

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
(НА ПРИМЕРЕ ИП КИРИЛИН «АВТОКОМПЛЕКС 777»)**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 – управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001571
Богданович Натальи Валерьевны

Научный руководитель:
доцент, к. соц. н.
Серкина Я.И.

Рецензент:
доцент, к.э.н., доцент кафедры
социальных технологий
Шевченко Н.В.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1. Определение понятия «организационная культура» и ее типы.....	8
1.2. Основные подходы к диагностике организационной культуры.....	27
1.3. Условия формирования организационной культуры.....	34
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ИП КИРИЛИН П.Н. «АВТОКОМПЛЕКС 777».....	40
2.1. Организация и методы исследования.....	40
2.2. Исследование формирования и развития организационной культуры.....	47
ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ИП КИРИЛИН П.Н. «АВТОКОМПЛЕКС 777».....	64
3.1 Программа формирования и развития организационной культуры.....	64
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	84
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	86
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	92

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Магистерская диссертация посвящена проблеме формирования и развития организационной культуры в российских предприятиях сферы торговли и услуг. Вопросы формирования организационной культуры являются достаточно актуальными в условиях всевозрастающей рыночной конкуренции и требующей детальной проработки темы.

Организационная культура и тот климат, который складывается в организации, оказывают самое непосредственное влияние на трудовую мотивацию работников. Организационная культура определяет стратегию предприятия; цели и средства их достижения, а также критерии эффективности в достижении намеченных целей.

Организационная культура обеспечивает более тесную коммуникацию между членами организации основные посылки и теоретические положения, от которых отталкивается конкретный человек, общими для всех.

Для российских организаций актуальность темы организационной культуры особенно велика, поскольку новые экономические преобразования нуждаются в формировании ценностных приоритетов на уровне общества и организаций. Так, по мнению многих ученых, недооценка культуры, национальных особенностей менталитета негативно сказалась на первых результатах рыночных реформ в России, а потому сегодня следует более внимательно анализировать возможности и ограничения преобразований, учитывая национальный фактор организационной культуры.

Проблема исследования заключается в противоречии между необходимостью использования принципов формирования и развития организационной культуры именно для предприятий торговой сферы и сферы услуг, и недостаточной разработанностью этого направления в отечественной теории управления организацией.

Степень разработанности темы исследования. Вопросы организационной культуры находят широкое отражение в экономике, психологии, политологии, социологии, тесно переплетаясь с исследованиями в области управления экономическими объектами. Основные направления изучения организационной культуры – это изучение её функций и содержания, диагностики, условий формирования и возможностей изменения в заданных параметрах. Из отечественных авторов наиболее широко эти темы отражают А.И. Пригожин, О.Г.Тихомирова, А.Н. Чаплина, Е.И. Шаталова, и др. Отдельные научные исследования, посвященные управлению организационной культурой, встречаются у таких авторов, как Р. Акофф, И.В. Грошев, С. Джонсон, С. Дэвис, Дж. Лорш, Г. Шварц и др. Наиболее фундаментальные исследования структуры, уровней, типологии организационных культур принадлежат зарубежным авторам: Э. Шейну, К. Камерону, Р. Куину, Д. МакГрегору, В. Оучи, Д. Денисону.

Целью магистерской диссертации является выявление основных элементов и факторов формирования и развития организационной культуры в ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777».

В соответствии с поставленной целью, в процессе написания магистерской диссертации были поставлены и последовательно решены следующие задачи:

- 1) рассмотреть понятие, сущность, содержание организационной культуры, ее виды;
- 2) проанализировать методы формирования и поддержания организационной культуры;
- 3) определить факторы, влияющие на формирование организационной культуры;
- 5) провести эмпирическое исследование организационной культуры в ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777», выявить ее сильные и слабые стороны;

б) разработать программу по формированию и развитию организационной культуры в ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777».

Предметом исследования являются отношения, возникающие в процессе формирования и развития организационной культуры.

Объект исследования – организационная культура в ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» .

Теоретической и методологической базой диссертационного исследования послужили труды зарубежных и отечественных ученых в сфере управления организационной культурой торговых предприятий для стратегии развития. В решении конкретных задач использовались системный подход, нормативный метод, метод анализа и синтеза, метод классификации и другие общенаучные методы к изучаемой проблеме в исследовании.

Эмпирическая база исследования представлена локальными нормативными актами, статистическими данными, бухгалтерской отчетностью организации, результатами собственного исследования автора, проведенного в ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777».

Методы исследования. При выполнении диссертационного исследования применялась совокупность общенаучных методов познания, использованная в соответствии с поставленными задачами и особенностями объекта исследования. Для изучения рассматриваемой в диссертации проблемы задействованы статистический, аналитический, сравнительный и экспертный методы. Кроме того использован метод сравнительного анализа управленческих процессов, анализ экономических, социологических трудов, документальных материалов, а также эмпирические методы: наблюдение, моделирование.

В качестве **гипотезы исследования** выступает предположение о том, что основными причинами невысокой эффективности деятельности персонала организации являются неразвитость теоретико-методологической и нормативной базы формирования организационной культуры, разрозненность системы управления развитием организационной культуры и

слабость технологического обеспечения системы управления организационной культурой предприятия.

Положения, выносимые на защиту:

1) в том случае, когда организационная культура разрабатывается для введения инноваций, результатом деятельности могут быть повышение трудовой эффективности персонала, разработка интеллектуальной собственности компании. Все это дает возможность получить преимущества в конкурентной борьбе, благодаря наличию уникальных разработок, технологий, продукции.

2) подробный анализ организационной культуры на основе применения научно-обоснованных методик позволяет своевременно выявлять проблемы формирования и развития организационной культуры и предотвращать негативные последствия для деятельности организации.

3) программа формирования и развития организационной культуры позволит сотрудникам выйти на желаемый показатель эффективности деятельности организации.

Научная новизна исследования заключается в разработке теоретических положений и практических рекомендаций по совершенствованию организационной культуры ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» в условиях динамично развивающейся среды, а также возможность применения разработанной программы к формированию и развитию организационной культуры на предприятии.

Теоретическая и практическая значимость исследования состоит в том, результаты проведенного исследования могут быть использованы руководством предприятия ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» с целью совершенствования существующей организационной культуры предприятия, в результате чего уровень эффективности работы коллектива повысится, что отразится на снижении показателя текучести кадров и увеличении прибыли предприятия.

Апробация результатов исследования. Материалы диссертационного исследования опубликованы в Сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ – эссе «Мейнстримы HR-управления: стратегический подход и системный опыт» (12-13 января 2017 года) и международном научно-практическом журнале "Экономика и социум".

Структура работы. Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Определение понятия «организационная культура» и ее типы

Понятие культура является сложным и довольно объемным и в разных источниках трактуется по-разному, отличаются, в том числе подходы и аспекты исследования. Для изучения и описания организационной культуры было разработано большое количество моделей, каждая из которых концентрируется на определенных критериях выбранных исследователями.

Рассмотрим более подробно некоторые из них.

Модель Г. Харрисона рассматривает четыре типа: предприятия с организационной культурой, которые ориентированы на роли, задачи, человека, а также на власть. В качестве критериев выбраны: процесс распределения власти, отношения индивида, ценностные ориентации личности, структуру организации и направленность ее деятельности на различных этапах жизненного цикла. Достаточно редко можно встретить предприятие, в котором доминирует только один из вышеперечисленных типов в чистом виде, но большинство тяготеет к какому-то из них.

1. Организационная культура, ориентированная на роль. В организациях с таким типом культуры сильно выражено стремление к рациональности и аккуратности, насколько это может быть возможно. Стабильность и респектабельность зачастую также ценятся, равно, как и компетентность. Концепция инертна, адаптационные процессы идут медленно, недостаточно гибкости.

2. Корпоративная культура, ориентированная на задачу. В организациях подобного вида предпочитают осуществление сверхзадач. Для таких организаций не мало важны – гибкость, быстрота, способность успешной адаптации к новым ситуационным условиям. Актуально отметить,

что структурные функции и действия организации оцениваются в зависимости от вклада в сверхзадачи. Организационная структура изменчива, адаптивна, ориентирована на выполнение задания или функции.

3. Корпоративная культура, ориентированная на человека. В организациях с таким типом культуры доминирует идея, что организация это лишь средство для воплощения желаний ее членов, которые они смогут реализовать сами. В организациях данного типа никогда не принуждают делать то, что противоречит целям и ценностям сотрудников. Популярным считается девиз «кадры решают все».

4. Корпоративная культура с ориентацией на власть, силу. Для организаций этого типа характерно стремление контролировать окружающую среду и пресекать возражение, недовольство. Карьерный рост зачастую зависит от места, занимаемого сотрудником в организации, жесткая борьба за стратегические посты. Такие организации конкурентоспособны и заботятся о своих сферах влияния [6].

Ян Хармс представил эти модели в виде X-окна рисунок 1.1. В честь Г. Харрисона и Ч. Хенди, американского социолога, который также классифицировал культуры организаций по таким же признакам, как и Харрисон.

а) организации, с культурой ориентированной на власть, он изобразил в виде паутины, благодаря тому, что существует только один центр власти. Все приказы исходят оттуда.

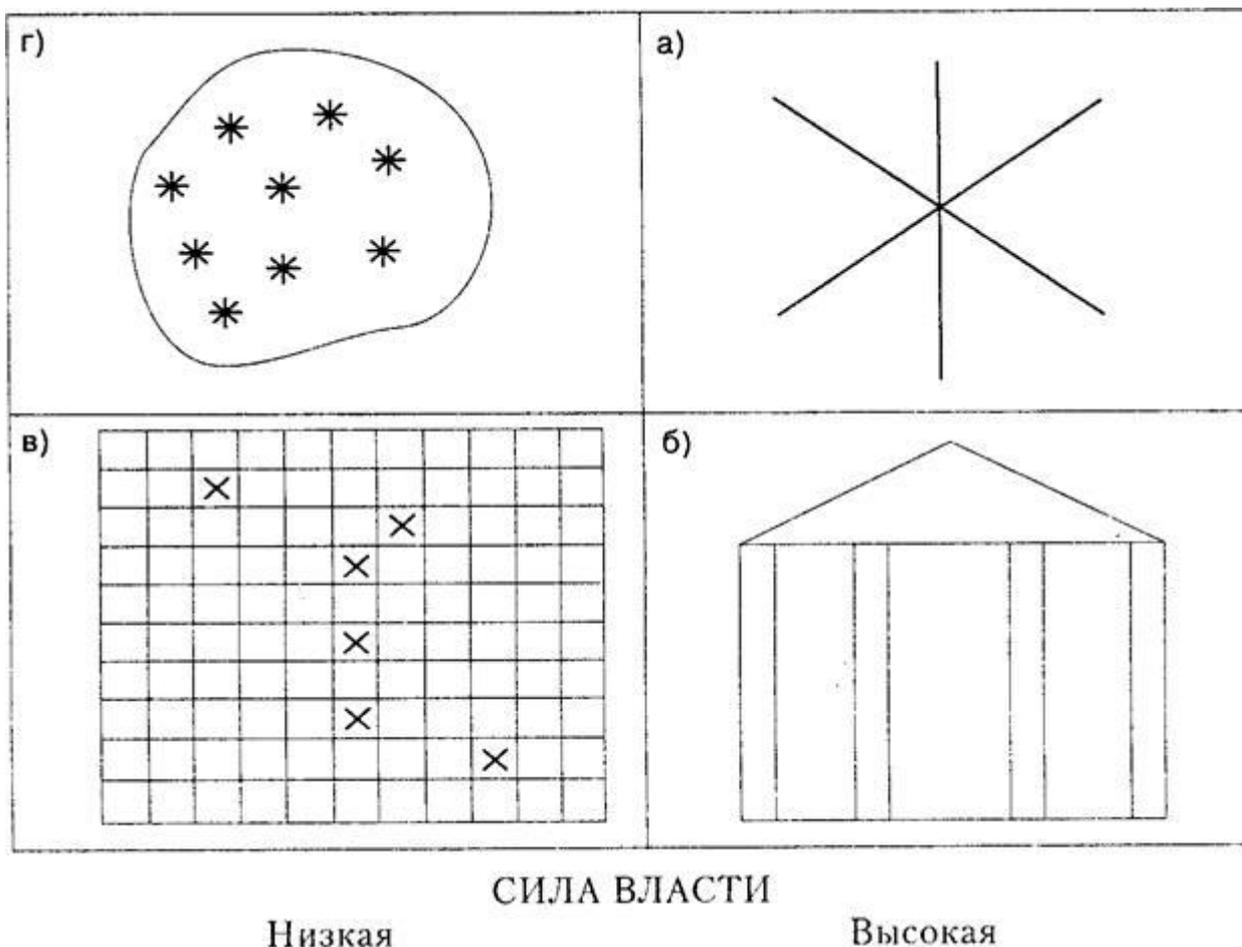


Рис. 1.1 Вид X окна

В представлении Ч. Хенди такие организации контролируются главными членами, которые занимают стратегические посты и несут некоторую ответственность. Результаты являются главными критериями успеха. Профессионально важные качества человека, находящегося в центре власти, это развитая интуиция и умение мыслить большими категориями..

б) Ролевая культура Яна Хармса, которая была изображена в виде греческого храма.

Ч. Хенди отмечал, что основная сила такой организации концентрируется в колоннах – функционирующих отделах, которыми руководит верхушка греческого храма. Передача информации непосредственно между одинаковыми уровнями колонн отсутствует. Информация преодолевает долгий путь, сперва на вышестоящие уровни по

своей колонне. Достигнув верхнего уровня, направляется на верхний уровень колонны адресата и только после этого опускается по всем уровням до потребителя. Священные коровы таких организаций, логика и рациональность. Стабильность, улучшение системы доминируют над гибкостью и находчивостью.

в) Ч. Хенди также выделял такой тип культуры, как культура задания. Для сотрудников данного типа организации часто характерны прагматичность и готовность подстраиваться к условиям работы. Их деятельность можно охарактеризовать как культуру групп экспертов. Это профессионалы, которые создают группы для улучшения качества работы. Девиз таких групп: «Самое важное – выполнить работу».

г) Индивидуальная культура была изображена в виде протоплазмы. Руководитель организации такого типа прилагает большие усилия для управления коллективом, поскольку члены организации не признают ее власть.

Ч. Хенди не согласен с мнением Г. Харрисона, и предполагает, что организационные культуры развиваются самостоятельно и по определенному принципу. Так в одной организации во время ее развития можно наблюдать все типы культур. На стадии рождения, основной тип – культура власти, на стадии роста – культура роли, на стадии развития – может развиваться культура задачи или культура личности. На стадии распада может быть использован любой из четырех типов культур.

Модель, которую создал американский социолог Т. Парсонс, представляет собой структуру, в которой в обобщенном виде представлена связь между типом культуры и результатом всей деятельности организации. Он разработал ее основываясь на спецификации определенных, конкретных видах деятельности, которые каждая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы гармонично существовать и развиваться. Название этой модели дали благодаря первым буквам английских названий этих функций, в сокращении – AGIL: adaptation

(адаптация); goal-seeking (достижение целей); integration (интеграция) и legiacy (легитимность).

Сущность данной модели заключается в том, что для своего развития и успешной деятельности любое предприятие должно быть способно приспосабливаться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться благоприятного осуществления разработанных ею задач, связывать свои части в общую конструкцию, и завоевать признание среди внешней среды.

Для того, чтобы адаптироваться к условиям внешней среды от команды требуется совместное решение поставленных задач, более того, должна быть способна развивать и поддерживать развитую систему внутренних взаимоотношений между участниками этой команды. Процесс интеграции – процесс формирования и развития группы происходит одновременно с процессами решения проблем и достижения поставленных целей.

Э. Шейн выявил 6 процессов, которыми обеспечивается внутренняя интеграция группы. Все эти процессы демонстрируют спектр основных внутренних проблем, которые в тоже время, в различном виде присутствуют и в любой другой группе.

1. Выработка языка и концептуальных понятий группы. В том случае, когда участники группы не смогут общаться и понимать друг друга, ее создание становится невозможным по определению.

2. Выявление групповых границ и критериев для включения и исключения новых членов. Группа самостоятельно должна определить границы, количество людей, входящих и выходящих из ее состава, а так же выбрать принципы отбора принадлежности к ней.

3. Распределение властных и служебных полномочий. Каждая группа разрабатывает собственную иерархию, в том числе и критерии, и правила, занятия и потери определенных иерархических позиций и прав работниками.

4. Разработка норм доверительных и дружеских отношений и любви. Каждая группа должна разработать правила и нормы приемлемых отношений

между сотрудниками одной иерархической ступени, а также представителей разного пола. Организационные задачи необходимо решать в атмосфере открытости и взаимного доверия, для успешного их рассмотрения. Условием создания такой атмосферы является достижение консенсуса в этом вопросе.

5. Определение и распределение поощрений и наказаний. Каждая группа должна ясно понимать, когда могут применяться меры поощрения и наказания и в чем их основная составляющая.

6. Объяснение необъяснимого – идеология и религия. Каждая группа, как и любое сообщество, в определенный период времени может столкнуться с такими необъяснимыми явлениями, которые в конечном итоге должны быть объяснены ее членам, дабы у них не возникало ощущения, что они имеют дело с чем-то непостижимым и неподконтрольным [14].

Модель, разработанная Т. Парсонсом, была развита Р. Квином и Дж. Рорбахом в их собственной модели. Такая модель была названа, как «Конкурирующие ценности и организационная эффективность», в которой влияние организационной культуры рассматривалось ими в трёх измерениях, названных конкурирующими ценностями:

- 1) Интеграция/Дифференциация;
- 2) Внутренний фокус/Внешний фокус;
- 3) Средства/Инструменты – Результаты/Показатели.

Влияние организационной культуры на процесс коммуникации и коммуникационную деятельность представлены в табл. 1.1

Таблица 1.1

Влияние организационной культуры на процесс коммуникации

Вид коммуникаций		Показатели влияния организационной культуры
По вертикали	Сверху вниз (приказы, распоряжения, инструкции руководящего аппарата и т.п.)	Формы контроля, иерархия управления, культура труда и отношений «начальник-подчиненный», значимость символов статуса, занимаемой должности
	Снизу вверх (обратная связь в ходе производства, реализации продукции; внесение предложений)	Система диалога и связи с руководством, внесения групповое

	рацпредложений и т.п.)	принятие решений, генерирование идей
По горизонтали	Между подразделениями (через выполнение функций)	Кооперация, сотрудничество, работа в команде, доступность ресурсов для всех подразделений, ротация
	Межличностные	Правила поведения, требования к внешнему виду работников, трудовая этика
Формальные (приказы, распоряжения, выполнение служебных обязанностей и функций и др.)		Степень управленческого вмешательства, посещение руководством управляемых ими объектов, общение с подчиненными
Неформальные (личные отношения между работниками, слухи, неформальные обычаи и т.п.)		Легенды, истории, традиции, обычаи, легенды и т.д., распространенные в организации
Для всех видов коммуникаций		Специфический язык Однозначность восприятия и понимания информации Осуществление обратной связи

Влияние организационной культуры на процессы принятия решений, карьеры и социализации приведено в табл.1.2

Таблица 1.2

Влияние организационной культуры на процессы карьеры и социализации

Процессы	Направление и характер влияния
Процесс принятия решений	Формирует приоритет коллективного или индивидуального принятия решений
	Снимает неопределенность при принятии решений: даже если не хватает информации, организационная культура дает ответ на вопрос как поступить в той или иной ситуации
	Подвергает этической оценке цели, которые ставятся при принятии решения, альтернативные варианты решения, средства достижения цели
	Влияет на выбранный вариант решения, так как он должен соответствовать ценностям, целям организации и т.д.
	Устраняет проблему несоответствия принятого индивидом решения и его этических убеждений, так как этические нормы работника должны находиться в соответствии с организационной культурой
Процесс принятия решений	Формирует отношение к организации: если работник лоялен к фирме, он будет стремиться, принимая решения, соблюсти интересы организации, работать на достижение ее целей
	Формирует внутриорганизационную мораль, трудовую этику, то есть отвечает на вопросы что можно, и что недопустимо при принятии и реализации решений
	Формирует знания работника, то есть повышает его компетентность в принятии решения
	Снимает необходимость в прямом и постоянном контроле, приказах и

	распоряжений, так как они компенсируются общей организационной культурой. Тем самым повышается возможность самостоятельного принятия решений
Процесс карьеры	Формирует отношение работников к карьере
	Устанавливает критерии для повышения (понижения) по службе
	Формирует отношение к социальному статусу, должности, к символам статуса
	Обеспечивает возможность карьерного роста для неизменных или умирающих специальностей за счет постоянного обучения, ротации
Процесс социализации	Ускоряет социализацию индивида за счет культурной адаптации

Воздействие организационной культуры на эффективность организации выражается в виде отличной репутации и неповторимого стиля компании, а выпускаемый продукт (товар или услуга) приобретают положительные характеристики для потребителей, деловых партнеров, и для обществу.

В том случае, когда организационная культура разрабатывается для введения инноваций, результатом деятельности могут быть повышение трудовой эффективности персонала, разработка интеллектуальной собственности компании. Все это дает возможность получить преимущества в конкурентной борьбе, благодаря наличию уникальных разработок, технологий, продукции.

Взаимосвязь структуры организации и организационной культуры приведена в табл.1.4.

Таблица 1.4

Взаимосвязь структуры организации и организационной культуры

Характеристика организационной структуры	Значение характеристики	Возможный тип организационной культуры
Тип структуры	Функциональный	Бюрократический, интровертный, коллективистский
	Матричный	Инновационный, индивидуалистический, интровертный/экстравертный
Иерархия	Минимальная	Инновационный, индивидуалистический, интровертный/экстравертный
	Максимальная	Бюрократический,

		коллективистский, интровертный/экстравертный
Централизация	Централизованное управление	Бюрократический, коллективистский
	Децентрализованное управление	Инновационный, индивидуалистический
Формализация (степень важности письменных распоряжений, правил)	Высокое значение	Бюрократический, интровертный, коллективистский
	Невысокое значение	Инновационный, индивидуалистический, интровертный/экстравертный

В том случае, когда организационная культура разрабатывается для введения инноваций, результатом деятельности могут быть повышение трудовой эффективности персонала, разработка интеллектуальной собственности компании. Все это дает возможность получить преимущества в конкурентной борьбе, благодаря наличию уникальных разработок, технологий, продукции.

Влияние организационной культуры на организационное поведение представлено в табл. 1.5

Таблица 1.5

Влияние организационной культуры на организационное поведение

Основные показатели организационного поведения	Основное направление влияния организационной культуры
Поведение индивида в организации	Правила, формы общения (формального и неформального), приоритетность личных или общих интересов, отношение работника к фирме, коллективизм или индивидуализм и др.
Мотивация	Преобладание внешней или внутренней мотивации, способы мотивации, поощрения, вознаграждения, повышения по службе и др.
Социально-психологический климат	Психологические условия труда, символы и значимость статуса, наличие и частота конфликтов и др.
Групповое поведение	Отношение к власти, особенности лидерства, принятые роли в коллективе и отношение к ним, сотрудничество между членами группы, ее иерархия, возможность группового принятия решения и др.

Австрийским исследователем Г. Хофстедом была разработана модель сравнения культурных различий на государственном уровне по следующим 4 параметрам [34]:

1. Индивидуализм/коллегиальность (IND). Этот параметр предполагает, что действия человека направляются на удовлетворение собственных интересов и интересов ближайших к нему людей (например, родственников, друзей). Коллективизм, предполагает, что человек будет осознавать свою принадлежность к более или менее сплоченной группе (по рождению, профессиональной принадлежности), и не сможет считать себя свободным от нее, при условии, что группа будет заботиться об удовлетворении его запросов, в обмен на требование от него полного и безусловного подчинения.

Зона власти (Power Distance, PDI) – сфера распространения власти, как элемента культуры может определяться пространством, в пределах которого даже наименее наделенный властью индивидуум в группе может осознавать неравноправие в распределении власти и считает данное положение нормальным.

Индекс измерения масштаба власти PDI обнаруживает примечательные связи с географическим положением, населенностью и благосостоянием страны, а так же политическим положением. Следует заметить, что масштаб власти в южных или тропических странах выше, нежели в странах с умеренным или холодным климатом; страны с высокой плотностью населения демонстрируют высший масштаб власти; благосостояние, наоборот – причина или следствие низкого масштаба власти. Так, например, такие страны, как Франция и Бельгия, несмотря на высокий уровень благосостояния, имеют достаточно высокий индекс масштаба власти, что было заложено в их истории: все романские страны имеют ярко выраженный «опыт», полученный во время господства Римской империи.

3. Устранение неопределенности (Uncertainty Avoidance, UIA). Данная характеристика указывает на устремленность людей избегания ситуаций, в

которых они чувствуют себя неуверенно. Принято считать, что неуверенность порождает страх. Снижению чувства неуверенности членов организации и неопределенности способствуют общественные правила, предписания и нормы поведения.

Следует отметить, что культура, лишенная восприятия неопределенности, отличается активностью, агрессивностью и нетерпимостью. В это же время культуры, принимающие неопределенность характеризуются большей рефлексией и бесстрастностью.

4. Мужественность/женственность (MAS). Индекс мужественности демонстрирует, насколько общество отдает предпочтение мужским ценностям, по сравнению с женскими. Синонимами мужественности являются самоутверждение, успешность, материальный успех, конкуренция, честолюбие. Женственность, в это же время, может восприниматься сигнализирующим предпочтением профессиональной безопасности, поддержанием социальных контактов, а также качества жизни.

Разработка модели непосредственно для России потребует значительных усилий, поскольку наша страна имеет большие размеры, большое разнообразие культурных традиций, климатических зон, разнообразие производственно-хозяйственных систем отличающихся спецификой функционирования. Основная трудность заключается в том, что достаточно не просто построить универсальную модель, которая будет работать во всех регионах и учитывать все их особенности.

Иначе эти модели могут вступить в противоречие с законами необходимого разнообразия, согласно которому каждая система должна отличаться специфическими особенностями, дабы реагировать на многообразные воздействия как внутренней, так и внешней среды. Если же такого разнообразия нет, то вполне возможна ситуация, в которой определенные сигналы могут остаться незамеченными и не воспринятыми.

При формировании организационной культуры необходимо учитывать роль экономико-организационной культуры в моделях производственно-

хозяйственных систем и адаптировать под системы управления. Если система имеет организационную культуру с «женским» началом, то соответственно должен быть выработан демократический стиль управления и созданы условия для коллегиального принятия управленческих решений. Для организационной культуры данного типа наиболее эффективна матричная, линейно-штабная или другая аналогичная структура.

Для организационной культуры с «мужским» началом характерна производственно-хозяйственная система, адаптированная под авторитарный, жесткий стиль управления. Наиболее эффективны в данном случае полное отсутствие коллегиальности в принятии управленческих решений, соответственно организационная структура линейная, линейно-функциональная и т.п.

Обеспечение однотипности организационных культур немало важно в тот момент, когда создаются объединенные предприятия, транснациональные корпорации, при разработке их структур и систем управления. Исследуя теоретические данные, можно выявить, что наиболее успешными и надежными становятся те организации, при разработке структуры в которых были учтены выше перечисленные обстоятельства. Примером тому могут служить российско-японские, российско-китайские или российско-корейские в дальневосточном регионе, а на северо-западе российско-шведские, российско-голландские совместные предприятия.

При создании модели организационной культуры необходимо учитывать такую важную деталь, как маркетинговая ориентация. Особенно это стало актуально в последнее время, когда многие корпорации стали отождествлять свою организационную культуру с брендом. Ярким примером тому может служить компания Эйпл, которая смогла выжить и финансово преуспеть только за счет развитой организационной культуры. Меморандум, правила для сотрудников вошли во многие учебники, и самое главное, что в компании сумели не только их провозгласить, но и воплотить в жизнь. Именно с учетом этих установок и создавалась продукция компании.

Взгляды, заложенные в этих установках оценили потребители, продукция компании после всего стала культовой. Компания Нокия долгое время бывшая флагманом на рынке мобильной электроники потеряла свои позиции и потребовалось назначение внешнего антикризисного управляющего. В ее лабораториях были созданы все те гаджеты, которые обеспечили успех Эйплу. Благодаря невнятной, не проработанной модели организационной культуры, которая не смогла адаптироваться, к внешним воздействиям среды компания уступила свои позиции на рынке, и приблизилась к финансовому краху.

В переходные периоды модель производственно-хозяйственной системы любого уровня страны, региона, предприятия и т.д.. необходимо сформировать таким образом, чтобы ее воплощение было направлено на развитие тех производств и услуг, которые будут в перспективе или в настоящем спрос, со стороны других стран, регионов, предприятий, отдельных индивидуумов и общества в целом. При строительстве системы необходимо закладывать механизмы, обеспечивающие ей возможность быть конкурентно способной и получать достаточный доход для развития.

К. Кемерон и Р. Куинн разработали рамочную конструкцию конкурирующих ценностей, это было сделано для удобства диагностики, измерения и контроля изменений организационной культуры. Также они предложили проработанную модель типологии организационной культуры, для которой и предназначалась рамочная конструкция. [41].

В результате исследования получился набор из тридцати девяти индикаторов, позволяющий захватить все стороны деятельности организации. Был проведен анализ, целью которого являлось выделение из всего этого набора определенных групп индикаторов. Тридцать девять индикаторов – это количество, которое затрудняет и осложняет понимание сути проблемы и осознание практической работы на предприятии. Разработчики этой модели задались целью создать более рациональный способ идентификации ключевых факторов эффективности.

На основе статистического анализа, которому были подвергнуты все индикаторы, удалось выявить два основных измерения, позволяющих отнести рассматриваемые индикаторы к одной из четырех групп. Гибкость и динамизм выделены в одно направление критериев эффективности, в другом выделены стабильность, порядок и контроль.

Поскольку некоторые организации считаются успешными, благодаря постоянной изменчивости, они прекрасно адаптируются к внешним и внутренним воздействиям среды и отличаются органической целостностью. Примером тому могут послужить такие достаточно крупные организации как Microsoft или Nike, которые постоянно разрабатывают инновационный ассортимент, реформируют организационную форму.

Второе измерение так же можно разделить на два направления критериев эффективности. В первом направлении собраны критерии, подчеркивающие внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство. Ко второму относятся критерии, которые ассоциируются с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. Организации сохранившие внутреннюю гармонию, можно считать эффективными. Примером этому могут послужить IBM и Hewlett-Packard, которые традиционно соответствуют корпоративным догмам «Путь IBM» или «Путь HP». Для других организаций эффективностью считается то, насколько сущность их деятельности направлена на взаимодействие или конкуренцию за пределы установленных границ. Так же в пример можно привести такие крупные корпорации как Toyota и Honda, девиз которых – «думать глобально, но действовать локально». Благодаря такому уверенному девизу в них есть подразделения, которые адаптируются к внешнему окружению намного больше чем это централизованно предписано.

Оба измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей изображена на рис. 1.2.



Рис.1.2 Рамочная конструкция

Все эти группы критериев определяют стержневые ценности, по которым выносятся общее видение организации, предприятия, корпорации, любого экономического объекта. Стержневые ценности, лежащие на разных краях каждого континуума, отвергают друг друга. Из этого следует, что гибкость противостоит стабильности, внутренняя ориентация – внешней направленности. В результате оба измерения формируют квадранты, отрицающие один другой и конкурирующие между собой по диагонали. Каждому квадранту было дано обозначение, которое определяет его наиболее примечательные характеристики, такие как клан, адхократия, рынок и иерархия.

Несомненно, все измерения, представленные на рис. 1.2 и образуемые ими квадранты выглядят достаточно грубой моделью для объяснения различий в ориентации или конкурентных ценностях, которыми характеризуется поведение человека. Тем не менее, все они приводят к определению различных типов культуры. Иначе говоря, каждый квадрант представляет собой концепцию базисных допущений, ориентаций и ценностей, то есть как раз именно тех элементов, которые в конечном итоге образуют корпоративную культуру. Рассмотрим каждый из этих типов.

Иерархическая культура. Первые наброски по описанию такого вида культуры организации находятся в работах Макса Вебера, который изучал европейские государственные организации 1800-х гг. Вебер предложил 7 характеристик, со временем которые были признаны классическими атрибутами бюрократии: правила, специализация, система отбора по оценкам, иерархия, раздельная собственность, обезличивание, учет. Достижение успеха способствовало следование всем семи критериям. Они нашли отражение в практике организаций, суть деятельности которых заключалась в обеспечение рентабельного, надежного, плавно текущего и предсказуемого выпуска продукции.

Примером организации с ярко выраженными чертами культуры данного типа может послужить ресторан быстрого питания McDonalds и группа Ford Motor. Так же, ярче всего данная форма культуры хорошо просматривается в различных государственных учреждениях и армии. В структуре корпорации McDonalds легко отследить признаки иерархической культуры. Ключевыми ценностями такой компании являются рентабельность, надежность, быстрота обслуживания, отработанный и регламентированный производственный процесс. Карьерный рост в McDonalds идет в четко регламентированных рамках и начинается с одной операции, например, приготовление картофеля фри и только затем приготовление гамбургеров, после чего присваивается должность продавца за прилавком, следующая ступенька бригадир и, наконец, помощник менеджера торговой точки.

Уместно обратить внимание на то, что первым, на что должен обратить внимание наемный работник – это свод правил, в котором на более чем 350 страницах описаны все стороны жизни организации, от выбора используемой одежды, вплоть до поведения на рабочем месте. Пунктуальное выполнение, а так же безупречное знание всех настолько необходимых сводов правил и непосредственно политики организации является залогом успешного продвижения по карьерной лестнице.

Рыночная культура. Новая форма организации, которая позволяла более эффективно отвечать на требования обострившейся конкурентной борьбы, стала складываться и обретать популярность только концу шестидесятих годов. Это стало возможным после появления работ Оливера Уильямсона, Билла Оучи и других исследователей.

Основной идеи для построения новой формы послужил набор основополагающих допущений радикально отличающихся от иерархического подхода. В результате изучения организаций был получен материал, анализ которого позволил выявить альтернативный набор видов деятельности, использование которых может стать фундаментом обеспечения организационной эффективности.

Главной задачей этого процесса являлись действия, направленные на изменения от самодовольной и самонадеянной иерархической культуры компании к культуре нового типа, для которой стали не менее важными такие цели как настройка фокуса на потребителя, получение прибыли в результате оборота активов и увеличение организационной конкурентоспособности, то есть к рыночной культуре.

Основные допущения рыночной культуры заключаются в следующем:

1. Внешнее окружение – это не милость свыше, а враждебный вызов;
2. Потребители разборчивы и заинтересованы в приобретении ценностей;
3. Организация занимается бизнесом, с целью усиления своего положения в конкуренции;
4. Главная задача менеджмента – вести организацию к производительности, результатам и прибылям.

Не простой путь к эффективности и высокой прибыли предполагает построение конкретной цели и четкой стратегии для достижения этой цели. С одной стороны, рыночную культуру следует представить как место работы, ориентированное на результаты. В крупных корпорациях с такой культурой персонал спланируется и координируется только на победу. Для достижения

положительного результата лидерам необходимо оставаться твердыми хозяевами и не менее суровыми конкурентами. Долгосрочные перспективы ориентированы на конкурентной борьбе и достижении целей. Главный критерий успеха выражается в процентах рыночной доли и захватом рынков. Первоочередной задачей является обгон соперников по конкурентной борьбе и захват лидерства на рынке.

Самому названию клановая культура, послужила ее схожесть с организацией семейного типа. Основной территорией распространения организаций такого типа являются Япония и Сицилия. Данному типу организаций характерны единые ценности, цели, высокая сплоченность коллектива, соучастие, и отождествление организации с собой. Не трудно заметить, что все это напоминает нечто похожее на большие семьи, чем на организации, осуществляющие экономическую деятельность. Правилам, процедурам, иерархии или конкурирующим прибыльным центрам рынка организации кланового типа противопоставляют метод бригадной работы. В данном типе организаций проработаны программы вовлечения работников в бизнес, и корпоративные обязательства перед ними.

Базисные допущения для клановой культуры основываются на том, что бригадный метод работы является наилучшим для успешного достижения цели. Исходя из этого, необходимо заботиться о повышении квалификации сотрудников. Наилучшей маркетинговой политикой является восприятие потребителя как партнера, необходимо создать для рабочего гуманное внешнее окружение. Более того, менеджмент должен делегировать наемным работникам полномочия, необходимы для постоянного проявления преданности делу и преданности организации.

Клановую культуру следует охарактеризовать как дружное место работы, со сплоченным коллективом, где сотрудникам важно доверие и они имеют между собой много общего. Для лидеров такого стиля характерен родительский стиль управления, поскольку сотрудники воспринимаются не иначе как дети компании. Характерным отличием такой организации

является высокая степень преданности и соблюдение традиций. Компании отличаются высокой обязательностью, акционирующей на долгосрочной выгоде от совершенствования личности. Такие мероприятия способствуют высокой сплоченности коллектива и улучшению морального климата организации.

Адхократическая культура сформировалась в связи с переходом из индустриальной эры к информационной эре. Большинство предприятий с таким типом организационной культуры адаптивны и способны легко и без последствий реагировать на различные быстро меняющиеся условия внешней среды. Данному типу характерен набор допущений, который в корне отличался от допущений всех трех рассмотренных выше форм культур организаций.

В адхократическая культура большое внимание акцентируется на новаторстве, опережающим время решения. Именно оно позволяет привести организацию к успеху. Главным направлением бизнеса является разработка новой продукции, усовершенствование предоставляемых услуг, трезвый и адаптивный взгляд в будущее.

В основные задачи менеджмента данного типа культуры входят: ускорение предпринимательства, поддержка и поощрение творчества и деятельности на передовых рубежах. Предполагается, что высокая адаптивность к внешней среде и поощряемое новаторство приведут к освоению новыми ресурсами и ведет к увеличению прибыльности, отсюда и следует усиленное внимание к прогнозам будущего, а также должен быть привлечен некоторый элемент организационной анархии, но в рамках предполагаемого развития. Понятие «адхократия» восходит к латинскому выражению *ad hoc* (по случаю) и определяет некую временную, специализированную, динамичную организационную единицу.

Основная единица – адхократическая целевая бригада, в состав которой входит большинство сотрудников, выполняющих свои обязанности. [19]. Бригада расформировывается сразу после выполнения поставленных задач и

тут же формируется новая под следующие цели. Адхократические организационные структуры конструируются по определенному признаку, таким способом, что при возникновении новых обстоятельств с легкостью можно изменить существующую конфигурацию.

Основная задача адхократии – совершенствовать адаптивность, обеспечивать пластичность и инновационный подход в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность и/или перегрузка информацией. [36].

Среди характеристик присущих адхократической культуре присутствуют и такие как:

- 1) отсутствие какой-либо организационной схемы;
- 2) временное физическое пространство;
- 3) временные роли;
- 4) творчество и новаторство.

1.2 Основные подходы к диагностике организационной культуры

В настоящее время существует большое количество авторских подходов и методов диагностики уровня и направленности организационной культуры. Ниже будут рассмотрены основные из них.

В работах Соломанидиной Т.О. было выделено три основных подхода к изучению организационной культуры. В каждом подходе предложены свои методы исследования и анализа, благодаря которым выделяются холистический, метафорический (или языковой) и количественный подход.

1. Холистический подход представляет собой глубокое погружение исследователя в культуру и участие в ней непосредственно либо в качестве глубоко сопричастного наблюдателя, либо – члена коллектива или консультанта. Из этого следует, что данная ситуация изучается путем реального погружения в нее. Для достижения максимально значимого результата, исследователь должен проникнуться и максимально стать

«членом организации», используя весь арсенал средств наблюдения и получения информации об организационной культуре.

2. Метафорический (языковой) подход – предполагает изучение образцов документов, их языка, отчетности, легенд, рассказов и мифов, стереотипов общения и языка общения, девизов организации и т.д., другими словами всего документально-языкового арсенала общения и коммуникации сотрудников, из чего формируется обобщенное представление об организационной культуре.

3. Количественный подход – это использование методов, дающих количественную оценку конкретным проявлениям организационной культуры (таких как опросы, анкетирование, интервьюирование и т.п.) организационной культуры. [26].

Другую, более детальную классификацию методов исследования и анализа организационной культуры предлагает Теплова Л.Е. С помощью общенаучных методов и методик исследуются не объекты, а проявляется интерес непосредственно к самой организации и процедуре познавательного процесса. Такую классификацию методов также принято называть общелогическими. В эту группу входят общеизвестные методы, не требующие разъяснений: абстрагирование, анализ, синтез, мыслительно-логические (индукция, дедукция, классификация) предназначенные для получения первичной информации о культуре организации.

На практике культуру организации можно изучить различными эмпирическими методами исследований, в зависимости от содержания, структуры и уровня исследования. Среди самых распространенных эмпирических методов исследования выделяются: опросы (интервью, анкетирование) и косвенные методы (изучение устного фольклора, документов, сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов, а также изучение сложившейся практики управления).

Многочисленные исследования показывают, что определяющее влияние на исследование организационной культуры среди эмпирических

методов принадлежит опросам в устной (интервью) или письменной (анкетирование) форме. Существуют определенные требования для проведения всех видов опроса, а именно обеспечение наибольшей степени достоверности получаемой при опросе первичной информации, характеризующей оценку работниками культуры организации.

Косвенные методы представляют собой способ получения информации путем опроса работников организации на предмет оценки особенностей сложившейся организационной культуры. С помощью всех этих методов сотрудники организации получают уникальную возможность лучше осознать сложившуюся организационную культуру и в результате чего оценить степень ее влияния на процесс и результаты своего труда.

Весьма полезными для диагностики организационной культуры оказались два подхода, которые выделяет Стеклова О.Е.:

1. Идеографический («понимающий», «интерпретативный»), в основе которого лежит использование качественных методов, в том числе традиционный анализ документов организации, включенное монографическое наблюдение (исследование), глубинные интервью.

2. Формализованный (количественный), который характеризуется использованием различных стандартизированных опросников. Среди формализованных методов следует выделить:

- 1) социологические исследования (анкетирование, интервью);
- 2) концепцию Г. Ховштеде;
- 3) измерения Э. Шейна;
- 4) модель С. Ханди;
- 5) модель Денисона .

Рассмотрим все вышеперечисленные методы более подробно.

С помощью качественных методов в рассматриваемой организации можно изучить следующие аспекты корпоративной культуры:

1. Устный фольклор;

2. Сложившиеся в организации нормы, правила, традиции, церемонии и ритуалы;

3. Различные документы, которые определяют жизнедеятельность организации;

4. Сложившуюся практику управления.

Монографический метод исследования прекрасно подходит для изучения истории организационной культуры организации. С помощью данного метода, можно проследить события, собрать рассказы, артефакты, узнать о личностях, олицетворяющих культуру, и т. д., другими словами все то, что позволяет начать анализ сложившейся организационной культуры.

Следует отметить, что для любой организации, несомненно, важно наличие своего фольклора, который нигде не записан и передается из уст в уста. Фольклор является незаменимым объектом для изучения, с помощью которого можно выявить основные черты имеющейся организационной культуры. Зачастую приказы, инструкции, распоряжения не оказывают решающего влияния на поведение работников. На такое положение влияют ценности и установки, которыми сотрудники руководствуются в повседневной практике, в гораздо большей степени они подвержены влиянию идей, которые заложены в «мифах», «былинах» и «эпосах» организации. Передача фольклора происходит в неформальном общении.

Глубинное интервью следует использовать как средство установления более доверительного контакта с персоналом организации, так и для сбора правдивой информации, которая не отражена в документах, и практически не поддается извлечению посредством такого метода исследования, как анкетирование. В результате такого исследования можно получить реальное мнение сотрудников об организации, ее возможностях, проблемах развития, уровне мотивации, реальных причинах конфликтов. Данный метод требует от исследователя значительных затрат времени, а так же высокого профессионального мастерства.

Нельзя не заметить, что в жизни любой организации основополагающую роль играет система формальных и неформальных правил. Формальные правила подразумевают собой положения, прописанные в приказах, распоряжениях, должностных инструкциях. Неформальные правила охватывают такие сферы отношений как «подчиненный–руководитель», взаимоотношения внутри коллектива, дрескод, профессиональный жаргон и т. п.. Для многих организаций объективной реальностью является доминирование неписанных правил над формальными, например сотрудники жестко придерживаются неписанных правил в отношении уровня производительности. Нормы и ценности, культивируемые руководством, могут передаваться и закрепляться через определенные церемонии, процедуры и ритуалы.

Большинство специалистов придерживается мнения, что ритуалы следует использовать для напоминания сотрудникам о не малой важности внутри фирменных ценностей и помочь абсолютно каждому сотруднику адаптироваться к усвоению и принятию ценностей. Ритуалы, применяемые в трудовой среде, группируются, используя следующие основные типы:

1. Ритуалы при поступлении на работу;
2. Организационные ритуалы, или ритуалы открытия;
3. Интегрирующие ритуалы;
4. Ритуалы, связанные с отдыхом и восстановлением.

Для лучшей и своевременной визуализации, осмысления и конкретизации всего положительного, что происходит в жизни организации используются ритуалы и церемонии. Изучение и анализ действующих в организации традиций, формальных и неформальных правил, в первую очередь должно быть направлено на определение влияния, оказываемого ими на рабочее поведение персонала, а так же оценка эффективности стратегии организационного развития выработанной руководством.

Если проанализировать имеющуюся в организации практику управления, то можно получить важный источник информации о

сложившейся организационной культуре. Таким способом можно определить, какой стиль управления является доминирующим, насколько широк круг лиц задействованных в разработке и принятии решений, насколько руководство заинтересовано в участии работников и в их подготовке. Более того, определяется, как реализован контроль, насколько доступна работникам информация о действительном положении дел в организации и ее планах развития. Все вышеперечисленные факторы управленческой практики, оказывают влияние на основные составляющие организационной культуры.

Для более полной характеристики организационной культуры предприятия можно проанализировать по документам, которые определяют жизнедеятельность организации. В качестве таких документов следует использовать уставы, декларации, различные планы, программы, приказы, распоряжения, должностные инструкции, положения и др. Более точно живую культуру можно изучить по представлениям и ценностям сотрудников, чем в предоставленных документах, но игнорировать этот источник информации не следует.

По результатам исследования состояния сформировавшейся в предприятии культурной среды необходимо решить несколько задач.

Первая задача – четко выделить и запротоколировать основные ценности, приоритеты, установки, необходимые для поддержания и успешного внедрения разработанной перспективной организационной стратегии.

Вторая задача – сформулировать такие культурные ценности, которые могут быть полезны и выявить те, которые будут оказывать негативное воздействие на жизнь стратегических целей организации.

Третья задача – оценить сложившееся состояние организационной культуры, и соотнести с желаемым результатом, который необходимо достигнуть для успешной реализации стратегии развития предприятия,

которая была выбрана руководством, а также разработать меры для достижения поставленной задачи.

При исследовании организационной культуры отдельно взятого предприятия особое значение приобретает объективность получаемой информации. Для достижения данной цели можно воспользоваться множеством методов, где анкетирование сотрудников предприятия приобретает огромное значение.

Одним из достоинств анкетирования является его экономичность и оперативность, а также независимость от личности интервьюера. При использовании данного метода становится возможным сбор и анализ значительного объема информации и получение сведений о текущем состоянии дел и вполне возможно вскрытие неожиданных проблем. Опросники обычно разрабатываются непосредственно под конкретные задачи компании.

Социометрия применяется для диагностики отношений. С помощью этого метода, возможно определить и дать оценку социально-психологической совместимости сотрудников подразделений, поведению сотрудников, моральному климату и уровню конфликтности в коллективе, а также степени сплоченности или разобщенности коллектива. Социометрические исследования дают возможность выявить лидера или, наоборот, «отвергнутых», обнаружить «группировки», во главе которых стоят неформальные лидеры.

Такой метод, как тестирование используются при подборе персонала, расстановке и ротации кадров, формировании управленческого резерва. Личностные опросники, к примеру, используются с целью выявления личностных особенностей сотрудников: установок, особенностей мотивации, характера, деловых и личностных качеств.

Использование ролевых игр, тренингов, наиболее целесообразно при оценке персонала. При принятии управленческих решений о продвижении или занятии должности, аттестации персонала, при создании кадрового

резерва и т. д., эти технологии могут сыграть заметную роль когда, основной задачей является обучение персонала.

Среди большинства российских руководителей бытует мнение о неэффективности воздействия организационной культуры на эффективность повышения потенциала персонала, успешности предприятия и формирования организационного сознания, которое определяет поведение, цели и отношения к труду всех сотрудников предприятия.

В итоге рассмотрения различных подходов к диагностике организационной культуры, можно сказать, что с помощью изменения параметров организационной культуры можно влиять на все события происходящие на предприятии. Знание нюансов позволяет повысить успешность жизненно важных для организации процессов и снизить вредное воздействие негативных явлений как внешней, так и внутренней среды, тем самым добиться более эффективного и стабильного предприятия. Затраты, вложенные в изучение, формирование и совершенствование организационной культуры, обращены в будущее и в дальнейшем приносят прибыль. Такие затраты являются залогом для сохранения и процветания предприятия в условиях обострения конкуренции.

1.3 Условия формирования организационной культуры

Корпоративные ценности являются одним из важных элементов стратегического менеджмента и означают способы, которые компания выбирает для достижения своих целей. С другой стороны, ценности лежат в основе корпоративной идеологии и служат базой для формирования корпоративной идентичности. Только компания с сильной идеологией может сформировать у сотрудника высокую приверженность к организации, в которой он работает.

Чтобы донести корпоративные ценности до каждого сотрудника организации, в первую очередь их нужно осознать и сформулировать. В

крупных корпорациях ценности должны быть сформулированы и опубликованы в каком-либо стратегическом документе, таком как корпоративный кодекс, философия компании, положение о миссии и т. д.. В небольших предприятиях конкретные формулировки ценностей могут иногда храниться только в голове руководителя.

В том случае, когда ценности осознаны, то следующим шагом их реализации становится вопрос, о способе донесения их до сотрудника. Причем донести их нужно не только содержательно, чтобы сотрудник знал о них, но и психологически, чтобы сотрудник принимал эти ценности и придерживался их в своих поведенческих моделях.

Основная работа по донесению сотруднику ценностей осуществляется путем согласования заявленных ценностей с корпоративными практиками. Можно сказать, что все процедуры, модели выполнения работ, обучение, коммуникация должны соответствовать ценностям.

Например, ценность «Открытость» должна транслироваться реальными способами получения информации и доступностью первых лиц компании для коммуникации. В свою очередь, ценности должны поддерживаться поведенческими моделями руководителей компании. В противном случае неизбежна их быстрая дискредитация.

И наконец, способом донесения ценностей является их непосредственная трансляция. Используя данный метод, коммуникация должна проходить на уровне личности, поэтому сообщение желательно транслировать на двух уровнях – содержательном и эмоциональном. Коммуникация по ценностям необходимо построить с использованием визуального ряда картинок, символов или других экспрессивных способов передачи информации, например, притч, метафор, афоризмов.

Нельзя исключить и такой действенный способ передачи эмоциональных смыслов как живая речь. Поэтому, для сообщения о ценностях необходимо будет построить интерактивную коммуникацию с лидерами компании.

Сохранить основной стержень ценностей, вокруг которого строится деятельность компании в разных уголках земного шара, на разных рынках, то есть в совершенно различных условиях – все это и есть основная задача любой крупной международной корпорации. Корпоративные ценности – это все то, что объединяет организацию в единое целое и считается «лицом» компании для клиентов, партнеров, конкурентов, СМИ. Главным проводником ценностей должны быть непосредственно сотрудники компании. Если работники не понимают или не разделяют целей и ценностей корпорации, то следует полагать, что уровень доверия к такой компании не будет высоким.

Показателен пример международной корпорации 3М, существующей уже более 100 лет, в которой давно сложилась своя корпоративная культура, основные принципы которой одинаковы в любом подразделении компании от штаб-квартиры в США до самых маленьких представительств в развивающихся странах.

Все корпоративные ценности следует условно выделить на 2 группы:

1. «Обязательные» – то, чему обязан следовать каждый работник;
2. «Поощрительные» – то, к чему компания стремится, развитие чего поддерживает.

К «обязательным» ценностям относятся такие элементы как правила и политики компании, которые декларируются публично и безоговорочно обязательны к выполнению. В 3М таковым является, к примеру, Кодекс деловой этики. Компания заявляет, что вся ее деловая активность в любой стране ведется в соответствии с законодательством и внутренними корпоративными политиками, которые зачастую более строги, чем предписывает закон, и все сотрудники следуют правилам ведения бизнеса.

Отсюда следует вывод, что корпоративные ценности такого уровня доносятся до каждого нового сотрудника уже в момент поступления его к работе. Все новички проходят так называемую «Ориентацию нового сотрудника», где в течение двух – трех дней они узнают о текущей

деятельности компании, ее целях и ценностях, истории, более того изучают обязательные политики и процедуры. Также каждый сотрудник обязан с определенной периодичностью проходить электронные курсы по деловой этике и правилам ведения бизнеса, по итогам которых он отвечает на вопросы теста и получает подтверждающий сертификат.

Если у сотрудника организации по некоторым причинам возникла необходимость освежить что-то в памяти, вспомнить все те составляющие организационной культуры, то на официальном сайте компании находится вся информация о миссии, ценностях компании, ключевых брендах и слоганах, а также хранятся ссылки на все основные политики и процедуры, которые следует применять в работе.

Миссия, цели, основные ценности компании указываются и в различных корпоративных материалах и несут не мало важное значение, к примеру, в корпоративных презентациях, которые специалисты по продажам и маркетологи используют как основу для своих презентаций клиентам и партнерам.

Любой организации присуще системность, поэтому для «напоминания» корпоративных ценностей годятся любые общие коммуникации, собрания сотрудников. В пример можно привести существующий Маркетинговый Форум, где раз в два месяца собираются все маркетологи компании. Главной задачей директора по маркетингу на таких собраниях периодически освежать в памяти сотрудников корпоративные цели, ценности, видение брендов и т. п., плавно связывая их с актуальными темами для обсуждения.

Что касается второй группы ценностей, т. н. «поощрительных», то сюда можно отнести такие вещи, как:

- 1) защита окружающей среды;
- 2) благотворительность;
- 3) волонтерство;
- 4) командный дух и т. п..

Все эти ценности, следование которым нельзя прописать в виде процедур и ограничений. Вышеперечисленные ценности неразрывно связаны с таким понятием, как вовлеченность сотрудников в общее дело. Следует пояснить, что существует момент, когда люди не только следуют правилам, прописанных в документах, но и разделяют идеи, добровольно поддерживают общую деятельность, будь то проведение субботника на территории компании, посадка деревьев, сбор макулатуры, донорство или помощь детям-инвалидам.

Для эффективного «внедрения» таких корпоративных ценностей компания сотрудничает с HR-департаментом и проводит различные программы и мероприятия. Например, такие мероприятия как «День семьи» или «День компании», когда для сотрудников и членов их семей организовывается праздник с определенной тематикой, напоминающей корпоративную культуру.

Вся эта процедура проходит в основном для того, чтобы дети могли лучше узнать, где работают их родители, а сами же сотрудники ближе познакомились друг с другом, более подробно узнали бы что-то новое о тех, кто работает с ними. На мероприятиях устраиваются конкурсы с призами, например, на лучшую художественную композицию из материалов 3М, или на самый футуристический новый продукт или на знание истории компании.

В компании активно поддерживается благотворительная деятельность и волонтерство. Например, объявлена система параллельного взноса, когда благотворительное пожертвование сотрудника удваивается за счет компании. Сотрудники проявляют инициативу и добровольно предлагают и разрабатывают, например, социальную акцию или объект для благотворительной помощи. В таком случае, корпоративная социальная ответственность входит в перечень основных ценностей компании.

Все это является идеальным вариантом для сплочения коллектива и донесения корпоративных ценностей до сотрудников. Ведь практически каждому человеку важно считать себя нужным, ощущать свою причастность

к чему-то доброму и правильному. И если работа сотрудника дает ему возможность не только зарабатывать деньги, но и сделать этот мир чуть-чуть лучше, то это и обеспечивает лояльность и приверженность корпоративным ценностям.

Так же стоит отметить, что в процессе ежегодной аттестации работников, кроме оценки содержания работы, присутствует оценка лидерских качеств сотрудника. И один из параметров такой оценки – это «Live 3M values» – «жить ценностями 3М». Важным считается не только полное знание сотрудником нужной политики, но и то, какой бизнес-подход он продемонстрирует в практике, какое отношение он будет проявлять к тем или иным вещам. Это важно в таких случаях, когда компания воспринимается внешними аудиториями через своих представителей.

В организационной культуре существует такое понятие, как – brand ambassador («посланник бренда»). Стоит отметить, что особое значение для развития и продвижения организации на рынок играют и вовлеченность сотрудников, а так же их восприятие компании и продукции, брендов и самого имиджа. Все эти критерии приносят плоды не хуже, чем реклама и промо-акции, благодаря тому, что у сотрудников множество точек контакта – это и деловые партнеры, и клиенты, и журналисты, и конкуренты. И если человек увлеченно рассказывает о своей работе, о том, какой у них отличный коллектив, какие продукты замечательные, то к такой компании поневоле проникаются доверием и уважением.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ИП КИРИЛИН П.Н. "АВТОКОМПЛЕКС 777"

2.1. Организация и методы исследования

Исследование проводилось на базе трех автокомплексов, объединенных под названием ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777», находящихся в разных точках города Белгорода, образованных в 2008 г. Юридический адрес: Российская Федерация, Белгородский район, пос. Октябрьский, ул. Чкалова 50. Место нахождения комплекса: Российская Федерация, Белгородская область, город Белгород, улица Губкина, 52. ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» действует на основании свидетельства о регистрации ИП и выписки ЕГРИП.

Основной вид деятельности ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» – торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, торговля автотранспортными средствами и мотоциклами, их техническое обслуживание, диагностика и ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, мойка транспортных средств, мойка автомобильных деталей, химическая чистка салонов транспортных средств, полировка кузовов автотранспортных средств.

К дополнительным видам деятельности ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» относятся: розничная торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями; чистка и уборка транспортных средств; чистка и мойка ковров.

Целью деятельности ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» является получение прибыли и качественное удовлетворение спроса покупателей в предлагаемых к реализации товарах и услугах. Руководит деятельностью организации директор. На данном предприятии используется линейно-функциональная структура управления.

Общая организационная структура ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» представлена на рис. 2.1.

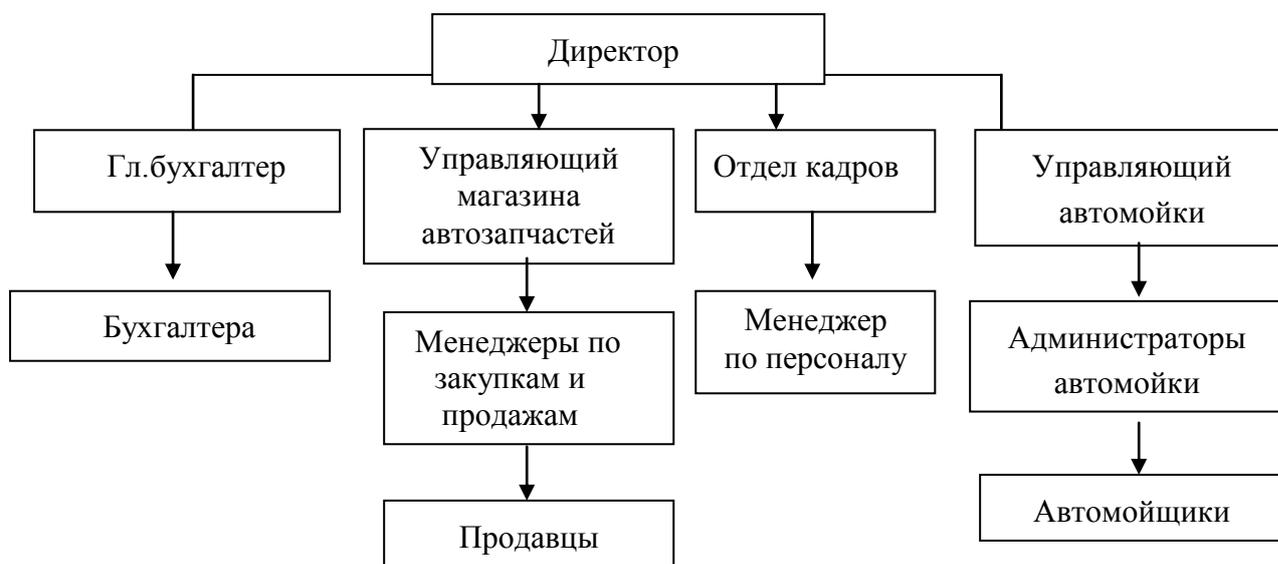


Рис. 2.1. Организационная структура ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777»

По состоянию на конец 2017 год общая списочная численность работников трех автокомплексов ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» составила 149 человек. В 2016 году численность персонала значительно увеличилась на 12 человек, а в 2017 на 11 человек. Это увеличение связано с увеличением объема продаж. Данные по численности персонала ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Численность персонала ИП Кирилин П.Н.
«Автокомплекс 777» (2015 – 2017 гг.).

Категория персонала	2015 год		2016 год		2017 год	
	Числ-ть, чел	Удельн. вес, %	Числ-ть, чел	Удельн. вес, %	Числ-ть, чел	Удельн. вес, %
Численность персонала, всего	126	100	138	100	149	100
Руководители	25	19,84	25	18,12	26	17,45
Служащие	38	30,15	38	27,53	38	25,50
Рабочие	63	50	75	54,35	85	57,05

Диссертационное исследование проводилось с 2015 по 2018 гг. и проходило в четыре этапа.

Первый этап – октябрь 2015 г. – февраль 2016 г.

Второй этап – март 2016 г. – июнь 2016 г.

Третий этап – сентябрь 2016 г. – январь 2017 г.

Четвёртый этап – февраль 2017 г. – январь 2018 г.

В рамках исследования организационной культуры были рассмотрены такие методы и диагностические методики, как:

1. Методика анализа организационной культуры В.Сате.

Методика позволяет рассмотреть влияние культуры на организационную жизнь через семь процессов:

- кооперация между индивидами и частями организации;
- принятие решений;
- контроль;
- коммуникации;
- посвященность организации;
- восприятие организационной среды и оправдание своего поведения.

Первые три процесса соотносятся с первым, поверхностным уровнем организационной культуры или образцами организационного поведения, а следующие четыре – со вторым, внутренним уровнем, имеющим «ценностную» основу. От того, как проходят эти процессы, зависит эффективность функционирования организации.

Методика «Определение уровня организационной культуры» содержит в себе 29 суждений, собранных в процессе опроса руководителей среднего и высшего звена управления в ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777». Все суждения значимы. Поэтому показатель ниже 4 баллов по какому-то пункту свидетельствует о неблагоприятном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать сползанию предприятия в кризисное состояние. Таким образом, работу по оздоровлению

предприятия следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных суждениях.

Также данная методика содержит в себе показатели секций: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Целеустремленная деятельность в направлениях повышения балльных показателей по секциям может способствовать поднятию индекса «Организационной культуры» в целом.

По методу В.Сате, был проведен анализ уровня организационной культуры ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777», представленный в параграфе 2.2.

2. Метод Т. Питерса – Р. Уотермана

Авторами данного метода была обнаружена связь между культурой и успехом в работе организации. Они «вывели» ряд верований и ценностей организационной культуры, приведших эти компании к успеху. Схематически выявленные признаки (ценности) показаны на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Ценности организационной культуры преуспевающих компаний

По мнению многих российских ученых и практиков, признаки и ценности эффективного управления, выявленные Т. Питерсом и Р. Уотерменом на материалах успешных американских компаний, имеют

большое значение для повышения эффективности деятельности российских предприятий и организаций.

3. Метод Д. Коула

Автор данного метода, Д. Коул выделяет четыре типа организационной культуры:

- органическую (работники в основном ориентированы на социальные нужды, поэтому смысл профессиональной деятельности они видят в решении социальных проблем, а также во взаимоотношениях друг с другом);

- предпринимательскую (работники руководствуются только личными интересами, они равнодушны к целям организации, кроме целей, сопряженных с достижением максимальной прибыли);

- бюрократическую (работники характеризуются как прирожденные лентяи, они пассивны и нуждаются в контроле со стороны организации);

- партисипативную – демократическую (подавляющее большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов).

Для определения типа сложившейся корпоративной культуры ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» была использована анкета по методу Д. Коула, результаты которой представлены в параграфе 2.2.

3. Метод Квина – Рорбаха

Данная методика включает следующие три измерения:

Интеграция - дифференциация: относится к проектированию работ в целом. Данное измерение указывает на степень, с которой в организации делается упор либо в сторону контроля (предпочитаются стабильность, порядок и предсказуемость), либо в сторону гибкости (предпочитаются нововведения, адаптация и изменения).

Внутренний фокус - внешний фокус: данное измерение отражает преобладание в организации интереса либо к устройству ее внутренних дел

(скоординированность и удовлетворенность работников), либо к укреплению положения организации как целого во внешней среде.

Данная общая методика описывает ценности культуры организации в связи с каждым отдельным подходом к определению эффективности и сопоставляет перспективу одного подхода со всеми другими.

Изменение конкурирующих ценностей в методе Квина - Рорбаха производится с помощью «шкалированных» вопросников. Поэтому метод может использоваться как эффективный инструмент организационной диагностики. В отличие от одновременных методов, в данном случае нельзя получить «единственно верный ответ» об эффективности организации. Метод выявляет недостатки, во всех четырех своих частях в той степени, в которой они присутствуют в деятельности организации.

Методика анализа организационной культуры ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» представлена в Приложении 6.

4. Авторская методика по модели Г. Хофстеда – «Определение уровня организационной культуры»

Методика по модели Г. Хофстеда представляет собой тест, состоящий из 10 вопросов, каждый из которых имеет по 3 варианта ответа (**приложение ...**). Эта методика позволяет выявить вид направленности личности по главным параметрам организационной культуры:

- Дистанция власти (степень, в которой различные культуры поощряют или поддерживают различия в статусе и власти между взаимодействующими индивидами);

- Индивидуализм – коллективизм (степень, в которой культуры поощряют индивидуалистические тенденции в противоположность групповым или коллективистским тенденциям);

- Мужественность – женственность (как то или иное общество, культура или индивид относится к тому, что биологические различия транслируются (или должны транслироваться) в практические различия социальных ролей, функций или положения);

- Стремление к избеганию неопределенности (степень развитости в различных обществах и культурах механизмов, позволяющих справиться с тревогой и стрессом, вызванных неопределенностью);

- Долгосрочная – краткосрочная ориентация (Ценности, связанные с долгосрочной ориентацией, определяются расчетливостью и напористостью; ценностями, связанными с краткосрочной ориентацией, являются уважение к традициям, выполнению социальных обязательств и стремлению не терять своего лица).

6. Авторская анкета для выявления элементов организационной культуры ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777».

Анкета необходима для анализа субъективных и объективных аспектов организационной культуры компании. На большинство вопросов предполагается односложный ответ. Также в рамках данной анкеты предложены вопросы, связанные с описанием ритуалов празднования дней рождения сотрудников, определение символов.

Вопросы направлены на выявление таких элементов корпоративной культуры как:

- миссия, стратегия, цели;
- структура организации;
- стиль общения, специфический жаргон, профессиональный сленг,;
- правила поведения, этикет;
- лозунги, рекламный слоган, символы;
- месторасположение офиса, удобство рабочего пространства;
- внутрикорпоративная коммуникация;
- легенды, мифы о компании, ее героях;
- конкурсы профессионального мастерства;
- ритуалы поощрения лучших сотрудников, традиция поздравлений с днем рождения.

Описанные методики были применены для изучения организационной культуры в ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777», результаты, их анализ и формулировка наиболее важных проблем представлены в параграфе 2.2.

2.2 Исследование формирования и развития организационной культуры

Основой для исследования формирования и развития организационной культуры ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» стали: авторская методика по модели Г. Хофстеда – определение уровня организационной культуры (**Приложение ...**) и авторская анкета «Определение уровня организационной культуры», основанная на методике анализа организационной культуры В.Сате (**Приложение ...**).

Для определения типа сложившейся корпоративной культуры ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» была использована анкета по методу Коула (**Приложение ...**).

Для определения степени развития организационной культуры был проведен анализ ее элементов. Для этого было проведено анкетирование. Анкета разработана с учетом необходимости выявления особенностей ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» (**Приложение...**).

Благодаря данным методикам было осуществлено сплошное исследование сотрудников ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777», участвовавших в опросах и непосредственно его руководителя. В исследовании принимали участие 50 человек, из них 30 мужчин и 20 женщин. Возрастной состав испытуемых составляет от 30 до 57 лет. Сравнительная структура респондентов представлена в табл. 2.2.

Обработка данных производилась следующим образом:

Методика № 1 – в каждой переменной ответить на 2 вопроса, сложить баллы, стоящие в скобках, и разделить на 2 (т.к.2 вопроса). Таким образом, был получен средний балл по каждой переменной.

Структура респондентов

Характеристики	Показатель
Общая численность респондентов	50
Руководители	24%
Специалисты	40%
Рабочие	36%
Мужчины	60%
Женщины	40%
Средний возраст респондентов	44

Методика № 2 – сложить показатели всех ответов и подсчитать средний балл по секциям, узкие места «организационной культуры» определяются по средним величинам секций.

Исследования, проводимые с помощью указанных методик, привели к следующим результатам.

Ниже представлены результаты методики по модели Г. Хофстеда – определение уровня организационной культуры, которые занесены в таблицу 2.3.

Таблица 2.3

Результаты исследования организационной культуры в ИП Кирилин П.Н.
«Автокомплекс 777» по модели Г. Хофстеда

Показатели переменной	Баллы по показателям, %	Кол-во чел
1. Дистанция власти	10 % (низкий)	5
2. Индивидуализм – коллективизм	36 % (К)	18
3. Мужественность – женственность	17 % (М)	9
4. Избегание неопределенности	22 % (низкий)	11
5. Долгосрочность - краткосрочность ориентации	15%(краткосроч.)	7

На основе результатов табл.2.3 построена диаграмма 2.3.

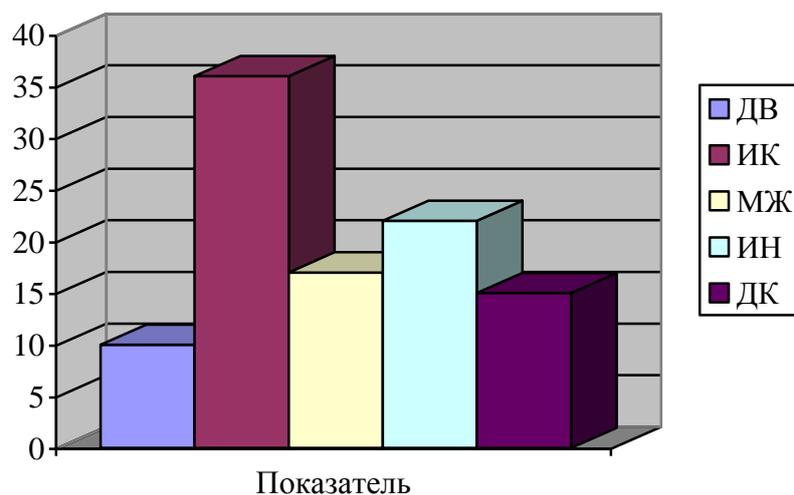


Рисунок 2.3 Результаты исследования организационной культуры в ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» по модели Г. Хофстеда

Таким образом, в результате исследования было выявлено, что индекс дистанции власти составляет 10% – это низкая степень параметра, которая предполагает меньшую зависимость между подчиненными и начальниками. В организации с низким индексом дистанции власти лидеру нужно заслужить уважение. Более того, низкий показатель дистанции власти означает, что этот разрыв между менеджерами и подчиненными гораздо меньше.

Второй важный параметр, показывающий состояние организации и характер ее организационной культуры – это тенденция к избеганию неопределённостей. На основе этой тенденции можно зафиксировать степень комфортности поведения людей в новой, отличающейся от повседневности ситуации.

Понятие "неопределённость" является одним из ключевых для современной теории организации и управления. В показатель "стремление к избеганию неопределенности" включаются следующие элементы:

- желание урегулировать поведение, его предписания и обоснования;
- предполагается стабильность занятий;
- состояние переживаемого ощущения стресса и неопределенности.

Индекс избегания неопределенности составляет 22% – это так же низкая степень этого параметра, которая характеризует работников данной

организации как спокойных и постоянных сотрудников. При низкой степени избегания неопределенности персонал готов жить сегодняшним днем, они надеются на успех.

Самым высоким показателем параметров является индекс коллективизма, который составляет 36% – из этого следует, что сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел, что предприятие будет защищать их интересы. Работа в команде признается благоприятной средой, в которой каждый член организации может максимально реализовать свои индивидуальные способности и таланты.

Вместе с тем работа в команде рассматривается как одно из основных профессиональных качеств современного специалиста и предполагает владение рядом важных коммуникативных умений. Среди них:

- умение вносить вклад в решение общей задачи;
- слушать; анализировать проблему;
- консультироваться;
- принимать решение;
- адаптироваться к ситуации;
- оказывать влияние;
- оказывать поддержку.

Индекс мужественности составляет 17%, это говорит о том, что в данной организации доминирует мужчина. "Мужской менталитет" предполагает:

- наличие возможностей для продвижения по службе;
- требование хорошо оплачиваемой работы;
- наличие возможностей обучения или повышения квалификации;
- наличие возможности быть в курсе технических новостей.

Из этого следует, что сотрудникам данной организации свойственно преобладание образцов поведения, присущих мужскому полу: жить для работы, всегда быть лучше, независимость, деньги и хорошие материальные условия, уважать тех, кто добился успеха. Следует отметить, что

исследование проводилось на коллективе, в котором 30 мужчин и 20 женщин, поэтому и преобладает уровень мужественности.

Последний показатель долгосрочность ориентации составляет 15%. Это говорит о том, что в данном коллективе преобладает краткосрочность ориентации – уважение к традициям, выполнение социальных обязательств и стремление не терять своего лица.

В ходе исследования организационной культуры ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» по модели Г. Хофстеда – определение уровня организационной культуры, было выявлено, что в данном коллективе доминирующим параметром является коллективизм. Это говорит о том, что сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел, что предприятие будет защищать их интересы, присутствует чувство долга и лояльность сотрудников, продвижение по службе будет идти исключительно внутри организации в соответствии со стажем, руководство здесь использует традиционные формы мотивации.

Самым низким показателем является краткосрочность ориентации. Данный показатель говорит о том, что в коллективе относятся с уважением к традициям, выполнению социальных обязательств и стремятся не потерять своего истинного лица.

ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» обладает организационной культурой мужского типа, которая имеет низкое значение параметра "дистанция власти" и низкое значение параметра "стремление к избеганию неопределенности". В целом хорошее сочетание, но и здесь можно дать несколько практических рекомендаций для совершенствования организационной культуры для руководителей и сотрудников, которые предложены в главе 3.

Результаты анкетирования сотрудников ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777», которое было основано на методике анализа организационной культуры В. Сате, определяющей уровень организационной культуры, занесены в табл. 2.4.

Результаты методики, определяющей уровень организационной культуры
ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777»

Количество баллов	Кол-во, %	Кол-во чел
261 - 290 баллов - очень высокий уровень ОК	0	0
175 - 260 баллов - высокий уровень ОК	16,8	9
115 - 174 баллов - средний уровень ОК	76,6	38
Ниже 115 баллов - уровень ОК, имеющий тенденцию к деградации	6,6	3

На основе полученных результатов построена диаграмма 2.4.

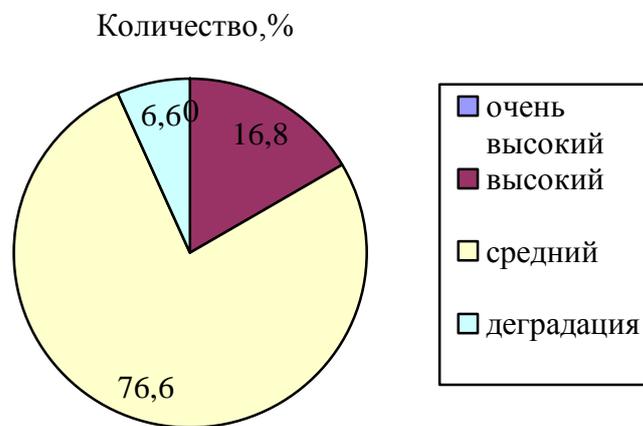


Рисунок 2.4 Результаты исследования организационной культуры в ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777»

Таким образом, в результате данного исследования было выявлено, что большинство сотрудников (76,6%) ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» считают, что организационная культура на предприятии находится на среднем уровне.

Это говорит о том, что в организации имеются четкие инструкции и по возможности правила поведения всех категорий работников, деятельность четко организована (за исключением некоторых ситуаций), практически всегда заработная плата не вызывает нареканий работников, за проявление инициативы работники поощряются, редко происходят конфликтные ситуации, т.к. сотрудники между собой стараются найти общий язык.

На втором месте по количеству процентов (16,8%) находится высокий уровень организационной культуры. Для некоторых работников данный уровень является высоким, т.к. трудовая нагрузка кажется оптимальной, предприятие постоянно нацелено на нововведения, сама работа является интересной, проявляется внимание к индивидуальным различиям работников, все желающие без исключения могут приобрести новые специальности и вообще работники испытывают гордость за свою организацию.

Из результатов анкетирования видно, что 6,6% испытуемых считают, что организация, в которой они работают, имеет тенденцию к деградации, работа им не интересна, рабочие места не обустроены и взаимоотношения с руководством никак не складываются.

Самый низкий результат – 0%. Никто из испытуемых не считает, что данная организация имеет очень высокий уровень организационной культуры.

Рассмотрим результаты данного исследования по секциям, которые занесены в таблицу 2.5.

Таблица 2.5

Результаты исследования организационной культуры ИП Кирилин П.Н.

«Автокомплекс 777» по секциям

Параметр	Количество баллов
Работа	65
Коммуникации	45
Управление	34
Мотивация и мораль	30

В результате данного исследования было выявлено, что уровень организационной культуры в организации средний (174 балла). Следовательно, за годы существования ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» сумела организовать такой уровень организационной культуры, при котором все процессы нормально функционируют, но при этом персонал

нуждается в директивах, наставлениях, детальных схемах и подробных инструкциях.

По результатам таблицы построим гистограмму 2.5.

Исходя из полученных результатов, можно сказать, что работа на предприятии хорошо организована, существуют основные принципы работы. Помимо необходимых профессиональных навыков к кандидату предъявляются и иные требования (коммуникабельность, корпоративность, умение работать в команде и т.п.).

Общение, как между сотрудниками, так и между руководством проходит безконфликтно. Если планируется расширение производства, то производится набор новых сотрудников извне, что говорит о хорошем взаимодействии предприятия с внешней средой.

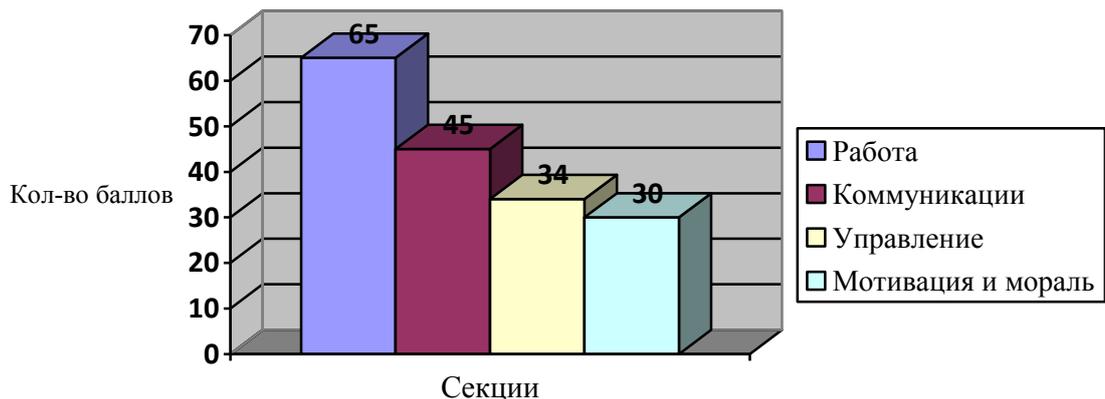


Рис. 2.5 Результаты исследования организационной культуры ИП Кирилин П.Н.

«Автокомплекс 777» по секциям

Сотрудники ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» доверяют своему руководителю, но в некоторой степени опасаются предоставлять ему право на принятие рискованных управленческих решений.

В организации не существует системы материального наказания (только в особых случаях), а существуют публичные выговоры. Также в конце месяца некоторые сотрудники, отличившиеся выполнением работы, получают премию.

Методика № 3 – определение типа существующей организационной культуры.

Для определения типа сложившейся корпоративной культуры ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» была использована анкета по методу Коула (**Приложение ...**). Данная модель была выбрана, поскольку в ней разработан оценочный инструмент. Анкета менее трудоемкая и менее затратная, чем в других моделях.

В ходе анкетирования было опрошено 60 респондентов, по 20 человек по категориям руководители, служащие, специалисты. В анкете 12 вопросов, предполагающие выбор утверждения, которое с точки зрения респондента является наиболее верным. Результаты анкетирования представлены в табл.2.6., где:

- ООК – органическая организационная культура
- ПрОК – предпринимательская организационная культура
- БОК – бюрократическая организационная культура
- ПОК – партиципативная организационная культура

Таблица 2.6

Определение типа корпоративной культуры ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» по методу Коула

№	Руководители				Специалисты				Служащие			
	ООК	ПрОК	БОК	ПОК	ООК	ПрОК	БОК	ПОК	ООК	ПрОК	БОК	ПОК
1	65%	10%	15%	20%	25%	70%	0%	5%	70%	15%	10%	5%
2	20%	80%	0%	0%	5%	30%	0%	65%	15%	75%	10%	0%
3	15%	0%	80%	5%	50%	15%	25%	10%	30%	5%	60%	5%
4	35%	15%	0%	50%	30%	35%	20%	15%	70%	10%	15%	5%
5	90%	0%	5%	5%	85%	5%	5%	5%	40%	5%	50%	5%
6	10%	15%	5%	70%	5%	10%	25%	60%	20%	10%	70%	0%
7	20%	20%	10%	50%	25%	60%	10%	5%	60%	10%	10%	20%
8	80%	0%	5%	15%	65%	5%	5%	25%	10%	5%	0%	85%
9	0%	10%	15%	75%	20%	20%	10%	50%	5%	80%	5%	10%
10	85%	0%	0%	15%	85%	5%	5%	5%	75%	15%	0%	10%
11	60%	15%	15%	20%	30%	15%	50%	5%	70%	10%	15%	15%
12	10%	15%	5%	70%	20%	5%	75%	0%	10%	0%	80%	10%

Обработанные результаты анкетирования, определяющие, к какому типу относится организационная культура ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777», представлены на рис. 2.6.

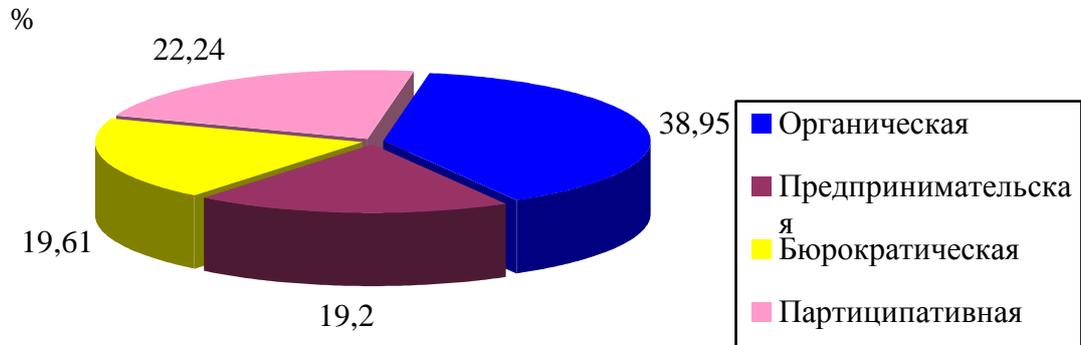


Рис. 2.6 Определение типа организационной культуры Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777»

На основе полученных результатов, можно сделать вывод о преобладании в ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» органической корпоративной культуры (38,95%) согласно классификации Коула. В такой корпоративной культуре управление организацией осуществляется на согласии с общей идеей, что позволяет быстрее решать проблемные ситуации. Разногласия и конфликты в данном случае рассматриваются как расхождение с общими целями и задачами.

Лидерство основывается на разделяемых взглядах о направлении общего движения. При этом повседневная работа осуществляется при минимальном вмешательстве в нее руководства. Благодаря согласию с основными идеями, функции и ответственность работников реализуются с почти автоматической точностью. Функция же руководства задавать контекст и цель движения, сводя к минимуму остальное вмешательство. Желания и интересы людей оцениваются по степени их согласованности с целями организации, а коммуникация ограничена и несущественна. Информация и данные, как правило, расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить вовне.

Органический тип культуры характеризуется творческой атмосферой внутри компании, дружным коллективом, высокими стандартами обслуживания клиентов, эффективными коммуникациями, низким вмешательством руководства в рабочий процесс. Органический тип корпоративной культуры встречается во многих успешных компаниях в мире, позволяя им максимизировать прибыль путем лучшего удовлетворения потребностей клиентов.

Методика № 4 – Авторская анкета для выявления элементов организационной культуры ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777».

Для определения степени развития организационной культуры был проведен анализ ее элементов. Для этого было проведено анкетирование. Анкета разработана с учетом необходимости выявления особенностей ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» (**Приложение...**). Анкетирование проводилось по категориям персонала – руководители, специалисты, служащие. Всего было опрошено 60 респондентов. Результаты анкетирования представлены на рис. 2.7 – 2.12. Основные показатели были рассмотрены более подробно.



Рис.2.7 Оценка осведомленности о миссии компании

Анализ показал, что компания обладает следующими основными элементами корпоративной культуры:

1. Система ценностей. Отражается в виде миссии, представленной на сайте компании и в офисе. В формулировке миссии делается акцент на индивидуальность подхода к клиенту и высокому качеству услуг.

Корпоративный кодекс не составлен.

В анкете по системе ценностей были заданы вопросы об осведомленности, о миссии компании (рис.2.7), стратегии, целях, правилах поведения, этикете, стиле общения. Полученные результаты показывают, что все элементы организационной культуры в компании развиты, за исключением компонентов миссии и закреплённых правил поведения. На данные вопросы были получены наименьшее количество положительных ответов среди всех категорий респондентов.

2. Девизы, символы. В анкете данный элемент культуры отражали вопросы о рекламном лозунге и символах компании. Имеют представление о рекламном лозунге 70% сотрудников (рис. 2.8). Среди символов называют товарный знак, флаг и гимн компании, причем процент осведомленности каждой категории о данных компонентах высокий.

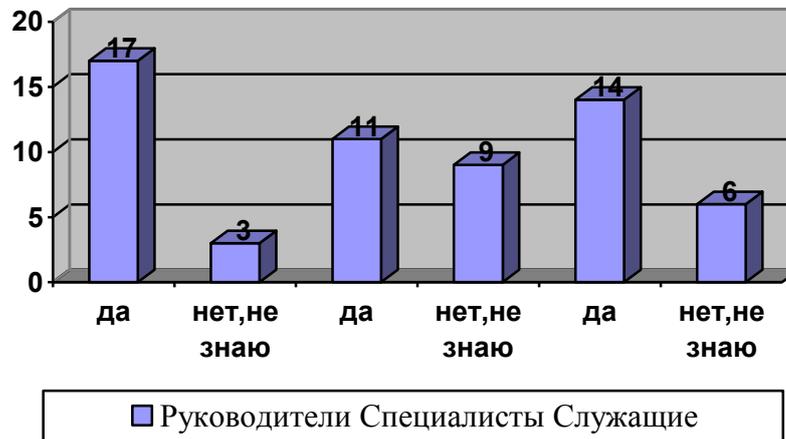


Рис. 2.8 Наличие рекламного слогана, лозунга

3. Мифы, легенды, герои. В настоящий момент мифы и легенды о компании не сформированы. Такой вывод сформировался из результатов ответов на анкетирование, представленных на рис. 2.9.



Рис. 2.9 Сложившиеся легенды о компании

Героем сотрудники называют директора ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» – Кирилина Павла Николаевича, показывая уважение к нему как к человеку, создавшему компанию и являющемуся единственным высшим органом управления. Отвечали о наличии таких легенд только руководители компании.

4. Ритуалы, традиции, мероприятия. Анализ показал, что в компании нет ритуалов принятия сотрудников на работу и введения их в корпоративную культуру. Таким образом, адаптация новых работников происходит медленнее. Корпоративных мероприятий, совместных поездок, предназначенных сплотить коллектив, в компании также нет. Из традиций можно выделить празднование нового года, дня защитника отечества и международного женского дня. Также не имеют место конкурсы профессионального мастерства, и низкий процент респондентов ответили о наличии ритуалов поощрения лучших работников (рис. 2.10).

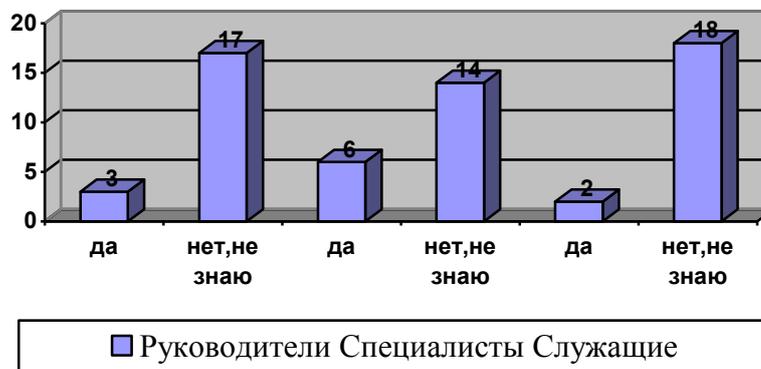


Рис. 2.10 Ритуалы поощрения

Общие результаты анкетирования представлены на диаграмме 2.11.

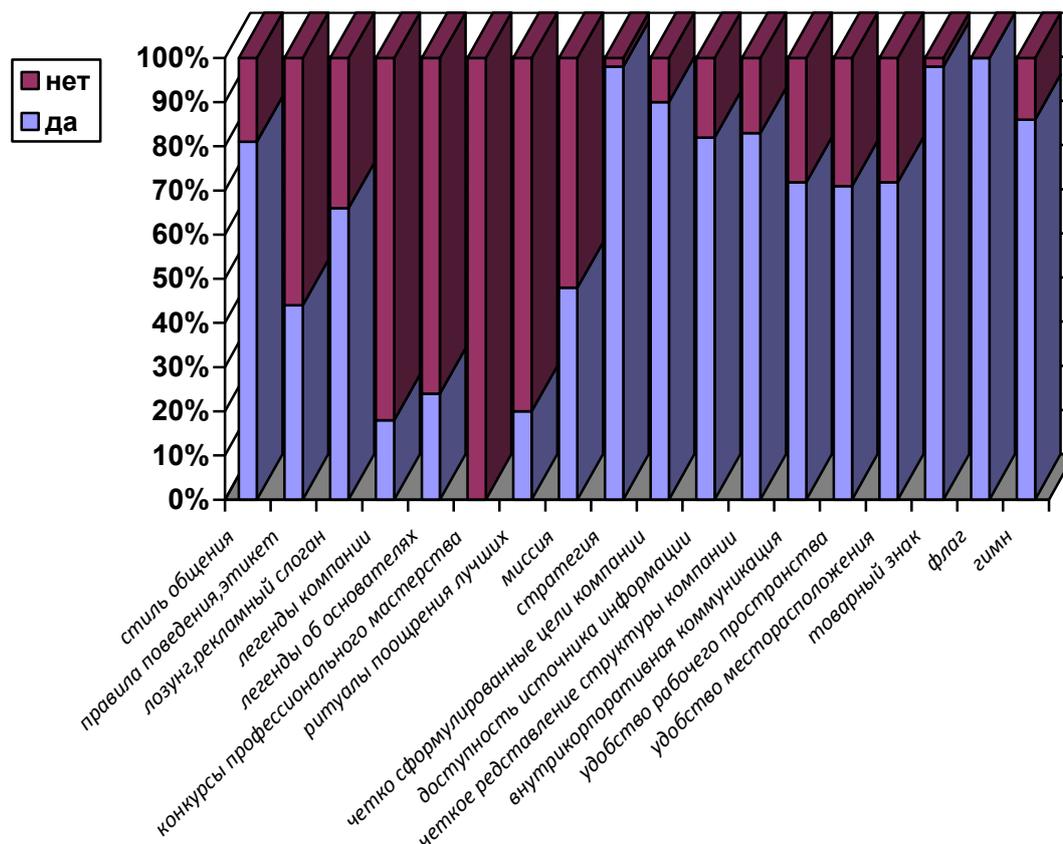


Рис. 2.11 Общие результаты анкетирования

5. Исходя из результатов анкетирования, было выявлено, что руководство ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» придерживается демократического стиля в отношениях с сотрудниками, что благоприятно сказывается на рабочей атмосфере. В кабинет руководителя никогда не закрывается дверь, каждый работник может войти туда с вопросом либо за необходимыми документами. Также сотрудники отмечают хорошо организованную систему внутренних коммуникаций и доступность источников информации.

6. Кадровая политика. Включает в себя, прежде всего, внутрикорпоративную коммуникацию. Руководители находятся постоянно на рабочих местах в офисе, поэтому в компании преобладает устная коммуникация.

ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» за время своей работы хорошо организовал систему корпоративного управления и корпоративное поведение

работников. Стремясь к благосостоянию и внутреннему комфорту для работников организации, не стоит забывать и об ответственности, которую организация несет в социальном плане перед обществом. Предприятие имеет сильный сплоченный коллектив, обеспечивающий высокий уровень обслуживания клиентов. Также сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел, что предприятие будет защищать их интересы.

Тем не менее, в ходе проведенного исследования были выявлены проблемные зоны в ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» и даны соответствующие рекомендации по совершенствованию развития организационной культуры.

Первой проблемной зоной на ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» был выявлен низкий показатель дистанции власти, предполагающий меньшую зависимость между подчиненными и начальниками. Преобладает демократический стиль. В соответствии с этим можно предложить следующие рекомендации:

1) руководитель должен иметь ясное представление о своих подчиненных. Стараться понять их внутренний мир. Принимать их такими, какие они есть;

2) руководитель должен осознавать свои границы как управляющего. Он может оказывать определённое влияние на поведение сотрудников, но оно никогда не абсолютно. По мере карьерного роста демократическая власть должна уступить место чему-то новому;

3) руководитель должен научиться доверять своим подчиненным и их способностям. Он должен быть способен выслушать мнение сотрудников и посмотреть на их работу со стороны, как наблюдатель;

4) руководитель должен объяснять, что именно он ждёт от подчиненных. Его объяснения должны быть поняты всем, так же как и побудительные мотивы. Рабочим надо также знать, какие последствия их ждут, если они решат не соблюдать эти правила. Важно дать возможность

самим высказаться, что они думают по поводу установленных правил и последствий их нарушений.

Еще одной проблемной зоной в ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» является высокая степень «коллективизма». Доминирование в культуре коллективизма означает особую приверженность членов организации к качеству взаимоотношений. Обычно руководители и члены организации большое внимание уделяют существующему климату, который и включает в себя характер этих отношений. Определяемый климатом психологический комфорт является весьма значимой ценностью.

Однако важно заметить, что серьезным препятствием на пути развития организации является представление психологического комфорта как самоцели. Сотрудники ожидают (рассчитывают), что организация будет заниматься их личными делами и защищать их интересы. Как правило, это выливается в то, что руководитель находится в курсе почти всех личных и профессиональных проблем. Но это не всегда хорошо: у руководителя итак много забот, зачем его нагружать еще и проблемами сотрудников.

Также в организациях с высоким уровнем коллективизма очень большое значение придается климату, качеству отношений между членами организации. Обязательно совместно празднуются Новый год, 8 Марта, 23 февраля и так далее. Это, безусловно, оказывает позитивное влияние. Однако существуют и негативные моменты. Если хорошие отношения приоритетны в организации, то становится неудобным, например, сделать замечание за какую-либо профессиональную ошибку, так как это разрушает созданный теплый климат.

Наблюдения показывают, что хороший климат не всегда сопутствует эффективности организации. При этом следует отметить, что организации с большим уровнем коллективизма могут быть легче и быстрее мобилизованы для решения каких-либо конкретных неотложных задач. На основе этого руководству ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» были предложены

некоторые мероприятия, которые позволят уровнять уровень коллективизма и индивидуализма:

- 1) руководителю и сотрудникам не стоит общаться на основе личных взаимоотношений;
- 2) нужно периодически объявлять конкурс на лучшего сотрудника;
- 3) организовывать индивидуальные командировочные поездки;
- 4) иногда предоставлять работу сотрудникам индивидуально.

Так же в ходе исследования было выявлено, что в организации слабо выявлена система мотивации и морали. Вследствие этого предлагаются следующие рекомендации по повышению эффективности мотивации и морали:

- 1) решения руководителя должны выглядеть согласованными, связанными с нормами и правилами;
- 2) работникам должно быть ясно, что от них ожидают и как может быть оценен личный вклад каждого;
- 3) работники не должны испытывать трудности из-за ожесточенной конкуренции между различными подразделениями организации, порождаемой отсутствием четких правил для определения приоритетов;
- 4) за перевыполнение плана, за сверхурочные работы, за добросовестное отношение к своим обязанностям выплачивать премии.

ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ИП КИРИЛИН П.Н. «АВТОКОМПЛЕКС 777»

3.1 Программа формирования и развития организационной культуры

Выделенные, благодаря проведенному исследованию, во II главе проблемы могут быть решены с помощью ряда мероприятий, объединенных в программу развития организационной культуры. Разработанная программа будет реализована с помощью ресурсов ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777».

Представим поэтапно разработанную нами программу развития организационной культуры.

Этап 1. Выработать философию и миссию организации. Если разработку философии необходимо возложить на руководство фирмы, то к разработке миссии и артефактов надо привлечь работников с большим стажем работы на фирме. Привлечение сотрудников к обсуждению и совместная работа принесет больше пользы в дальнейшем, чем когда решения руководства «спускаются сверху», необходимо разработать сами принципы. Можно предложить следующую технику создания корпоративных ценностей и целей:

Сформировать рабочую группу в каждом подразделении. Если подразделение небольшое, можно делегировать одного из сотрудников.

Попросить каждого участника рабочей группы составить список из десяти – пяти наиболее значимых моментов для него в повседневной работе и в процессе взаимодействия с партнерами, клиентами, коллегами принципов, желательно попросить участников использовать имена существительные и формулировать их как можно короче, например,

«Вовлечение всех сотрудников», «Глобальность», «Клиентоориентированность», «Индивидуальность» и т. п..

Объединить принципы в единый документ – реестр, убрать дублирующие. Лучше всего это делать на флипчарте, тогда все участники процесса будут чувствовать свою вовлеченность в работу. Можно порекомендовать лист бумаги, на котором будут фиксироваться принципы, разбить на несколько важных для компании блоков например, Компания, Клиенты, Общество Социальная ответственность, Персонал и т. п. и заносить принципы в подходящий по смыслу блок. В процессе фиксации могут «родиться» новые принципы, которые обязательно надо записывать. Хорошо, если участники будут комментировать, что они понимают под тем или иным принципом.

Финальное обсуждение, утверждение принципов и их описания у руководства, фиксация принципов в корпоративном документе.

Для действенного внедрения разработанных документов необходимо;

- руководству компании личным примером демонстрировать соблюдение этих ценностей;
- регулярно проводить тренинги/семинары, подчеркивающие роль общих ценностей, особенно для новых сотрудников;
- руководителям разного уровня чаще неформально общаться со своими подчиненными;
- документировать корпоративные истории, подчеркивающие роль корпоративных ценностей, «доносить» до сотрудников эти истории;
- создать корпоративный жаргон (словарик), в котором отражены корпоративные ценности, и слова из которого будут
 - использоваться сотрудниками в работе;
 - поощрять наиболее приверженных этим ценностям сотрудников компании (причем, номинантов и победителей должны выбирать сами

сотрудники путем открытого голосования) ценными подарками и призами, знаками отличия.

По итогам работы сформировать документы, где будут отображены цели, задачи и ценности на которые коллектив должен будет опираться в дальнейшей работе. Обязать руководителей и специалистов в своей работе придерживаться данных документов. Ознакомить коллектив с итогами работы.

Этап 2. Разработать и внедрить мероприятия по снижению текучести кадров. Текучесть кадров – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т.д.) – так называемая «активная» текучесть, и неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т.д.) – «пассивная» текучесть.

Естественная текучесть (3 – 5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива, перераспределению рабочей силы и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности. Излишняя текучесть персонала отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разрываются сложившиеся связи в коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер.

Текучесть кадров можно решить с помощью:

1. Налаживание обратной связи – информации о состоянии объекта управления и о его реакции на управляющее воздействие, получаемую субъектом управления.

- проведение мониторинга удовлетворенности своей работой и условиями работы сотрудников поможет получить полную информацию о

том, чем именно, какими аспектами труда недовольны сотрудники и определить потребность в персонале по должностям, квалификационным характеристикам;

- согласование распределения имеющихся трудовых ресурсов между различными направлениями деятельности и между подразделениями организации, сформировать и подготовить резерва на должности, установить сроки и назначить ответственных исполнителей;

- разработка мер, на основе проведенного мониторинга, по улучшение условий труда, часов работы, гибкости смен, эргономике рабочих мест.

2. Использование технологии высвобождения.

Высвобождение смягчает переход в другую социальную, профессиональную, экономическую среду. В этой ситуации служба управления персоналом может:

- провести заключительное интервью (в устной, так и в письменной форме), в ходе которого выявляются истинные причины увольнения, а также оценить различные аспекты производственной деятельности (психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность деловой оценки и оплаты труд, требования к рабочему месту и условия труда и т.п.);

- информировать работника о его правах и обязанностях при увольнении;

- получить информацию о состоянии дел в организации через канал обратной связи;

- частично или полностью снять различные претензии сторон;

- выявить недостатки в работе с персоналом и не допустить дальнейших ошибок во взаимоотношениях администрации и сотрудников.

Для этого необходимо выделить штатную должность менеджера по кадрам, поскольку на данный момент работник ведущей кадровый учет не обладает необходимыми знаниями, и перегружен работой.

Этап 3. Разработать мероприятия по адаптации и наставничеству над новыми работниками. Выполнение данной задачи возложить на группу, которую следует сформировать из нескольких рабочих, специалистов и руководителей. В процессе работы выработать критерии, по которым будет выноситься решение о прохождении работником испытательного срока. Оформить документально разработанные идеи и ознакомить с ними всех работников.

Особое внимание следует уделить работе с клиентами, поскольку отношения с клиентами – одна из ведущих составляющих в системе внешних отношений организации, так как сегодня они во многом определяют ее конкурентоспособность. Стремление управлять отношениями с клиентами приводит к тому, что организации начинают уделять большое внимание разработке и внедрению стандартов обслуживания. Рассмотрение стандартов обслуживания клиентов в качестве составляющей организационной культуры организации позволяет найти более эффективные подходы к их разработке и внедрению. Обратимся к анализу структуры организационной культуры и определим место стандартов в ней.

Исходя из этого, под стандартами обслуживания в ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» предлагается ввести нормы и правила поведения, которые организация считает обязательными для выполнения в процессе обслуживания клиентов.

В ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» не введены стандарты обслуживания, но они все равно существуют – это устоявшиеся нормы поведения обслуживающего персонала по отношению к клиентам. Эти «неписанные законы» определяются как ценностями руководства, так и самого персонала, их диалектическим взаимодействием.

ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» может и дальше осуществлять обслуживание «спонтанно» или разрабатывать и реализовывать определенные требования к обслуживанию клиентов. Организация, работающая без стандартов, будет иметь «хаотичную» манеру обслуживания:

все будет зависеть от конкретных людей, работающих в качестве продавцов (реализаторов услуг), от их настроения в тот или иной день, от ситуации в организации, от манеры поведения самого клиента. В организации, в которой обслуживание происходит в соответствии со стандартами, будет наблюдаться определенная манера обслуживания, специфика подхода к клиенту, особые нормы и манера поведения в различных ситуациях, какая-то концепция поведения по отношению к клиенту.

Рассмотрим, параметры поведения, которые предлагается стандартизировать в ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» в целях качественного обслуживания клиентов:

- речевые формулы, язык (лексика);
- мимика, жесты;
- проксемика (в какой позе, на каком расстоянии следует продавцу общаться с покупателем);
- одежда;
- макияж, украшения;
- состояние помещения (например, должно быть чисто);
- скорость обслуживания и время обслуживания;
- обеспечение безопасности в процессе покупки.

Содержание стандартов обслуживания должно определяться определенными внешними и внутренними факторами жизнедеятельности организации. Чем больше будет осознано конкретное содержание этих факторов персоналом, и чем более тонко они учтены при разработке стандартов обслуживания, тем больше вероятности, что последние будут эффективными. Ниже перечислены данные факторы:

- нормы права (закон о защите прав потребителя и др.);
- культурные нормы, которые существуют в обществе, в котором организация предлагает свои товары и/или услуги рынку;
- ценности и миссия данной организации;
- особенности товаров и услуг, которые предлагает организация;

- особенности целевых групп (клиентов), на которых рассчитан продукт и/или услуги организации;

- особенности помещений, в которых обслуживаются клиенты (тесные, просторные, тихие, шумные и др.).

Какие задачи позволит решать использование стандартов обслуживания в деятельности ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777», какие функции будут выполнять стандарты обслуживания, рассмотрено в табл. 3.1. В приведенной таблице раскрываются функции, которые выполняют стандарты обслуживания по отношению к трем группам: владельцам – управляющим, клиентам, сотрудникам.

Так же кратко представлен возможный алгоритм действий, необходимых для создания эффективных стандартов обслуживания клиентов организации.

Разработка и внедрение стандартов обслуживания включает три этапа:

- создание стандартов обслуживания;
- внедрение стандартов обслуживания;
- контроль выполнения.

Создание стандартов обслуживания включает в себя решение следующих задач:

- определить, кто будет заниматься разработкой стандартов обслуживания;
- осознать и сформулировать концепцию работы с клиентами;
- описать особенности товаров и услуг;
- описать особенности условий, в которых происходит продажа товаров и услуг (помещение, время, отпущенное на работу с одним клиентом, количество обслуживающего персонала, др. условия);
- совместить в стандартах интересы организации и клиента;
разработать различные варианты-алгоритмы последовательности
- описать особенности товаров и услуг;

- описать особенности условий, в которых происходит продажа товаров и услуг (помещение, время, отпущенное на работу с одним клиентом, количество обслуживающего персонала, др. условия);
- совместить в стандартах интересы организации и клиента;
- разработать различные варианты-алгоритмы последовательности;
- событий при обслуживании клиента;
- разработать технологии работы с возражениями, агрессией клиентов, а также с другими проблемами (возврат товара и пр.).

Таблица 3.1.

Использование стандартов обслуживания

Владельцам - управляющим организации	Клиентам	Сотрудникам организации
помогают привлекать и завоевывать клиентов за счет конкурентоспособного обслуживания, как следствие – увеличивать прибыль	наличие реализуемых стандартов обслуживания – своеобразная гарантия известного уровня качества обслуживания в данной организации	помогают осуществлять свою работу более качественно и облегчают процесс поиска эффективных вариантов поведения на рабочем месте
помогают обеспечить доверие своей организации, продолжительную «приверженность» организации со стороны клиентов	способствуют более приятному процессу покупки или получения услуги	способствуют более эффективному зарабатыванию денег
с помощью стандартов обслуживания можно позиционировать себя на рынке, создать свой имидж, репутацию, свое лицо, особую атмосферу, специфику, уникальность.	усиливают ощущение собственной значимости и самоуважения у клиента	способствуют саморазвитию
стандарты обслуживания помогают управлять работой персонала более эффективно	наличие реализуемых облегчают процесс выбора между различными организациями	стандарты обслуживания работают на большую сплоченность коллектива (при условии, что они открыто разделяются большинством сотрудников)

Для последних двух пунктов необходимо обратить внимание на максимальную оптимизацию процессов работы не в ущерб высокому качеству обслуживания.

Внедрение предполагает:

- информирование и мотивирование сотрудников;
- обучение практическому использованию стандартов обслуживания;
- реализацию на практике.

Контроль реализации стандартов услуг предполагает:

- организацию каналов обратной связи с клиентами и сотрудниками;
- обсуждение плюсов и минусов, а также трудностей в реализации стандартов обслуживания;
- коррекцию стандартов обслуживания, при необходимости.

Для того чтобы реализация стандартов обслуживания в деятельности персонала была эффективной, необходимо, чтобы сотрудники были лояльны к той системе ценностей, которую разработает группа работников при разработке философии и миссии ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» и ляжет в основе стандартов обслуживания. Это связано с тем, что ценности рассматриваются как «внутренний, эмоционально освоенный субъектом ориентир его деятельности, и поэтому воспринимается им как собственная духовная интенция, а не имперсональный, над личностный, отчужденный от него регулятор поведения» [63].

Что касается норм, они сами по себе не обладают собственным побуждающим компонентом. Таким образом, важной задачей при формировании всей системы корпоративной культуры и ее отдельных ее элементов, в частности, стандартов обслуживания, является создание необходимой системы ценностей в сознании сотрудников.

Разработка стандартов обслуживания становится важной составляющей формирования и развития организационной культуры, в ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» одним из важнейших механизмов реализации ее

ценностей и миссии. Кроме того, наличие эффективных и реально действующих – функционирующих стандартов обслуживания может говорить о соответствии системы управления в организации современному уровню социально-этичного менеджмента, учитывающего особенности формирующегося информационного общества и делающего главную ставку на духовный фактор.

При проведении тренингов сделать выборку в пользу направленных на повышение качества обслуживания, и привлечь к ним всех сотрудников непосредственно общающихся с клиентами а не только руководителей и специалистов как было ранее.

Разработать корпоративные ритуалы по проведению различных праздников, во время которых работники смогут общаться в неформальной обстановке, что поспособствует сплочению коллектива. Также ввести практику поздравлений перед всем коллективом руководством организации в связи с днями рождений, рождением ребенка, окончанием учебного заведения и т.д.. Эти меры помогут персонифицировать работника остальным сотрудникам который после этого будет рассматриваться ими как конкретный человек, а не просто работник. Это должно поспособствовать сплоченности между подразделениями. Реализовать на специально проводимых собраниях раз в неделю, которые на данный момент проводятся, но не так регулярно.

В рамках широко развернутой рекламной компании начать привлекать рядовых сотрудников, когда они сами будут рассказывать о предоставляемых товарах и услугах. Это позволит сотрудникам почувствовать свою значимость и причастность к фирме.

Усовершенствовать систему стимулирования, в плане начисления премий, бонусов и т.д. Сделать ее максимально прозрачной. Проводить ежеквартальные собрания на которых награждать небольшими ценными призами лучших работников, по мнению руководства, также предоставить работникам возможность самим выбирать несколько кандидатов.

Награждение производить на общих собраниях коллектива в торжественной обстановке.

Создать стенды рассказывающие о истории и развитии ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» привлечь к их созданию как можно большие количество сотрудников, выделить отдельный стенд на котором будут размещены фотографии лучших сотрудников и рассказано о их вкладе в становление фирмы. Также, разместить фотографии или при невозможности этого посвятить разделы, в которых будет упомянуто о сотрудниках на данный момент не работающих по разным причинам в ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777». Повесить стенды с историей ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» при входе в торговый зал.

Провести несколько субботников по благоустройству территории силами сотрудников, предварительно проведя конкурс на лучшие идеи по данному вопросу. Устроить собрание для всего коллектива, где и определить победителей. Необходимо выделить несколько небольших поощрительных призов для награждения победителей. Данное мероприятие позволит сэкономить на обращении к дизайнеру и заставит работников по другому взглянуть на свою организацию и свою роль и значимость в ней.

Разработать мероприятия по более широкому внедрению фирменной символики. Разработать фирменный стиль дизайна, который должен перекликаться с символикой «выбрать основные цвета». Также предложить сотрудникам принять участие в разработке дизайна и мероприятиях по его внедрению. Проводить все мероприятия постепенно стимулировать постоянное участие сотрудников в создании имиджа фирмы.

Для повышения качества управления разработать мероприятия по становлению обратной связи между сотрудниками и руководством, отдельными подразделениями. Обязать сотрудников выработать предложения по улучшению взаимодействия между подразделениями.

В одном из пустующих на данный момент помещений создать комнату отдыха, где установить несколько теннисных столов, изготовление которых

можно предложить самим работникам выделив необходимые материалы. В последствии, организовать соревнования между сотрудниками.

Также в рамках программы по формированию и развитию организационной культуры мы предлагаем разработать Корпоративный кодекс ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777», **представленный в приложении ...**

Все данные мероприятия должны поспособствовать устранению недостатков в организационной культуре ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777», и стать эффективным инструментом по управлению персоналом.

3.2 Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Оценка эффективности программы по формированию и развитию организационной культуры ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777» требует определения экономического и социального последствия его реализации.

Мероприятия, необходимые для реализации программы, время за которое каждое мероприятие должно быть исполнено, стоимость каждого мероприятия и исполнители представлены в Таблице 3.2.

Таблица 3.2.

Мероприятия направленные на совершенствование и улучшение организационной культуры в ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777»

Мероприятие	Сроки	Стоимость, руб.	Исполнители
Разработка философии и миссии организации	В течение двух недель	7000	Руководство и сформированная группа работников
Проработка и оформление миссии и философии организации	В течение двух недель	7000	Руководство и сформированная группа работников

Разработка положения о адаптации новых сотрудников	В течение одной недели	4000	Руководство и сформированная группа работников
Разработка программы стандартов качества обслуживания	В течение одного месяца	7000	Руководство и сформированная группа работников
Анализ и улучшение программы стандартов качества обслуживания	В течение одного месяца	7000	Руководство и сформированная группа работников
Разработка предложений по улучшению дизайна в организации и использование символики	В течение года	3000	Руководство, менеджер по кадрам
Организация уголка истории организации	В течении месяца	8000	Сотрудники руководители подразделений менеджер по кадрам
Субботники	ежеквартально	5000	Сотрудники руководители подразделений менеджер по кадрам

Данная таблица показывает стоимость проведения мероприятий – 37000 руб., сроки проведения мероприятия: от одного месяца до года.

Календарный план внедрения программы приведен в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Календарный план внедрения программы развития организационной культуры в 2018 году

Мероприятие	январь	февраль	март	апрель	март	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Разработка философии и миссии организации						+	+					
Проработка и оформление миссии и философии организации							+	+				

Разработка положения о адаптации новых сотрудников						+	+					
Разработка программы стандартов качества обслуживания						+	+					
Анализ и улучшение программы стандартов качества обслуживания											+	+
Разработка предложений по улучшению дизайна в организации и использование символики						+	+	+	+	+	+	+
Организация уголка истории организации						+	+					
Субботники						+	+	+	+	+	+	+

Определим экономическую эффективность мероприятий по формированию организационной культуры ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777».

В ходе апробации предложенной программы в ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777», руководство организации пригласило стороннего эксперта-маркетолога, который экспертным путем оценил предлагаемую программу, и предположил, что повышение выручки от реализации вследствие внедрения программы формирования и развития организационной культуры составит 11% по сравнению с предыдущим периодом.

Экономический эффект от внедрения программы – это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительных продаж, вызванных предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

$$\mathcal{E} = (Пв - Зр) - Врп \quad (3.1)$$

где Э - экономический эффект от внедрения программы по формированию и развитию организационной культуры, тыс.руб.;

Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, тыс. руб.;

Зр - затраты на реализацию мероприятий, тыс.руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, тыс. руб.

В свою очередь, необходимо определить показатель Пв:

$$\text{Пв} = (\text{Врп} + (\text{Врп} * (\text{Прв} / 100))) \quad (3.2)$$

где Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, тыс. руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, тыс.руб. (1480 тыс.руб. за 2017 год).

Прв - планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы, % (11%).

Рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием по формуле (формула 3.2):

$$\text{Пв} = (1480,00 + (1480,00 * (11/100))) = 1642,80 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем экономический эффект от внедрения программы по формированию и развитию организационной культуры по формуле (формула 3.1):

$$\text{Э} = (1642,80 - 37,00) - 1480,00 = 125,80 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия на 37000 руб. только в 2018 году увеличат продажи на 125,8 тыс. руб.

При комплексной оценке экономической и социальной эффективности программ совершенствования организационной культуры ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777», используется следующий подход: вначале варианты решений разрабатываются и рассматриваются с позиции социальных целей,

независимо от экономических, а далее среди отобранных социально - эффективных вариантов определяется экономически эффективный.

Так же от внедрения разработанных мероприятий повысится уровень лояльности сотрудников организации и удовлетворенность трудом, в связи с чем, ожидается снижение текучести кадров на 2%.

В то же время, кроме экономического эффекта, можно утверждать, что снизится текучесть кадров.

Мероприятия по снижению текучести направлены на предупреждение причин увольнений (в первую очередь связанных с неудовлетворенностью работников условиями труда и быта).

Управление текучестью кадров на уровне предприятия, организации, отрасли заключается, прежде всего в сведении к минимуму противоречий между потребностями и интересами работников и конкретными возможностями их удовлетворения.

С помощью разработки философии миссии стандартов обслуживания клиентов в ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777», разработке мер по снижению текучести кадров, повышению сплоченности коллектива, можно будет существенно улучшить систему управления персоналом, повысить качество обслуживания клиентов, повысить нематериальную заинтересованность в своем труде сотрудников.

Мероприятия, направленные на адаптацию сотрудников позволят более тщательно подбирать сотрудников и облегчить им вхождение в коллектив.

Проведение мониторинга по проведению мероприятий позволит своевременно выявлять существующие проблемы и вовремя их решать.

Выводы по третьей главе:

В третьей главе нами была предложена программа формирования и развития организационной культуры. Разработанная программа будет реализована с помощью ресурсов ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777». Реализация предполагается в три этапа. Мы оценили экономический эффект от внедрения программы, он составляет 125,8 тыс.руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как уже говорилось, организационная культура может стать мощным инструментом для повышения эффективности предприятия за счет процессов активного влияния на человека окружающей его организационной средой, за счет действий процессов социализации и его активной деятельности, активного включения в социальную среду организации и профессиональных взаимоотношений. На основе проведенных исследований, сделано заключение, о сформировавшейся организационной культуре на предприятии, которая вместо использования дополнительных резервов тормозит развитие и снижает эффективность.

В процессе исследования были успешно реализованы следующие задачи:

- изучение теоретической основы проблемы роли и места организационной культуры в процессе управления персоналом и возможности повышения качества управления персоналом в ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777»;
- проведен анализ основных направлений развития организационной культуры в ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777»;
- изучена связь факторов организационной культуры и эффективности системы управления персоналом ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777»;
- разработан и обоснован организационный проект совершенствования организационной культуры в ИП Кирилин П.Н. «Автокомплекс 777».

Выявлены факторы, оказывающие влияние на организационную культуру:

- присутствие разработанной философии и миссии организации;
- наличие разделяемых ценностей;
- присутствие носителей ценностей;
- заинтересованность руководства в наличие организационной культуры;
- следование руководства провозглашенным ценностям.

К основным механизмам управления организационной культурой относятся:

- создание неписанных сводов и правил, которыми руководствуется организация;
- создание положений и программ, которые привносят ценностные ориентации в работу организации;
- поддержание процесса социализации для сотрудников;
- постоянный мониторинг системы организационной культуры, а также использование методик диагностики и анализа процесса изменений ценностных ориентаций и внешней среды.

В результате разработки проекта совершенствования организационной культуры как инструмента управления персоналом, стало возможно получение значимых результатов, таких как:

- снижение издержек по поиску нового персонала;
- повышение качества обслуживания клиентов;
- повышение конкурентоспособности организации;
- улучшение организационного климата в компании;
- формирование лояльности у сотрудника с первых дней его работы в организации;
- удовлетворенность работой и компанией в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агеев, А. Организационная культура современной корпорации / А. Агеев, М. Грачев // Мировая экономика и международные отношения. – 2016. – №6. – С. 43–56.
2. Албастова, Л.Н. Технология эффективного менеджмента / Л.Н. Албастова. – М.: Изд-во ПРИОР, 2014. – 288 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2013. - 267 с.
4. Блауберг, И.В. Системный подход и системный анализ / И.В. Блауберг, Э.М. Мирский, В.Н. Садовский // Системные исследования. – М., 2015.– С. 47–64.
5. Богданов, А.А. Тектология / А.А. Богданов. – М., 2008. – 664 с.
6. Бородкин, Л.И. Моделирование взаимодействия в системе «народ-правительство»: модификация модели Вайдлиха / Л.И. Бородкин // Математическое моделирование исторических процессов. – М., 2014. – С. 122–142.
7. Брянский, В.П. Теоретические основания социальной синергетики / В.П. Брянский // Петербургская социология. – 2014. – № 1. – С. 148–179.
8. Будон, Р. Социальные механизмы без «черных ящиков» / Р. Будон // Социология на пороге XXI века. – М., 2015. – С. 109–128.
9. Будон, Р. Место беспорядка. Критика теорий социального изменения / Р. Будон. – М.: Аспект Пресс. –2013. – 284 с.
10. Бургин, М.С. Введение в современную точную методологию науки / М.С. Бургин, В.И. Кузнецов. – М.: Аспект Пресс, 2016. – 246 с.
11. Бурков, В.Н. Модели и методы управления организационными системами / В.Н. Бурков, В.К. Ириков. – М.: Наука, 2013. – 355 с.
12. Бурков, В.Н. Механизмы функционирования организационных систем / В.Н. Бурков, В.В. Кондратьев. – М., 2017. – 227 с.

13. Бюль, В.Л. Изменение культуры: к динамической социологии культуры / В.Л. Бюль // *Общественные науки за рубежом.* – 2014. – № 3. – С. 141–145.

14. Василенко, Е.И. Топология организационной культуры: автореф. дис. ... канд. филос. наук; 09.00.13 / Е.И. Василенко; Сев.-Кавк. науч. центр высш. шк. – Ростов н/Д, 2013. – 25 с.

15. Гвоздкова Г.Ю. Стратегическое управление организационной культурой в предпринимательской деятельности (на примере предприятий сферы услуг Кировской области) : автореф. дис. ... канд. эконом. Наук / Г.Ю. Гвоздкова. - М.: МФПА, 2016. - 24 с.

16. Горохов, Б. Технологический менеджмент: от теории к практике (на примере научно-информационных организаций) / Б. Горохов // *Проблемы теории и практики управления.* – 2014. – № 2. – С. 107–114.

17. Гришиани, Д.М. Организация и управление / Д.М. Гришиани; Моск. ин-т экономики, политики и права. – 3-е изд., перераб. – М.: Изд-во МГПУ им. Н.Э. Баумана, 2015. – 331 с.

18. Грищенко, Ж.М. Социальный портрет предпринимателя / Ж.М. Грищенко, И.Н. Лапша, Л.Г. Новикова // *Социологические исследования.* – 2014. – №10. – С. 53–61.

19. Грошев И.В. Организационная культура в системе менеджмента современного российского предпринимательства: дис. ... док. эконом. наук / И.В. Грошев. – Тамбов: ТГУ, 2014. - 493 с.

20. Гуияр, Ф.Ж. Преобразование организации: пер. с англ. / Ф.Ж. Гуияр, Д.Н. Келли. – М.: Дело, 2015. – 376 с.

21. Дятченко, Л.Я. Формирование социально-технологической культуры школьников в регионе: Монография / Л.Я. Дятченко, В.П. Бабинцев, Т.И. Морозова. - Белгород: БелГУ, 2013 - 162 с.

22. Заржевский, С.Г. Организационная культура в современной России: (Социал.-филос. аспект): автореф. дис. ... канд. филос. наук / С.Г.

Заржевский; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – М., 2014. – 23 с.

23. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб: Питер, 2014. – 320 с.

24. Катков, В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии / В. Катков // Управление персоналом. – 2014. – № 2. – С. 66–70.

25. Кочеткова, А.И. Введение в организационное поведение / А.И. Кочеткова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2016. – 512 с.

26. Кочеткова, А.И. Психологические основы современного управления персоналом / А.И. Кочеткова. – М.: ЗЕРЦАЛО, 2014. – 384 с.

27. Кредисов, А.И. История учений менеджмента / А.И. Кредисов. – Киев: ВИРА-Р, 2013. – 336 с.

28. Кричевский, Р.Л. Если вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Дело, 2014. – 398 с.

29. Магура, М.И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2015. – 376 с.

30. Магура, М. Организационная культура как средство реализации организационных изменений / М. Магура // Управление персоналом. – 2016. – № 1. – С. 24–30.

31. Место и роль организационной культуры в антикризисном управлении. – Режим доступа: // [http:// crisis.ru/anti-2. html](http://crisis.ru/anti-2.html)

32. Молл, Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение: учеб. пособие / Е.Г. Молл. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 160 с.

33. Ньюстром, Дж. В. Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб.: Питер, 2000. – 447 с.

34. Острейковский, В.А. Теория систем / В.А. Острейковский. – М.: Высшая школа, 2017.

35. Перепелкин, О.В. Российский предприниматель: штрихи к социальному портрету / О.В. Перепелкин // Социологические исследования. – 2013. – № 2. – С. 35–40.
36. Плотинский, Ю.М. Модели социальных систем и современность / Ю.М. Плотинский // Вестник МГУ. Сер. 18. – 2013. – № 4. – С. 96–107.
37. Погорадзе, А.А. Культура производства: сущность и факторы развития / А.А. Погорадзе. – Новосибирск: Наука. Сибир. отд-ние, 2015. – 206 с.
38. Подьоло, Ж. Социальный порядок: принципы социологического анализа / Ж. Подьоло // Современная западная социология: классические традиции и поиски новой парадигмы. – М., 2014. – С. 93–110.
39. Почебут, Л.Г. Организационная психология / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – СПб.: Речь, 2015. – 296 с.
40. Пригожин, А.И. Деловая культура: сравнительный анализ / А.И. Пригожин // Социологические исследования. – 2016. – № 9. – С. 74–80.
41. Рылова А.П. Повышение эффективности организационной культуры внешне экономической службы промышленного предприятия автореф. дис. ... канд. эконом. Наук / А.П. Рылова. - Екатеринбург: УГТУ, 2016. - 24 с.
42. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании / Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 624 с.
43. Спивак, В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2013. – 352 с.
44. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2016. – С. 113.
45. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2017. – 576 с.

46. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии. – Режим доступа: // <http://www.mte.ru>
47. Фосис, П. 30 минут для овладения методами мотивации персонала: [Перевод] / П. Фосис. – М.: Лори, 2017. – 80 с.
48. Фоткин, Л.В. Управленческая культура в финансовой организации / Л.В. Фоткин, Д.С. Петросян, А.В. Раскатов // Финансовые и бухгалтерские консультации. – 2013. – № 1. – С. 67–76.
49. Чернышева З. А. Методика формирования и оценка эффективности организационной культуры предпринимательской деятельности: Дис. ... канд. экон. Наук / З. А. Чернышева. – Санкт-Петербург: СПб., 2013. - 153 с.
50. Шаповалова, И.С. Коллективообразование малых групп: автореф. дис. ... канд. социол. наук / И.С. Шаповалова. – Белгород: Изд-во БелГТАСМ, 2015. – 20 с.
51. Шаповалова, И.С. Моделирование организационной культуры / И.С. Шаповалова // Научные ведомости БелГУ. – Белгород: БелГУ, 2013. – № 5. – С. 159–167.
52. Шаповалова, И.С. Управление и изучение организационной культуры / И.С. Шаповалова // Проблемы экономики и управления. – Казань: РОНИ, 2015. – № 1–2. – С. 143–146.
53. Шеламова, Г.М. Деловая культура и психология общения: учеб. / Г.М. Шеламова. – М.: Профобридат, 2014. – 127 с.
54. Шихирев, П.Н. От столкновения деловых культур к становлению их общей основы / П.Н. Шихирев // Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию / Р.Д. Льюис. – М.: Дело, 2016. – С. 7–17.
55. Штайрер, Й. Харизма руководителя и управленческие архетипы / Й. Штайрер // Проблемы теории и практики управления. – М., 2015. – № 4. – С. 102–106.
56. Шэннон, Р. Имитационное моделирование систем – искусство и наука / Р. Шэннон. – М.: Мир, 2014.

57. Щербина, В.В. Социальные теории организации: словарь / В.В. Щербина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 264 с.

58. Щербина, С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции / С.В. Щербина // Социологические исследования. – 2017. – № 7. – С. 47–55.

59. Элвессон, М. Организационная культура / М. Элвессон. – : Изд-во Гуманитарный центр, 2014. – 460 с.

60. Ядов, В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы / В.А. Ядов. – Самара: Изд-во Самарского ун-та, 2013.

61. Яковец, Ю. В. Циклы, кризисы, прогнозы / Ю.В. Яковец. – М.: Наука, 2014. – 448 с.

62. Яковец, Ю.В. Эпохальные научные инновации XXI века / Ю.В. Яковец. – М., 2016.

ПРИЛОЖЕНИЯ

