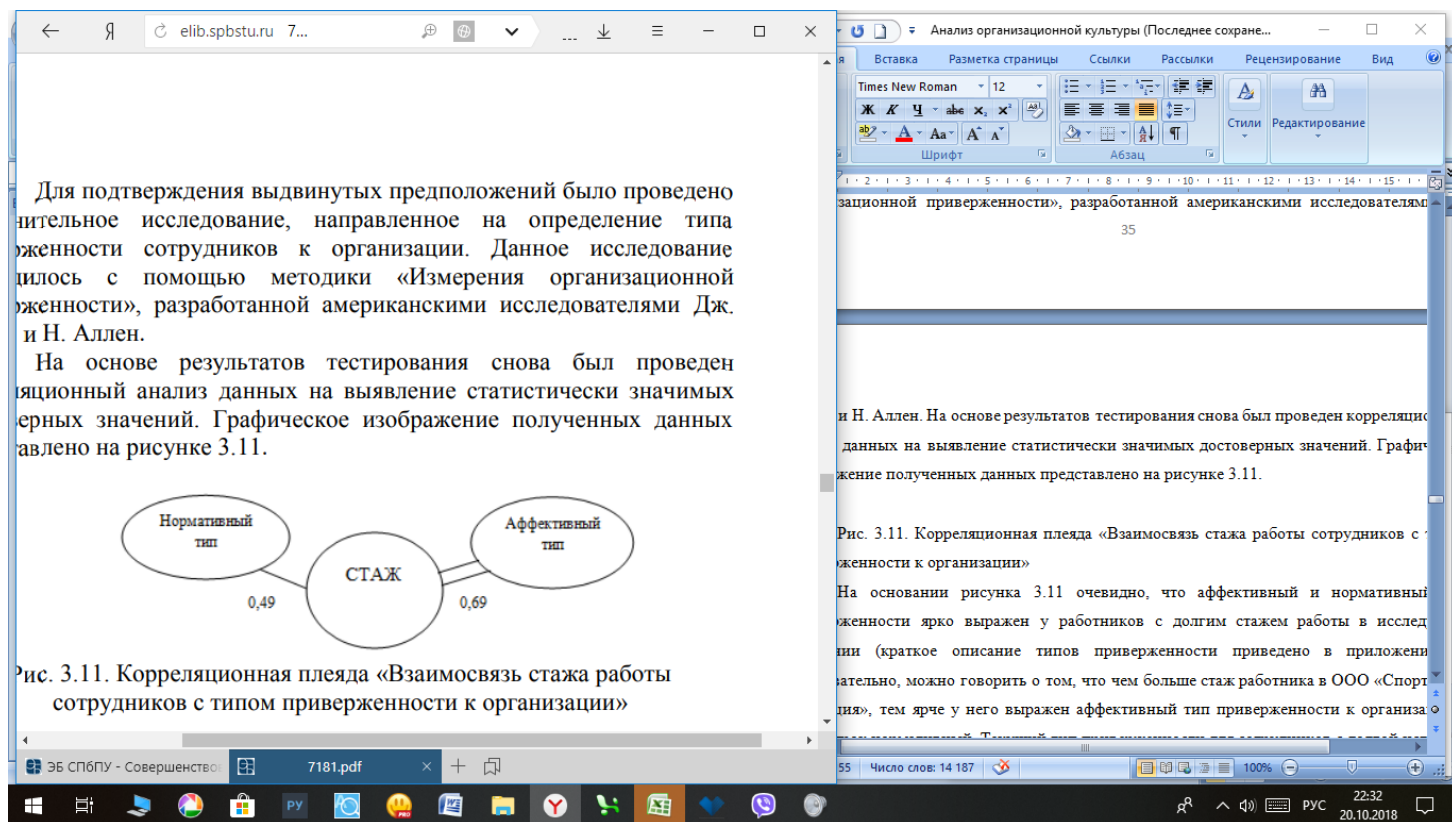


Рис. 3.11. Корреляционная плеяда «Взаимосвязь стажа работы сотрудников с типом приверженности к организации»

На основании рисунка 3.11 очевидно, что аффективный и нормативный тип приверженности ярко выражен у работников с долгим стажем работы в исследуемой компании (краткое описание типов приверженности приведено в приложении 4).

Следовательно, можно говорить о том, что чем больше стаж работника в ООО «Спортивная амуниция», тем ярче у него выражен аффективный тип приверженности к организации и менее ярок нормативный. Текущий тип приверженности для сотрудников с долгой историей работы в компании не характерен.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать главный вывод. Корреляционный анализ подтверждает предположения о том, что работники, которые чувствуют эмоциональную привязанность к компании, более высоко оценивают элементы организационной культуры, чем сотрудники, не имеющие такого чувства. Оценка организационной культуры, а именно ее основных духовных и материальных элементов, напрямую зависит от стажа работы сотрудника в компании и его эмоционального настроения по отношению к ней.

Следовательно, можно говорить о том, что также существует и обратная взаимосвязь между этими элементами. Порождая определенные атрибуты организационной культуры, а именно ее духовные составляющие, такие как: ценности и верования, объединяющие всех сотрудников организации; философию компании, помогающую адаптироваться и достигать поставленных общеорганизационных целей; нормы поведения, способствующие существовать в организации и чувствовать себя частью большого целого, все это, является основой для формирования не только хозяйственно-экономической единицы на рынке, а еще и сильной уникальной команды, имеющей свои отличительные черты, свои внутренние моральные принципы и чувства, которые в будущем с легкостью помогают достигать любых поставленных перед организацией целей.

### **3.3. Разработка рекомендаций по повышению уровня организационной культуры ООО «Спортивная амуниция»**

Изучив особенности существующей организационной культуры исследуемой компании, был выявлен ряд проблем, которые мешают организации успешно функционировать на рынке и реализовывать свои хозяйственные, экономические и финансовые цели.

Результаты исследования показали, что основной проблемой в фирме является несоответствие существующей организационной культуры ее основной деятельности. Для создания сильной организационной культуры ООО «Спортивная амуниция», которая, прежде всего, определяла бы ее успешность, способствовала достижению единых целей, и в то же время, объединяла бы всех сотрудников и была бы ключевым фундаментом деятельности всей компании, необходимо разработать систему рекомендаций, направленную на изменение типа

организационной культуры путем нахождения оптимального баланса между основными элементами культур разных типов, идеально подходящего для исследуемой организации.

На основе данных, полученных в результате исследования типа организационной культуры, были предложены рекомендации по изменению уровня культуры ООО «Спортивная амуниция». Рекомендации были выработаны с помощью методики «Уровень организационной культуры», разработанной К. Камероном и Р. Куинном с выявлением методов, способствующих организационному изменению [13] (табл. 3.4).

Таблица 3.4 Рекомендации по повышению уровня организационной культуры ООО «Спортивная амуниция»

### Клановая культура

Предполагает	Повысить	Понизить	Оставить прежним	Методы
Необходимость встреч с наемными работниками			+	
Поощрение командной работы (для различных функциональных отделов)	+			Обозначение одних общих задач для функциональных отделов; тренинги командообразования
Повышение отзывчивости			+	
Создание лучшего морального климата			+	

Создание высокого уровня доверия +

Демонстрация заботы о людях +

Поощрение самоуправления +

Поддержка командных игроков +

Появление недисциплинированности + Ужесточение отчетности о проделанной работе и планировании деятельности отделов (возможно в письменном виде)

Продолжение табл. 3.4

Предполагает      Повысить      Понизить      Оставить прежним      Методы

Превращение организации в одну большую любовь +      Установление более жестких иерархических разграничений; установление системы мотивации персонала, направленной на повышение конкуренции внутри организации

Настройка только внутреннего локуса направленности	+	Привлечение к своей деятельности потребителей и поставщиков, транслирование организационной культуры во внешнюю среду путем маркетинговой деятельности, акцент на репутации фирмы
Отсутствие акцента на упорном труде	+	Становление четко прописанных целей компании со сроками их достижения
Защита друг друга в ущерб достижения целей	+	Поощрение личной инициативы и индивидуальной работы
Обладание свободой без ответственности	+	Введение одинаковых штрафов и санкций для всех иерархических уровней
Адхократическая культура		
Возвращение бизнесу динамизма	+	Оптимизация бизнеспроцессов, изменение маркетинговой стратегии, активное использование в своей деятельности новых способов реализации продукции (Интернет, участие в выставках и т.д.)



Проверка новых целей	+	Стратегическое планирование (SWOT, PEST- анализы, анализ конкурентов); сопоставление целей рыночной ситуации
Переход организации в ранг новатора	+	Отслеживание технологического прогресса, обновление оборудования, акцент на реализацию уникальных товаров, получение патентов от российских лабораторий
Поощрение альтернатив	+	Участие всех сотрудников в планировании деятельности компании путем совместного обсуждения
Планирование новаторства	+	Установление стратегических целей (SMART-целей) и способов их достижения с учетом фокусирования компании на уникальности и новаторстве с определением сроков их достижения

Продолжение табл. 3.4

Не предполагает	Повысить	Понизить	Оставить прежним	Методы
-----------------	----------	----------	------------------	--------

Разрешение  
каждому делать все, +  
что он пожелает

Установление четких правил  
(кодекса деятельности) и  
санкций за их нарушение

Безразличие к  
требованиям +  
потребителя

Периодический опрос  
потребителей с помощью  
анкетирования в сети Интернет  
и социальных сетях

Полная свобода +

Ужесточение правил и  
графиков работы

Утрата целей +

Конкретность поставленных  
целей и причин для ее  
достижения, постановка  
промежуточных целей для  
достижения главной,  
вдохновение сотрудников  
путем развития духовной  
составляющей культуры,  
празднование маленьких побед  
на пути достижения  
глобальных целей

Приверженность к  
излишнему риску +

Иерархическая культура

Предполагает

Повысить Понизить

Оставить  
прежним

Методы

Устранение  
болезненных правил  
и процедур

+

Ведение отчетности +

Введение дополнительной отчетности для технико-коммерческого отдела, а также рабочих цехов: краткосрочный, долгосрочный план работ с периодической проверкой, введение базы спортивных амуниций для менеджеров по продажам; отчетность склада по остаточным, неликвидным и просроченным материалам

Сокращение правил /  
структуры

+

Исключение  
микроменеджмента

+

Предоставление наемным работникам личной свободы в рамках планирования деятельности, принятия некоторых решений; смена четких указаний к деятельности на направление к деятельности

Не предполагает

Повысить Понизить

Оставить  
прежним

Методы

Исключение  
логичной структуры

+

Устранение правил + Введение дополнительных кодексов внутри организации, регламентирующих поведение в разных сферах деятельности сотрудников

Ликвидация графиков работы + Введение четких графиков планирования деятельности (четкие сроки выполнения работ / привлечение определенного количества клиентов)

Окончание табл. 3.4

Не предполагает Повысить Понизить Оставить прежним Методы

Предоставление делать все «по-своему» + Четкие правила выполнения работ

Извлечение преимуществ исключительно из ситуации +

Рыночная культура

Предполагает Повысить Понизить Оставить прежним Методы

Несколько менее жесткое нормирование

+

Поддержка стремления побеждать +

Повышенная мотивация сотрудников за наилучшие результаты, введение внутриорганизационных наград за достижения

Прекращение гонки за цифрами по затратам +

Нацеленность на результат

Фокусирование внимания на основных целях +

Декларирование основных целей компании внутри организации; тренинги, нацеленные на целеполагание сотрудников; транслирование целей во внешнюю среду

Мотивация других +

Введение нематериального поощрения сотрудников (лучшие специалисты, доска почета), поощрение не только за экономические результаты деятельности, грейдинговая оплата

Адаптация к рынку, так же как и к человеческим +  
нуждам

Постоянное исследование тенденций на рынке спортивных амуниций, выстраивание четких стратегий развития бизнеса и умение быстро менять локус направленности

Не предполагает +  
Повысить Понизить Оставить  
прежним Методы

Игнорирование конкуренции +

Пристальное изучение конкурентов при помощи известных методов, акцент на имидже компании

Утрата желания побеждать +

Тренинги для сотрудников, направленные на самомотивацию и повышение лидерских качеств

Пренебрежение потребителями +

Постоянное изучение потребительских нужд, создание форумов и блогов на сайте компании; послепродажная поддержка

Утрата внимания к проверке результатов +

Введение постоянных корпоративных собраний по типу «обсуждений», в рамках которых сотрудники делятся своими результатами работы и достижениями

Потеря целевых ориентиров

+

Конкретность поставленных целей и причин их достижения, постановка промежуточных целей для достижения главной, вдохновение сотрудников путем развития духовной составляющей культуры, празднование маленьких побед на пути достижения глобальных целей

По итогам таблицы 3.4 можно сделать следующие выводы.

Руководству компании «Спортивная амуниция» необходимо производить интенсивные изменения, направленные на повышение уровня рыночного типа культуры.

Данные действия помогут компании повысить свою конкурентоспособность, поспособствуют развитию самомотивации сотрудников, постановке четких глобальных целей, а также мелких промежуточных целей, помогут компании разработать определенную стратегию развития бизнеса в зависимости от рыночных тенденций, что в будущем положительно отразится на ее хозяйственно-экономической деятельности и финансовом положении.

Предложенные мероприятия по изменению типа организационной культуры смогут послужить основой для дальнейших внутриорганизационных изменений. Оценка конкретных атрибутов существующей организационной культуры исследуемой компании позволила выявить слабо развитые элементы духовной и материальной составляющих. Далее будут предложены конкретные действия для повышения их уровня, развития и совершенствования.

В первую очередь руководству ООО «Спортивная амуниция» необходимо определить ключевые ценности, которые являются принципом функционирования всей компании. Например, единство всех сотрудников и семейный тип отношений внутри коллектива, уважение и дружелюбное отношение ко всем потребителям, простота и готовность меняться могут быть настоящей отличительной чертой фирмы.

Все эти ценности, несомненно, характерны для исследуемой компании, их только необходимо выделить и не стесняться транслировать всем, начиная от сотрудников компании и заканчивая потенциальными поставщиками и заказчиками.

Основными способами трансляции организационной культуры во внешнюю среду является веб-сайт компании, а также корпоративная символика и атрибутика. Компании необходимо дальше развивать деятельность в области совершенствования этих атрибутов организационной культуры. Создание отдельных видео-статей и блогов на веб-сайте, посвященных внутриорганизационной позиции фирмы, общению с заказчиками, последним событиям и новостям, позволят развить политику открытости компании, а также улучшить ее имидж и узнаваемость.

Для распространения основных ценностей внутри организации можно создать «Корпоративный кодекс ООО «Спортивная амуниция»», который включал бы в себя: основные ценности, философию компании, принципы деятельности, ответственность компании перед сотрудниками и основными агентами и ключевые внутриорганизационные положения и правила делового поведения.

Такой документ позволит повысить стандарты организационной культуры, так как обеспечивает информационную открытость компании и способствует повышению ее привлекательности за счет открытых стандартов корпоративного поведения. Наличие таких внутренних документов является одним из главных факторов привлечения новых заказчиков, поставщиков и внешних инвесторов. Раскрытие информации о компании имеет большое значение для повышения доверия со стороны внешних агентов, поскольку позволяет объективно оценивать достижения организации и основные принципы ее функционирования [2]. В содержание данного документа обязательно должны быть включены основная миссия организации и корпоративные легенды и мифы.

Так как при оценке основных составляющих организационной культуры в исследуемой компании данные объекты получили наименьшие баллы, руководству организации, несомненно, нужно обратить на них внимание. Отражение конкретных историй иллюстраций, наглядно освещающих организационную культуру компании, являются лучшим примером ее описания.

Внешнее «видение» организации, включающее в себя дизайн помещений, интерьер, оборудование рабочих мест, форменную одежду, существующие ритуалы и обряды, помогают создать позитивный имидж организации не только у



сотрудников предприятия, но и у основных клиентов и заказчиков.

Высшему руководству компании обязательно необходимо выделять денежные средства на поддержание внутреннего убранства офиса, оснащение рабочих мест в зависимости от должностных потребностей сотрудников и организацию корпоративных праздников (определенных традиций).

Одним из главных праздников в компании должен стать «День рождения компании». Установление такой особой даты в календаре компании может способствовать формированию идентичности всех членов организации, укреплению корпоративного духа и сплоченности коллектива.

При реализации всех выше предложенных рекомендаций самым важным фактором является именно личность руководителя, которая, несомненно, должна обладать необходимыми профессиональными знаниями и навыками, а также значительным авторитетом среди персонала предприятия для того, чтобы все внутриорганизационные изменения в компании проходили постепенно и были правильно восприняты всеми сотрудниками исследуемой фирмы.

Предложенные изменения должны сопровождаться индивидуальными беседами с каждым сотрудником компании, групповыми обсуждениями, беседами и тренингами, направленными на пояснение причин внедрения данных изменений и повышение информированности каждого работника организации о предстоящих изменениях в организационной культуре.

Руководству компании «Спортивная амуниция» необходимо с помощью предложенных мероприятий снижать уровень клановой культуры и делать акцент на рыночном типе, так как исследуемая организация является торговой компанией и функционирует на рынке с жесткой конкуренцией. Необходимо дальше развивать основные объекты организационной культуры, делая акцент на духовной составляющей, так как на данный момент основные атрибуты духовной культуры в организации не развиты вовсе. Продолжение работы в области разработки и поддержания элементов материальной составляющей положительно отразится на имидже и репутации фирмы, что в дальнейшем найдет свое отражение в финансовом состоянии компании.

## **Выводы по третьей главе**

В третьей главе было проведено исследование, направленное на оценку и оптимизацию организационной культуры ООО «Спортивная амуниция» путем определения типа культуры по известным зарубежным методикам, поэтапного анализа составляющих организационной культуры, по результатам которых и были разработаны рекомендации по повышению уровня культуры исследуемой фирмы. В качестве метода оценки организационной культуры были выбраны методики К. Камерона и Р. Куинна и дополнительно методика Ч. Хэнди, респондентами выступали сами сотрудники ООО «Спортивная амуниция». Главным выводом проведенного анализа элементов культуры является то, что именно он показал, что работники исследуемой фирмы в действительности не замечают духовных элементов культуры. Духовные элементы были оценены высоко лишь сотрудниками с долгим стажем работы в организации. Для выявления закономерности в том, влияет ли стаж работы сотрудника на его оценку организационной культуры, был проведен корреляционный анализ, в результате которого гипотеза о том, что чем дольше сотрудник работает в фирме, тем выше он оценивает духовную составляющую культуры (ценности, верования, представления) подтвердилась. Дополнительная методика на определение типа приверженности к организации только удостоверила эти данные. С учетом вышеописанных результатов были разработаны основные рекомендации, направленные на оптимизацию организационной культуры. В связи с тем, что ООО «Спортивная амуниция» является торговой фирмой, главная цель всех предложенных изменений была направлена на повышение рыночного типа организационной культуры и снижение кланового с возможностью появления в фирме духовных атрибутов организационной культуры.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе проведения исследования были реализованы все поставленные во введении задачи. Организационная культура является определенным набором материальных и духовных объектов, формирующихся в компании за счет определения базовых ценностей и убеждений, разделяемых всеми членами организации. Материальные атрибуты культуры способствуют формированию и поддержанию позитивного имиджа компании в глазах сотрудников и внешних агентов взаимодействия, способствуют эффективности деятельности и являются мощным инструментом стимулирования продаж.

Духовная составляющая – ментальная часть организационной культуры. Ее атрибуты определяют смысл существования компании, определяют ее основные цели и способы их достижения, а также полностью затрагивают эмоции и чувства всех членов организации. Культуру организации моделируют тремя основными способами: 1) по уровням, выстраивая взаимосвязь и иерархию между ее основными компонентами; 2) выделяя взаимосвязанные атрибуты, которые можно отдельно изучать и изменять; 3) выстраивая рамочную модель, предусматривающую разделение организационной культуры по нескольким характеристикам в рамках одной «плоскости».

Наиболее популярные типологии организационной культуры разработаны американскими учеными Э. Шейном, К. Камероном и Р. Куинном, Ч. Хэнди. Оценка организационной культуры может проводиться в рамках трех различных подходов: холистического, метафорического и количественного. Наиболее распространенным способом оценки является количественный, основанный на разработке различных опросников и анкет, направленных на диагностику организационной культуры компании. Одним из самых показательных методов оценки организационной культуры является методика «OCAI» К. Камерона и Р. Куинна, основанная на модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» с построением профилей настоящей и предпочтительной организационной культуры.

Объектом проведенного исследования выступает торговая организация (на примере ООО «Спортивная амуниция»), занимающаяся реализацией спортивных товаров, спортивного инвентаря и амуниции. Для решения проблем, руководству компании было предложено сформировать оптимальную для исследуемой организации организационную культуру. В исследуемой компании было проведено исследование уже имеющихся объектов материальной составляющей культуры организации. Анализ показал, что настоящее время в компании довольно хорошо развиты визуальные атрибуты материальной культуры организации, такие как: корпоративная атрибутика.

Совсем отсутствуют: внутриорганизационные документы и положения, регламентирующие основные ценности и организационное поведение внутри компании, оригинально разработанный дизайн помещений и офисов, корпоративные легенды и истории, иллюстрирующие основные ценности, традиции и верования всех членов организации.

Проведенное исследование, направленное на выявление типа организационной культуры по методике «OCAI» К. Камерона и Р. Куинна, выявило, что

преобладающим типом организационной культуры в ООО «Спортивная амуниция» является клановый.

В связи с этим были сделаны следующие выводы. В настоящее время, исследуемая организация является дружественным местом работы, где люди доверяют друг другу и имеют много общего. Руководство компании уделяет большое внимание сплоченности коллектива и моральной стабильности каждого сотрудника. Главное для компании – это забота о собственных сотрудниках и здоровый социально-психологический климат внутри, она больше напоминает большую семью, чем объект экономической деятельности. Так как исследуемая компания является торговым предприятием, функционирующим на рынке с жесткой конкуренцией, данный тип организационной культуры мешает компании полноценно действовать на рынке. Диагностика основных элементов организационной культуры, а именно ее материальной и духовной составляющих, позволила сделать вывод, что большинство сотрудников в исследуемой компании совершенно не воспринимают духовную ее часть.

В ходе диагностики с помощью корреляционного анализа, было выявлено, что оценка сотрудниками элементов организационной культуры напрямую зависит от его стажа работы в организации. Данный факт был подтвержден повторным исследованием, направленным на определение типа приверженности к организации. Результаты показали, что чем больше сотрудник чувствует эмоциональную привязанность к компании, тем выше он оценивает и ее организационную культуру.

Предложенные практические рекомендации направлены на повышение уровня организационной культуры, подходящей для организации исследуемого типа. При этом основной целью являлось понижение кланового типа организационной культуры и повышение рыночного.

Методами достижения поставленной цели могут быть: - поддержка стремления сотрудников, за счет увеличения конкуренции внутри коллектива, путем повышенной мотивации и нематериального поощрения, а также введения внутриорганизационных наград за наилучшие достижения; - фокусирование внимания на ключевых целях компании путем декларирования основных целей внутри организации с помощью создания «Организационного кодекса компании» с обязательной трансляцией их во внешнюю среду с помощью сети Интернет; - адаптация к рынку за счет постоянного исследования тенденций на рынке лакокрасочной продукции, выстраивания четких долгосрочных стратегий развития

бизнеса; - акцент на основных конкурентах путем их пристального изучения при помощи известных методов, акцент на имидже и репутации собственной фирмы; - укрепление победного духа внутри коллектива путем организации тренингов повышения лидерских качеств; - акцент на потребителе, постоянное изучение потребительских нужд, создание информационных блогов для заказчиков и заинтересованных лиц в сети Интернет и т. д.

В сложившейся ситуации в ООО «Спортивная амуниция» основной акцент должен быть сделан на определение конкретных целей и причин их достижения, а также вдохновение сотрудников путем развития духовной составляющей организационной культуры компании.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Асаул А.Н. Культура организации – ресурс для развития бизнеса // А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. – СПб.: Гуманистика, 2007. – 298 с.
2. Баландина Т.М. Формирование организационной культуры инновационного типа / Т.М. Баландина. – Саратов.: Изд. центр СГСЭУ, 2005. – 192 с.
3. Белова А.С. Интернет-ресурс как инструмент стимулирования продаж и объект материальной составляющей организационной культуры / А.С. Белова, Н.Г. Иванова // Научный форум с международным участием «Неделя науки СПбПУ»: материалы научнопрактической конференции. Инженерно-экономический институт СПбПУ. Часть 2. – СПб.: Изд-во Политех. ун-та, 2015. – С. 162-166
4. Беляева Е.Ю. Управление формированием и развитием корпоративного имиджа / Е.Ю. Беляева. – М.: Финакадемия, 2008. – 143 с.
5. Бизюк А.В. Методика создания корпоративного стиля / А.В. Бизюк, Д.О. Виткаленко // Восточно-европейский журнал передовых технологий. – 2011. – т. 1. – № 10 (49). – С. 31-33
6. Германов И.А. Измерение организационной лояльности персонала (опыт апробации методики Майер-Аллен) / И.А. Германов, Е.Б. Плотникова // Вестник Пермского университета. Философия. Социология. Психология. – 2011. – № 3. – С. 107-109
7. Голубкова О.А. Организационное поведение: теория и практика: учеб. пособие / О.А. Голубкова, С.В. Сатикова. – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2013. – 220 с.
8. Гэлэгер Р. Душа организации: Как создать успешную корпоративную культуру / Р. Гэлэгер. – М.: Хорошая книга, 2006. – 352 с.

9. Дайнеко С.С. Оценка динамики российского рынка спортивных товаров, спортивного инвентаря и амуниции / С.С. Дайнеко // Бизнес в законе. Экономикоюридический журнал – 2014. - № 3. – С. 311-316
10. Иванова Н.Г. Управленческий подход к формированию оптимальной модели корпоративной культуры в условиях России / Н.Г. Иванова // Проблемы экономики и управления в торговле и промышленности. – 2013. - № 1 (001). – С. 33-38
11. Кириченко Т.В. Финансовый менеджмент: учебник / Т.В. Кириченко. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. – 484 с.
12. Козлова Н.П. Роль корпоративной культуры в формировании деловой репутации / Н.П. Козлова // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. Белинского. – 2011. – № 24 – С. 288-291
13. Марочкина С.С. Разработка атрибутов бренда / С.С. Марочкина, Ю.С. Вегенер // Омский научный вестник. – 2013. – № 5(122). – С. 258-261
14. Родионова Е.А. Концепция организационной культуры в профессиональной деятельности / Е.А. Родионова / Психологическое обеспечение профессиональной деятельности. – СПб.: Речь, 2010. – С. 27- 49
15. Родионова Е.А. Организационная психология: учеб. пособие / Е.А. Родионова. - СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2014. – 78 с.
16. Родионова Е.А. Психология стимулирования персонала / Е.А. Родионова. - Харьков.: Гуманитарный центр, 2013. – 225 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТИПА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПО МЕТОДИКАМ К. КАМЕРОНА И Р. КУИННА И Ч. ХЭНДИ

#### БЛАНК ОПРОСА

Уважаемые господа! Укажите, пожалуйста:

- 1) Возраст \_\_\_\_\_
- 2) Пол \_\_\_\_\_
- 3) Должность \_\_\_\_\_
- 4) Стаж работы в организации \_\_\_\_\_

*Диагностика организационной культуры (Опросник Куинна и Камерона OCAI)*

## Инструкция.

Этот опросник предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры. На предложенные вопросы не существует ни правильных, ни неверных ответов, точно так же, как не существует правильной или неправильной культуры. Чтобы Ваша оценка организационной культуры была максимально точной, постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно. Каждый из шести вопросов предполагает четыре варианта ответов. Распределите баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей организации.

Сначала распределите баллы в колонке «Теперь», затем на такие же вопросы, дайте ответы, но проставив баллы в колонке «Предпочтительно».

## ОПРОСНИК

### Вопросы

### Теперь Предпочтительно

#### 1. Важнейшие характеристики

Организация уникальна по своим особенностям.

- A Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего

Организация очень динамична и проникнута

- B предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск

Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели

C

## Вопросы

## Теперь Предпочтительно

D Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами

Всего:

100 100

### 2. Общий стиль лидерства в организации

A Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить

B Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску

C Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат

D Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел

Всего:

100 100

### 3. Управление работниками



## Вопросы

## Теперь Предпочтительно

А Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений

В Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого

С Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.

Д Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.

Всего:

100

100

### 4. Связующая сущность организации

А Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации

В Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах

## Вопросы

## Теперь Предпочтительно

С Организацию связывает воедино акцент на достижения цели и выполнении задачи.  
Общепринятые темы – наступательность и победа

D Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации

Всего: 100 100

### 5. Стратегические цели

A Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия

B Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем.  
Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей

C Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях.  
Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг

D Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел

## Вопросы

## Теперь Предпочтительно

Всего:

100

100

### 6. Критерии успеха

A Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях

B Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией.  
Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере

C Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов)

D Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат

Всего:

100

100

*Определение типа организационной культуры по Ч. Хэнди*

### Инструкция

Отметьте знаком «+» те высказывания, которые справедливы по отношению к вашей организации, и знаком «-» те, которые не соответствуют действительности.

### ОПРОСНИК

1. Организационная структура сформирована методом распределения работ по производимому продукту, региону, группе потребителей и т.п.
2. Организационная структура сформирована по функциям, четко очерченным обязанностям подразделений и работников (маркетинг, финансовый учет, производство, отделы конструкторов, технологов и т.п.).
3. Целью существования организации является предоставление возможности работникам достигать личных целей.
4. Организация представляет собой сеть взаимосвязанных подразделений – команд, каждое из которых в определенной степени независимо, но несет ответственность в рамках общей стратегии.
5. Функции и задачи подразделений и отдельных должностей классифицируются по определенному признаку, образуя схему потока работ организации.
6. Власть и влияние сосредоточены вокруг главы организации, ослабевая по мере отдаления от высшего руководства.
7. Власть определяется служебным положением и занимаемой должностью (организационной ролью).
8. Власть руководителя основана на уважении команды подчиненных.
9. Источник власти или влияния – опыт, творческое мышление, инициативность, компетентность, профессионализм руководителя.
10. Взаимоотношения с лидером организации значат больше, чем формально занимаемая должность.
11. Решения принимаются быстро – скорость считается важнее качества принятого решения.
12. Принимаемые решения относятся, как правило, к процедурным: разрешить ли эту операцию, начать ли эту операцию, направить ли этот запрос и т.п.
13. В организации принят групповой метод принятия решений по определенным направлениям.
14. Отбор сотрудников считается самым значимым процессом, проистекающим в организации.

15. Отбор сотрудников производится на основании жесткого следования принципу преемственности: найм сотрудника производится в случае предварительного представления его кем-либо из окружения главы организации.
16. При отборе или принятии решения о повышении, переводе на другую должность к работнику выдвигается единственное требование – он должен в точности (не больше и не меньше) соответствовать своей должностной инструкции
17. Отбор персонала осуществляется по критерию профессионализма претендента.
18. Отбор сотрудников производится на основании жесткого соблюдения принципа преемственности: работник нанимается только в случае предварительного представления его кем-либо из окружения главы организации
19. Форма внутриорганизационной коммуникации – эмпатия, то есть решения принимаются на основе догадок и предположений о мнении центральной фигуры организации.
20. Количество служебной документации (служебных записок, письменных распоряжений и т.д.) незначительно.
21. В организации высокое значение имеют формальные письменные правила, распоряжения, приказы, положения.
22. Роль личного контакта (по телефону, на переговорах и т.п.) значительно превосходит роль письменных приказов и положений.
23. Члены организации воспринимают себя как коллеги.
24. Управление организацией осуществляется на основе совещания (через предложения, замечания),
25. Управление организацией основано на послушании и дисциплине.
26. Управление организацией основано на убеждении (каждое решение аргументируется, работники должны быть убеждены в его правильности).
27. Управление осуществляется путем координации деятельности сотрудников – коллег на основе общего согласия.
28. Контроль за выполнением распоряжений практически отсутствует, так как управление основано на доверии.

29. Возможность контроля за выполнением работ у руководства незначительна, так как управление организацией основано на всеобщем согласии.
30. В организации имеют место высокие расходы на телефонные переговоры и командировки.
31. Организация основана на традициях, культе личности руководителя, личной власти, на дружеских отношениях и доверии в окружении главы организации.
32. В организации высоко ценится личный успех, инициативность.
33. Творческая инициатива, как правило, не поощряется (действие на основе приказов, не рассуждая).
34. Доверие, как по отношению к сотруднику, так и по отношению к руководящему центру, достигается на основе успешной деятельности, правильно принятых решений.
35. Любые изменения в организации связаны с заменой человека: увольняется сотрудник, совершивший ошибку, и на его место берется новый.
36. Разумные доводы сами по себе не имеют значения. Их должен изложить человек, которому доверяют: источник мнения значит больше, чем само мнение.
37. В организации имеет место высокая роль рациональных доводов, независимо от того, кто их высказывает.
38. В организации присутствует жесткая централизация управления: решения принимаются центром, который жестко контролирует их исполнение.
39. Человек и внешняя среда организации воспринимаются с позиций рационализма и логического анализа.
40. Разрабатываются должностные инструкции, которые представляют собой систему предписанных работнику обязанностей, ролей.
41. Управление организацией основано на предположении стабильности и предсказуемости событий, будущего.
42. Деятельность организации разбивается на отдельные регламентируемые рабочие операции.

43. Человек воспринимается как неотъемлемая часть рабочих операций, взаимозаменяемая часть машины.
44. Человек рассматривается как личность, обладающая определенными ресурсами, которые организация может использовать для решения конкретных проблем.
45. Индивидуальные особенности человека не принимаются во внимание (низкая роль человеческого фактора).
46. Каждый сотрудник рассматривается как индивидуальная личность, обладающая свободой и независимостью.
47. Типичная карьера в организации – продвижение вверх в одном структурном подразделении, не покидая его рамок.
48. Работник при планировании карьеры рассчитывает проработать в организации до пенсии и больше.
49. При планировании карьеры поощряется переход работника из одного подразделения в другое, из одной организации в другую.
50. Планирование карьеры и обучения работников в организации отсутствует. Задача организации – просто предоставить возможность развития.
51. Организация регламентирует не только рабочее время, но и жизнь работника: широко развиты системы оплаты медицинской страховки, регулярное предоставление оплачиваемого отпуска, предоставление товаров со скидкой, пенсионное обеспечение и т.п.
52. Организация имеет долгую (десятилетия) историю успешного развития.
53. Организация производит ограниченную номенклатуру товаров(услуг).
54. Критерием эффективности деятельности организации является максимальная стандартизация и регламентация деятельности.
55. Любые изменения во внешней среде организация игнорирует. Типичная реакция на изменения – усиление традиционных способов работы.
56. В случае возрастания издержек производства организация повышает цены.

57. На снижение объемов продаж организация реагирует более усердными продажами.
58. В случае не выполнения работы в срок, работники работают сверхурочно.
59. В условиях резких перемен (новые технологии, изменение предпочтений потребителей и т.п.) организация создает многочисленные комитеты по межфункциональным (межподразделенческим) связям, пытаясь связать структуру в единое целое.
60. Организация часто осуществляет нововведения, постоянно обновляет номенклатуру производимого продукта.
61. Решение проблем осуществляется в условиях жесткого соблюдения правил, формул.
62. Роль формальных правил и процедур ничтожна.
63. Критерием эффективности метода решения проблем является максимальное упрощение исходной задачи и разбиение ее на простые задачи.
64. Эффективность метода решения проблем определяется достигнутым результатом.
65. Обучение понимается как процесс получения новых знаний и навыков.
66. Обучение представляет собой процесс освоения нового опыта.
67. Обучение воспринимается как процесс приобретения способности и навыков лучшего решения проблем.
68. Процесс обучения представляет собой передачу требуемых знаний и навыков теми, кто ими владеет, тем, у кого их еще нет.
69. Процесс обучения заключается в участии в исследовательских и проектных группах: рассмотрение учебных ситуаций, деловые игры, тренинги работы в команде.
70. Типичный работник организации – творческая личность, профессионал в своей области, с чувством личной ответственности, находящаяся в постоянном поиске.



71. Люди воспринимаются как ресурсы организации (широко распространен термин «человеческие ресурсы»).
72. Человек воспринимается как независимая личность, временно одалживающая свой талант организации.
73. Широко применяются формальные методы планирования рабочей силы: схемы оценки деятельности, расчеты численности персонала, диагностика потребностей в обучении, учебные курсы и т.д.
74. Высшее руководство, как правило, не соблюдает установленные ими же правила и инструкции.
75. Организационная структура – важнейший документ, определяющий кто кому подчиняется.
76. Высока роль статусных символов: кабинет, служебная машина и т.п.
77. Основная задача управления организации – непрерывное и успешное решение проблем.
78. Число межличностных конфликтов невелико, а проблемы лидерства в коллективе неактуальны.
79. Организация осуществляет значительные затраты на научно-исследовательскую деятельность, проведение экспериментов и испытаний.
80. Управление осуществляется с учетом интересов всех сотрудников организации.
81. Для решения каждой проблемы, как правило, подбирается своя команда.
82. Организации присущи частые обсуждения, дискуссии.
83. Решающее значение для организации имеет талант и профессионализм отдельных личностей.
84. Регламентация, подчинение практически отсутствуют.
85. Оплата труда осуществляется по результатам работы команды.
86. Частые командировки главы организации и его окружения вследствие предпочтения личной беседы письмами, телефонным переговорам.

СПАСИБО ЗА ТО, ЧТО ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ В ИССЛЕДОВАНИИ!

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДОМИНИРУЮЩЕГО ТИПА ПРИВЕРЖЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ ПО МЕТОДИКЕ ДЖ. МАЙЕРА И Н. АЛЛЕНА БЛАНК ОПРОСА

Насколько, по Вашему мнению, в настоящее время в Вашей организации развита организационная культура? Оцените, пожалуйста, составляющие элементы организационной культуры в ООО «Спортивная амуниция» в соответствии со следующей шкалой:

- «5» - отлично разработаны;
- «4» - хорошо разработаны;
- «3» - средние показатели;
- «2» - слабо разработаны;
- «1» - отсутствуют либо их проявление незначительно.

Атрибут организационной культуры	Оценка
----------------------------------	--------

Ценности и верования

Обряды и ритуалы

Философия организации

Легенды и мифы

Нормы поведения

Символика и корпоративная атрибутика

Фирменная одежда

Интерьер офиса

Оснащение рабочих мест

## ОПРОС

Ниже приведен ряд утверждений, отражающих мысли и чувства, возникающие у людей по отношению к организации, в которой они работают.

На основе Ваших мыслей и чувств по отношению к организации, в которой Вы сейчас работаете, оцените, пожалуйста, степень Вашего согласия или несогласия с каждым утверждением, обведя кружком соответствующую цифру от 1 до 7 (1 - абсолютно не согласен, 7 - абсолютно согласен).

Утверждения:

- |   |               |
|---|---------------|
| 1. Я был бы рад до ухода на пенсию работать в этой организации.                                     | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. На данный момент я вижу необходимость в продолжении работы в этой организации.                   | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. Я не чувствую никаких обязательств по отношению к этой организации.                              | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Я воспринимаю проблемы этой организации как свои собственные.                                    | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Мне было бы трудно уйти из этой организации прямо сейчас, даже если бы я этого хотел.            | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. Сейчас я не чувствую себя вправе покинуть эту организацию, даже если это будет выгодно для меня. | 1 2 3 4 5 6 7 |

7. У меня нет ощущения принадлежности моей организации. 1 2 3 4 5 6 7
8. Если я сейчас уйду из организации, многое в моей жизни разрушится. 1 2 3 4 5 6 7
9. Если бы я сейчас ушел из этой организации, то чувствовал бы себя виноватым. 1 2 3 4 5 6 7
10. Я не испытываю теплых чувств по отношению к этой организации. 1 2 3 4 5 6 7
11. Мне кажется, что у меня слишком мало вариантов трудоустройства, чтобы рассматривать возможность ухода из этой организации. 1 2 3 4 5 6 7
12. Эта организация заслуживает мою преданность. 1 2 3 4 5 6 7
13. Я не чувствую себя членом коллектива в моей организации. 1 2 3 4 5 6 7
14. Я мог бы рассматривать возможность работы в другом месте, если бы не получал от этой организации так много. 1 2 3 4 5 6 7
15. Было бы неправильно уйти из этой организации прямо сейчас из-за моих обязательств перед другими людьми. 1 2 3 4 5 6 7
16. Эта организация много значит для меня лично. 1 2 3 4 5 6 7
17. Уйдя из этой организации, я лишился бы многих возможностей. 1 2 3 4 5 6 7
18. Я многим обязан этой организации. 1 2 3 4 5 6 7

СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ! ОПИСАНИЕ ТИПОВ ПРИВЕРЖЕННОСТИ К ОРГАНИЗАЦИИ

Аффективная приверженность — эмоциональная привязанность к организации. Высокая аффективная приверженность означает, что организация имеет для сотрудника большое значение, он переживает свою принадлежность к организации как принадлежность к семье и желает в дальнейшем принадлежать к ней (отношение «Я люблю...»).

Нормативная приверженность означает, что человека связывают с организацией морально-этические убеждения (отношение «Я должен...»).

Текущая приверженность, ориентированная на последствия, — привязанность к организации на основании «затрат», к которым может привести уход из организации («Мне нужно...»)

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### ДАННЫЕ КОРРЕЛЯЦИОННОГО АНАЛИЗА

#### «Сырые» результаты методик

**«Сырые» результаты методик**

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1	Пол	Возраст	Должность	Стаж	Работает/уволен	ОС1	ОС2	ОС3	ОС4	ОС5	ОС6	ОС7	ОС8	ОС9	ТП1	ТП2	ТП3
2	1	44	1	4	1	4	3	4	2	5	4	5	2	4	18	16	8
3	2	56	1	3	1	3	4	4	3	5	4	5	2	4	17	17	9
4	1	38	2	3	1	3	4	4	3	5	5	5	3	4	15	16	12
5	1	30	2	3	1	3	3	3	2	5	4	5	2	5	13	17	8
6	2	27	2	2	1	4	3	4	3	5	4	5	2	5	18	15	6
7	1	49	2	4	1	4	4	4	3	4	3	4	3	5	17	14	11
8	2	32	2	3	1	4	3	4	2	5	5	5	3	4	11	13	10
9	1	28	2	2	1	4	4	4	2	4	4	4	3	4	17	15	12
10	1	41	2	2	1	3	2	4	3	4	4	4	3	4	15	10	12
11	1	35	2	2	1	4	3	4	2	4	4	4	3	4	10	13	9
12	2	22	2	4	1	4	4	4	3	5	4	5	3	5	12	12	8
13	1	41	2	1	1	3	3	3	2	4	3	4	2	4	9	11	14

**Кодировка результатов для программы «Статистика»**

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Пол	Значение	Должность	Значение	Стаж	Значение	Статус	Значение
2	Мужской	1	Руководящая	1	менее года	1	Работает	1
3	Женский	2	Специалист	2	от 1 до 3 лет	2	Уволен	2
4			Служащий	3	от 3 до 5 лет	3		
5					более 5 лет	4		

**Данные корреляционного анализа из программы «Статистика»**

#### Кодировка результатов для программы «Статистика»

### «Сырые» результаты методик

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1	Пол	Возраст	Должность	Стаж	Работает/уволен	OC1	OC2	OC3	OC4	OC5	OC6	OC7	OC8	OC9	ТП1	ТП2	ТП3
2	1	44	1	4	1	4	3	4	2	5	4	5	2	4	18	16	8
3	2	56	1	3	1	3	4	4	3	5	4	5	2	4	17	17	9
4	1	38	2	3	1	3	4	4	3	5	5	5	3	4	15	16	12
5	1	30	2	3	1	3	3	3	2	5	4	5	2	5	13	17	8
6	2	27	2	2	1	4	3	4	3	5	4	5	2	5	18	15	6
7	1	49	2	4	1	4	4	4	3	4	3	4	3	5	17	14	11
8	2	32	2	3	1	4	3	4	2	5	5	3	4	11	13	10	10
9	1	28	2	2	1	4	4	4	2	4	4	4	3	4	17	15	12
10	1	41	2	2	1	3	2	4	3	4	4	3	4	15	10	12	12
11	1	35	2	2	1	4	3	4	2	4	4	3	4	10	13	9	9
12	2	22	2	4	1	4	4	4	3	5	4	5	3	5	12	12	8
13	1	41	2	1	1	3	3	3	2	4	3	4	2	4	9	11	14

### Кодировка результатов для программы «Статистика»

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Пол	Значение	Должность	Значение	Стаж	Значение	Статус	Значение
2	Мужской	1	Руководящая	1	менее года	1	Работает	1
3	Женский	2	Специалист	2	от 1 до 3 лет	2	Уволен	2
4			Служащий	3	от 3 до 5 лет	3		
5					более 5 лет	4		

### Данные корреляционного анализа из программы «Статистика»

### Данные корреляционного анализа из программы «Статистика»

Spearman Rank Order Correlations (Spreadsheet1)MD pairwise deletedMarked correlations are significant at p < .05000

	Valid N	Spearman R	t(N-2)	p-level
Возраст & OC1	20	-0,105544	-0,45030	0,657871
Возраст & OC2	20	-0,127742	-0,54644	0,591474
Возраст & OC3	20	0,209727	0,91004	0,374829
Возраст & OC4	20	0,043404	0,18432	0,855821
Возраст & OC5	20	-0,058706	-0,24950	0,805800
Возраст & OC6	20	0,024879	0,10559	0,917079
Возраст & OC7	20	-0,101054	-0,43094	0,671627
Возраст & OC8	20	-0,204828	-0,88783	0,386340
Возраст & OC9	20	-0,349514	-1,58268	0,130906
Стаж & OC1	20	0,541044	2,72945	0,013762
Стаж & OC2	20	0,290520	1,28813	0,214014
Стаж & OC3	20	0,446941	2,11970	0,048190
Стаж & OC4	20	0,063768	0,27110	0,789400
Стаж & OC5	20	0,455975	2,17365	0,043320
Стаж & OC6	20	0,033688	0,14301	0,887874
Стаж & OC7	20	0,350666	1,58862	0,129555
Стаж & OC8	20	0,312077	1,39363	0,180398
Стаж & OC9	20	0,617049	3,32677	0,003753
Стаж & ТП1	20	0,69	4,00	0,00
Стаж & ТП2	20	0,49	2,38	0,03
Стаж & ТП3	20	0,04	0,18	0,86