Данная научно-исследовательская работа посвящена изучению корпоративной культуры как решающего фактора повышения эффективности деятельности организации.

В работе раскрыты теоретические основы и методики изучения корпоративной культуры организации, ее элементы, функции. Проведена диагностика и оценка корпоративной культуры в соответствии с требованиями стратегического управления. Доказана необходимость проведения исследований в области корпоративного управления и влияния корпоративной культуры на эффективность функционирования организации. Посредством анкетирования был определен тип культуры организации и ее желательный характер развития. Предложены рекомендации по внедрению и формированию корпоративной культуры на предприятии, которые могут иметь практическую значимость и ценность в системе управления любой организации.

**Содержание**

**Введение…………………………………………………………………………………………4**

**1. Теоретические и методические основы исследования корпоративной культуры и ее влияния на эффективность деятельности организации…………………………………………………………...6**

1.1. Содержание понятия «корпоративная культура», ее функции и основные признаки………………………………………………………………………………….6

1.2 Типы корпоративной культуры……………………………………………..................12

1.3. Влияние корпоративной культуры на эффективность функционирования организации……………………………………………………………………………..15

1.4. Методика исследования типа корпоративной культуры организации и ее влияния на эффективность деятельности организации …………………………………………..19

**2. Диагностика и оценка корпоративной культуры на примере ООО «Арсенал-сервис» …………………………………………………………………...24**

2.1 Характеристика ООО «Арсенал-сервис» и основные направления деятельности…………………………………………………………………………….24

2.2 Диагностика корпоративной культуры компании «Арсенал-сервис» и определение ее типа…………………………………………………………………………………...27

2.3 Оценка действующей и желательной корпоративной культуры компании «Арсенал-сервис» ……………………….…………………………….…………………………...31

**3. Совершенствование механизма управления корпоративной культуры на предприятии…………………………………………………………….35**

3.1 Источники, факторы и направления, определяющие изменение и формирование корпоративной культуры в организации……………………………………………….39

3.2 Механизмы внедрения корпоративной культуры и ее поддержания……………..…43

3.3 Рекомендации по внедрению нового типа корпоративной культуры в ООО «Арсенал-сервис»…………………………………………………………………………………..49

**Заключение…………………………………………….…………………………………….46**

**Библиографический список………………………………………………………...48**

**Глоссарий………………………………………………………………………………..……50**

**Приложения……………………………………………………………………………...…...51**

**Введение**

Современная динамично развивающаяся экономика приводит к тому, что фирмы и организации вынуждены постоянно эволюционировать, чтобы не остаться за бортом прогресса и бизнеса. Насыщение абсолютно всех рынков товарами в такой мере, что компаниям приходится буквально биться за покупателей, приводит к полному переосмыслению принципов и задач функционирования различных структур в рамках предприятия.

Постоянно подвергаясь влиянию со стороны внешней среды приспосабливаясь к изменениям, современная организация должна иметь способность формировать и накапливать потенциал, который может обеспечить не только своевременную и адекватную реакцию на воздействия внешней среды, но и даст возможность активно изменять окружающую действительность, эффективно управлять функционированием и развитием многочисленных элементов и подсистем организации.

Этот потенциал деятельности организации во многом обеспечивается благодаря корпоративной культуре. Она представляет собой систему общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

Основная цель корпоративной культуры, как явления, – помочь людям более продуктивно исполнять свои обязанности в организациях и получать от этого большее удовлетворение. А это в свою очередь приведет к улучшению показателей экономической эффективности деятельности организации в целом. Ведь сплоченный, движимый единой целью, работающий, как отлаженный часовой механизм, коллектив, принесет гораздо больше пользы. Эффективность бизнеса для организации является важнейшим показателем, вне всякого сомнения, поэтому очевидно, что влияние на нее корпоративной культуры организации, огромно, а значит, ее изучение является **актуальной исследовательской задачей**.

Изучению влияния корпоративной культуры на повышение производительности труда и гармонизацию социально-трудовых отношений посвящены работы следующих исследователей: Р. Акоффа, Т. Дила, А Кеннеди, Дж. Коттера, Дж. Тернера, Т. Питерса, Р. Уотермана, Э. Шейна, В. Сате и др. [24].

**Цель данной научной работы** заключается в обосновании роли корпоративной культуры как решающего фактора повышения эффективности деятельности организации и совершенствовании механизма формирования и управления корпоративной культуры на примере компании «Арсенал-Сервис».

Для достижения этой цели были поставлены следующие **задачи:**

1. Уточнить теоретические и методические основы исследования корпоративной культуры и ее влияния на эффективность деятельности организации;

2. Провести диагностику и оценку корпоративной культуры и ее реализации в организации;

3. Разработать практические рекомендации по совершенствованию механизма формирования и управления корпоративной культурой на предприятии.

**Объект исследования** являлось предприятие ООО «Арсенал-сервис».

**Предметом исследования** - характер связи типа корпоративной культуры и эффективности деятельности организации на основе единства ценностей сотрудников.

Основные положения и выводы, содержащиеся в работе, расширяют представление о современной корпоративной культуре и ее влиянии на эффективность деятельности организации. Практические рекомендации исследования могут быть полезны в работе государственных, общественных и других организаций для оптимизации эффективности корпоративной культуры.

1. **Теоретические и методические основы исследования корпоративной культуры и ее влияния на эффективность деятельности организации**
   1. **Содержание понятия корпоративной культуры,**

**ее функции и основные признаки**

*Культура - это лишь тоненькая яблочная кожура*

*над раскаленным хаосом.*

*Фридрих Ницше [23]*

Во все времена изучению культуры отводилось достаточно много научных трудов и всегда отмечалось ее огромное значение в развитии цивилизованного общества, сплочении людей и создании материальных и духовных ценностей. В настоящее время культура проникла практически во все сферы жизни общества и теперь определению и понимаю культуры организации, корпоративной культуры, как залогу эффективной деятельности, уделяется много времени.

Ведь коллектив в несколько десяток или сотен человек не может сплотиться, держаться на основе взаимных симпатий и любви всех членов. Для этого они слишком различны по характерам, а чувства симпатии неустойчивы и изменчивы. Чтобы спаять людей, нужны более ясные и крепкие основы, как-то идеи, правила, нормативы, табу. Все это и составляет корпоративную культуру. Цель формирования культуры состоит в том, чтобы обеспечить приверженность людей к фирме и способствовать проявлению их потенциала.

**Корпоративная культура** — это не только имидж компании, но и эффективный инструмент стратегического развития бизнеса. Ее формирование всегда связано с инновациями, направленными на достижение бизнес-целей и, следовательно, повышение конкурентоспособности.

Отсюда однозначного определения корпоративной культуры нет, каждый из авторов дает свою интерпретацию и видение этого понятия. Существует много трактовок, но из всех можно выделить одно, которое, на наш взгляд, наиболее раскрывает понятие корпоративной культуры (Приложение 1).

**Корпоративная культура** - это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды. [17, с. 33]

Носителями корпоративной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на работников, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу. Руководство использует эту культуру для привлечения работников определенных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Культура, образ фирмы подкрепляются или ослабляются репутацией компании.

В настоящее время стало уже традиционным выделять **три уровня корпоративной культуры** (рис. 1) [5, с. 45]:

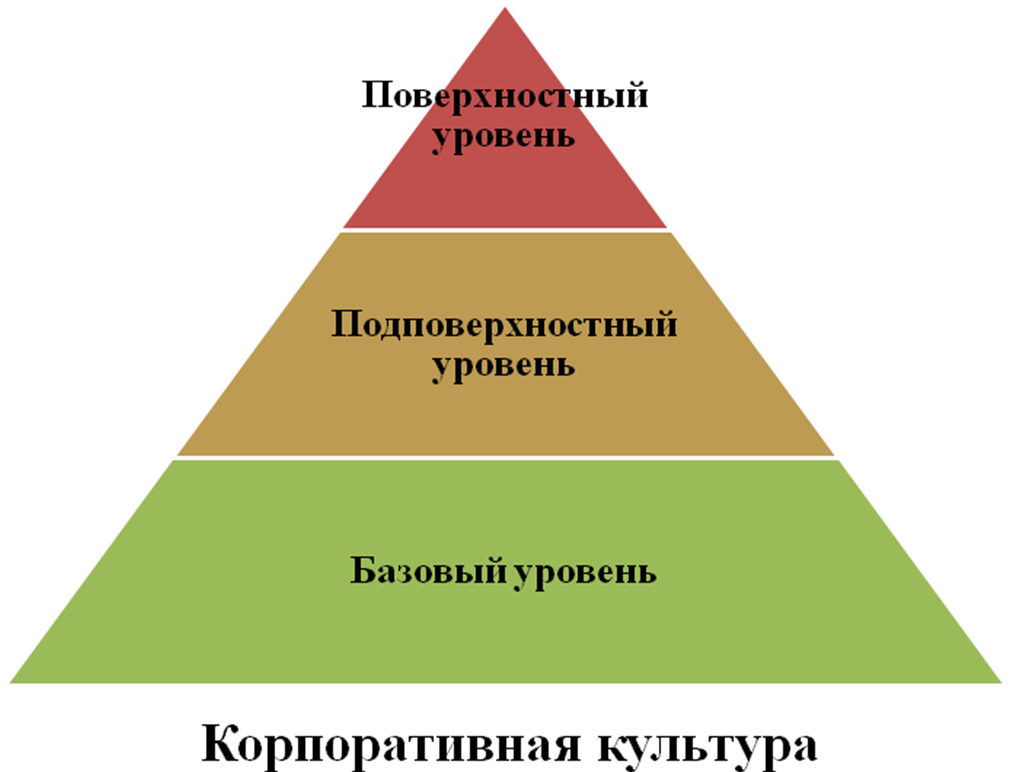


Рис. 1. Уровни корпоративной культуры организации

1) **поверхностный (символический) уровень** – это все, что человек может увидеть и потрогать: корпоративная символика, логотип, фирменные календари, флаг фирмы, гимн фирмы, особая архитектура здания и т. п. Также к символическому уровню относят мифы, легенды и истории, связанные с основанием фирмы, деятельностью ее руководителей и выдающихся сотрудников. Такие легенды и истории обычно передаются устно.

2) **подповерхностный уровень** – объединяет ценности и нормы, сознательно зафиксированные в документах организации и призванные быть руководящими в повседневной деятельности членов организации. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

3) **базовый (глубинный) уровень** – базовые предположения, возникающие у членов организации на основании личных паттернов, подкрепляемых или изменяющихся успешным опытом совместных действий и в большинстве случаев неосознаваемые, некоторый «воздух» корпоративной культуры, который без запаха и вкуса, которым все дышат, но в обычном состоянии не замечают. Эти базовые предположения трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие корпоративную культуру.

Существует много подходов к анализу содержательной стороны той или иной корпоративной культуры. Ф. Харрис и Р. Моран предложили выделить десять содержательных характеристик, свойственных любой корпоративной культуре [13, 250]:

1. Осознание себя и своего места в организации (в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других — поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других — через индивидуализм);
2. Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации варьируется от организации к организации; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);
3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ, деловых стилей, нормы использования косметики, духов, дезодорантов и т. п.), свидетельствующие о существовании множества микрокультур;
4. Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи: как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питания; периодичность и продолжительность питания; совместно или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т. п.;
5. Осознание времени, отношение к нему и его использование: восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата времени, соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности;
6. Взаимоотношения между людьми: влияние на межличностные отношения таких характеристик как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания. Соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов;
7. Ценности и нормы первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что — плохо; вторые — набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения;
8. Мировоззрение: вера или отсутствие веры в справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этичному или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т. п.;
9. Развитие и самореализация работника: бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту;
10. Трудовая этика и мотивирование: отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту. Качественные характеристики трудовой деятельности (quality of working life); достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации.

Структура корпоративной культуры включает следующие элементы: миссию организации, ее философию, стиль руководства, ценности организации, систему мотивации, стимулирования, поощрений и наказаний работников, которые представлены на рисунке 2 [8, с. 103] .



Рис. 2. Структура корпоративной культуры

Определяя сущность корпоративной культуры необходимо выделить ее **основные функции,** представленные на рисунке 3. [11,с. 25]:

**Функции**

**корпоративной**

**культуры**



Рис. 3 Функции корпоративной культуры

* воспроизводство лучших элементов накопленной культуры, продуцирование новых ценностей и их накопление;
* оценочно-нормативная функция (на основе сравнения реального поведения человека, группы, корпорации с нашими нормами культурного поведения, с идеалами мы говорим о позитивных и негативных действиях, гуманных и бесчеловечных, изящных и грубых, прогрессивных и консервативных);
* регламентирующая и регулирующая функция культуры, т. е. применение культуры как индикатора и регулятора поведения;
* познавательная функция (например, познание и усвоение корпоративной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работника, способствует его включению в жизнь коллектива, в коллективную деятельность, определяет его успешность);
* смыслообразующая функция: корпоративная культура влияет на мировоззрение человека, зачастую корпоративные ценности превращаются в ценности личности и коллектива либо вступают с ними в конфликт;
* коммуникационная функция - через ценности, принятые в корпорации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечиваются взаимопонимание работников и их взаимодействие;
* функция общественной памяти, сохранения и накопления опыта корпорации;
* рекреативная функция - восстановление духовных сил в процессе восприятия элементов культурной деятельности корпорации возможно лишь в случае высокого нравственного потенциала корпоративной культуры и причастности работника к ней и разделения ее ценностей.

В «классическом» понимании корпоративная культура рассматривается как инструмент стратегического развития компании через стимулирование инноваций и управление изменениями. Корпоративная культура существует в любой компании — с момента появления организации и до самого конца — вне зависимости от того, создается специальная служба для работы с ней или нет. Компания с грамотно развитой корпоративной культурой пользуется большим авторитетом на рынке и привлекательна как для потенциальных сотрудников, так и для партнеров по бизнесу и акционеров [24].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что значение корпоративной культуры в деятельности организации очень велико. Эффективное управление корпоративной культурой организации может способствовать ее успешному функционированию и дальнейшему развитию. От ее уровня будет зависеть и уровень конкурентоспособности организации, и ее репутация на рынке товаров и услуг.

**1.2. Типы корпоративной культуры**

*Культура — это стремление к совершенству посредством познания того, что более всего нас заботит, того, о чем думают и говорят...*

*Арнолд М. [23]*

Основу развития любой успешной компании составляет корпоративная культура. Так как культура понятие довольно широкое и сложное и у различных исследователей определенные подходы к изучению корпоративной культуры, то и для ее описания было построено множество моделей и выявлено и описано множество ее типов.

В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности предприятия выделяют *«положительную»* (в некоторых источниках «позитивную») и *«отрицательную»* («негативную») культуры. Культура организации положительна, если она способствует эффективному решению проблем и росту производительности, стимулирует результативность деятельности предприятия или его развитие, является источником принятия грамотных управленческих решений. Отрицательная культура - источник сопротивления и общего хаоса, может препятствовать эффективному процессу принятия решений, общему функционированию предприятия и его развитию [4, с. 375].

*Позитивная корпоративная культура* фиксирует ценность профессионально-трудовой деятельности как способа реализации ценности саморазвития и субъектности, а также ценность предприятия как условия реализации такого рода способа. Негативная - отражает ситуацию, когда деятельность на конкретном предприятии в различной степени выгодна, однако, не ценна для сотрудника с точки зрения его саморазвития и самореализации [4, с. 375].

Исследования *«отрицательных» культур* выявили, что в этих фирмах преобладают следующие отношения: равнодушие, обезличивание проблем, слепое подчинение, консерватизм, изоляционизм, антипатия. По мнению специалистов в области управления человеческими ресурсами, в компаниях с «негативной» культурой отмечается ряд проблем: наличие слухов и сплетен, подрывающих авторитет предприятия у его работников, общественности и партнеров; недоверие руководителям всех уровней; высокая текучесть кадров; «умственная» текучесть кадров, т.е. работники присутствуют физически, но интеллектуально и эмоционально «отсутствуют», работают в течение дня несколько часов, выполняют лишь самое необходимое, работают недостаточно качественно, искусственно растягивают время выполнения задания, а остальное время уходит на перекуры, чаепитие, непроизводственные разговоры и т.д. []

В типологии *Д. Зонненфельда* различаются четыре типа культур: «бейсбольная команда», «клубная культура», «академическая культура», «оборонная культура» («крепость»). Каждая из вышеперечисленных культур имеет разный потенциал для поддержки состояния и успеха компании и по-разному сказывается на карьере работников [24]

Некоторые российские исследователи выделяют следующие типы современной российской организационной культуры: «друзья», «семья», культура «начальника».

*К. Камерон и Р. Куинн* подразделяли корпоративную культуру на 4 типа: «клан», «адхократия», «бюрократия» и «рынок». [7,c. 45] Данная типология представляет практическую ценность, так как охватывает ключевые характеристики культур, в т.ч. в области управления персоналом, позволяет получить их качественные и количественные оценки и осуществлять диагностику изменений культуры предприятий (Приложение 2).

Имеется еще одна типология корпоративных культур, с разделением их на сильные и слабые, по определению, данному Т. Дилом и А. Кеннеди (табл. 1). [24]

Таблица 1

Типология корпоративных культур по Т. Дилу и А Кеннеди

|  |  |
| --- | --- |
| ***Сильная культура*** | ***Слабая культура*** |
| 1. сильная, объединяющая корпоративная философия и миссия | 1. "герои" организации деструктивны |
| 1. лидер, который доверяет другим и в которого верят | 1. ритуалы повседневной жизни неорганизованны |
| 1. открытые каналы коммуникаций и доступ к высшему руководству; | 1. слабые культуры не обладают ясными ценностями и убеждениями |
| 1. особое внимание уделяется людям и производительности | 1. слабые культуры характеризуются краткосрочной, обращенной на себя (внутрь) стратегией |
| 1. особое внимание уделяется клиентам и сервису | 1. существуют проблемы межличностного характера, битвы между отдельными группировками, отсутствие команды и чувства сопричастности |
| 1. в организации заметно особое чувство удовлетворенности и принадлежности |
| 1. наличие поддерживаемых всеми церемоний, ритуалов, обычаев |
| 1. общий эмоциональный подъем, касающийся работы и будущего |
| 1. чувство удовлетворения, связанное с исполнительским мастерством, вложенными в общее дело усилиями и вознаграждением |

Существует еще довольно много типологий корпоративной культуры, что связано с многогранностью ее особенностей, характеристик и признаков. Но нужно еще подчеркнуть, что две или более этих культур могут существовать в одной организации наряду с субкультурами, все они усложняют жизнь организации, является источниками тревог, радостей, разочарований и возможностей для тех, кто там работает.

Во всех успешно работающих организациях существует собственная культура, которая приводит их к достижению положительных результатов. Корпоративная культура позволяет отличать одну организацию от другой, создает атмосферу идентифицированности для членов организации, генерирует приверженность целям организации; укрепляет социальную стабильность; служит контролирующим механизмом, который направляет и формирует отношения и поведение работников. Поэтому, какой бы тип корпоративной культуры не существовал в организации, главное это эффективное управление и ее реализация.

# 1.3 Влияние корпоративной культуры на эффективность функционирования организации

*Культура — это стремление к благозвучию и свету, главное же — к тому, чтобы и благозвучие, и свет преобладали.*

*Арнолд М.[23]*

Эффективность деятельности организации требует, чтобы ее культура, стратегия, окружение (внешняя среда) и технология (внутренняя среда) были взаимосвязаны и приведены в соответствии друг с другом.

Стратегия организации, опирающаяся на требования рынка и более подходящая при динамичном окружении, предполагает культуру, основывающуюся на индивидуальной инициативе, риске, высокой интеграции, нормальном восприятии конфликтов и широком горизонтальном общении. Стратегия, диктуемая перспективами развития производства продукции, фокусируется на эффективности, лучшей работе при стабильном окружении. Она более успешна, когда культура организации предусматривает ответственный контроль, минимизирует риск и конфликты. На рис. 4 показана зависимость организационной культуры от внешней среды [22].

Оценка и подбор членов организации

**Корпоративная культура**

*Управленческие функции:*   
планирование,   
организация, лидерство,   
контроль.

*Характеристики   
организации:*

поведение, структура,   
процессы

**Эффективность  
 организации**

Производительность

Качество

Гибкость

Удовлетворенность

Конкурентоспособ-

ность

Развитие

Выживание

**Факторы среды**

Социальные нормы

Уровень образован­ности

Политические   
взгляды

Национальная   
история

Удаление не соответствующих членов   
организации

Рис. 4. Корпоративная культура и эффективность деятельности организации

Таким образом, различные организации тяготеют к определенным приоритетам в корпоративной культуре. Культура может иметь особенности в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе.

Сильная культура определяет последовательность поведения работников. Работники четко знают, какому поведению они должны следовать. Предсказуемость, упорядоченность и последовательность деятельности в организации формируются с помощью высокой формализации. Сильная культура достигает того же результата без ведения какой-либо документации и распределений. Более того, сильная культура может быть более эффективной, чем любой формальный структурный контроль. Чем сильнее культура организации, тем меньше менеджменту нужно уделять внимания развитию формальных правил и положений для управления поведением работника. Это все будет в подсознании работника, принимающего культуру организации.

И все же, влияние культуры на организационную эффективность определяется, прежде всего, ее соответствием общей стратегии организации. В целом можно выделить два пути влияния корпоративной культуры на жизнь организации.

Первый, как это было показано выше, — культура и поведение взаимно влияют друг на друга. Второй — культура влияет не столько на то, что люди делают, сколько на то, как они это делают.

Существуют различные подходы к выделению набора переменных, посредством которых прослеживается влияние культуры на организацию. Обычно эти переменные служат основой анкет и вопросников, которые используются для описания культуры той или иной организации.

**Модель В. Сате**. В. Сате выделил семь процессов, посредством которых культура влияет на организационную деятельность [11]:

1. кооперация между индивидами и частями организации;
2. принятие решений;
3. контроль;
4. коммуникации;
5. лояльность организации;
6. восприятие корпоративной среды;
7. оправдание своего поведения.

При этом первые три процесса корреспондируют с первым, поверхностным уровнем корпоративной культуры или образцами корпоративного поведения, а следующие четыре со вторым, внутренним уровнем, имеющим «ценностную» основу. От того, как эти процессы протекают, зависит эффективность функционирования организации.

Кооперацию как образец поведения в организации нельзя установить только с помощью формальных управленческих мер, так как нельзя предусмотреть все возможные случаи. Насколько действительно люди кооперируются в организации, зависит от разделяемых ими предположений в этой области. В одних организациях высшей ценностью является групповая работа, в других — внутренняя конкуренция. Говоря другими словами, все зависит от того, какая философия преобладает: индивидуалистская или коллективистская.

Влияние культуры на принятие решений осуществляется через разделяемые верования и ценности, формирующие у членов организации устойчивый набор базовых предположений и предпочтений. Так как корпоративная культура может способствовать сведению к минимуму разногласий, то процесс принятия решений становится более эффективным [19, c. 77].

Влияние культуры на коммуникации происходит по двум направлениям. Первое — это отсутствие необходимости общения в делах, по которым имеются разделяемые предположения. В этом случае определенные действия совершаются как бы без слов. Второе — разделяемые предположения обеспечивают направленность и оказывают помощь в интерпретации получаемых сообщений. Так, если в компании работник не считается придатком машины, то и известие о предстоящей автоматизации или роботизации не вызовет в нем шока.

Содержание культуры влияет также на содержание коммуникации. В одних организациях ценится открытость коммуникаций, а в других — наоборот. Индивид чувствует себя посвященным во внутренние процессы организации тогда, когда он отождествляет себя с последней и испытывает некоторую эмоциональную связь с ней. Сильная культура делает сильным отождествление и чувства индивида по отношению к организации. Также работники могут активизировать свои действия в стремлении помочь организации.

Культура помогает людям в организации действовать осмысленно, обеспечивая оправдание их поведению. В компаниях, где ценится риск, человек идет на него, зная, что в случае неудачи он не будет наказан и что из неудачи будут извлечены уроки на будущее. Оправдываемые таким образом действия усиливают существующее поведение, особенно когда оно вписывается в ситуацию. Данный процесс является источником средств для изменения самой культуры. Поскольку люди используют культуру для оправдания поведения, то можно изменять культуру через изменение в поведении. Однако для успеха этого процесса необходимо обеспечить, чтобы люди не могли бы оправдывать свое новое поведение «старой» культурой.

**Модель Т. Парсонса**. В общем виде связь между культурой и результатами деятельности организации представлена в модели американского социолога Т. Парсонса. Модель разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели — AGIL: adaptation (адаптация); goal-seeking (достижение целей); integration (интеграция) и legacy (легитимность) [11].

Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое, и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями.

Данная модель исходит из того, что ценности корпоративной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, что такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха [11].

Таким образом, необходимость изменений — неизбежное явление в жизни любой компании в условиях современного рынка. И от того, насколько они будут оперативными и успешными, полностью зависит конкурентное преимущество организации. Широкий же спектр инструментов, позволяющих изменить корпоративную культуру, будет эффективно работать лишь в том случае, если заказчик и провайдер этого процесса правильно ими воспользуются.

**1.4 Методика исследования типа корпоративной культуры организации и ее влияния на эффективность деятельности организации**

Главной целью диагностики или мониторинга корпоративной культуры является создание инструментария и базы для принятия управленческих решений в сфере текущих задач бизнеса, в сфере стратегических задач (увеличение доли рынка, рост прибыльности), а также для прогнозирования потенциала компании в ситуации изменений (структурные преобразования, слияния, поглощения, приход новых собственников). Диагностика корпоративной культуры оценивает в комплексе организацию бизнес-процессов и эффективность взаимодействия сотрудников в них. Диагностика культуры необходима также перед планированием изменений в самой культуре.

Поэтапный план проведения диагностики культуры может включать в себя следующие этапы [24]:

1. Определение предмета диагностики: постановка управленческой задачи и определение целей исследования.

2. Определение объекта диагностики: выбор изучаемых аспектов культуры.

3. Выбор стратегии измерения. Разработка методического и практического инструментария.

4. Проведение измерения.

5. Анализ полученных характеристик культуры, определение ее типа.

6. База для прогноза и принятия управленческих решений. Разработка комплекса мероприятий (конкретные рекомендации). Прогнозирование возможных проблем в сфере управления персоналом и в целом в работе предприятия.

К инструментам диагностики корпоративной культуры относятся: анализ докумен­тов, обход фирмы, анкетный опрос, наблюдение, интервью, эксперимент.

Традиционно выделяется три основные стратегии изучения корпоративной культуры, в каждую из которых входят свои методы исследования и анализа [24]:

*Холическая стратегия* предполагает глубокое погружение исследователя в культуру и действие в ней как глубоко сопричастного наблюдателя, консультанта или даже члена коллектива. Это так называемые полевые методы изучения ситуации путем реального погружения в нее. Основная цель исследователя - стать «своим человеком», а затем использовать весь арсенал средств наблюдения и получения информации. Инструменты такого анализа: хронометраж, ведение дневника, метод эмпирических наблюдений, стоп-упражнения, опыт исповеди и т.п. Современные консультанты также используют такие формы работы, как рабочие группы, состоящие из консультантов и сотрудников компании, семинары-обсуждения с ключевыми лицами компании.

*Метафорическая (языковая) стратегия* заключается в изучении образцов действующих нормативно-методических документов; документов, регламентирующих систему отношений и обмена информацией между различными звеньями организации; отчетности, а также особенностей языка этих документов, баек и легенд, рассказов и мифов, анекдотов и шуток, стереотипов общения, сленга, гимнов и девизов компании. Например, в качестве одного из методов обнаружения и описания ценностей Э.Шейн предлагает контент-анализ внутриорганизационной документации.

*Количественная стратегия* предполагает использование опросов, анкетирования, интервью, фокус-групп и других подобных методов, заимствованных в основном из социологии, а также методов модельного анализа. Преимущества опросников состоят в том, что они позволяют за короткий срок охватить все слои организации и получить объективную картину ценностей и установок людей. Для того чтобы эти методы были действительно эффективны, необходимо строить вопросы таким образом, чтобы они отражали базисные ценностные установки сотрудников (т. е. саму культуру), а не вторичное отношение к существу явлений (например, социальный климат в коллективе). К. Камерон и Р. Куинн предлагают использовать в рамках этого метода процедуру анализа неких сценариев, в которых реакция респондентов отражает степень, в какой написанные сценарии оказываются знаковыми для культуры их собственной организации. Респонденты могут не осознавать критически важные атрибуты культуры, пока им не бросится в глаза намек, включенный в сценарий вопросника.

Одним из важнейших источников информации об организационной культуре является изучение сложившихся на предприятии процедур работы с персоналом: дисциплинарная практика и системы поощрения и наказания, стиль руководства, особенности принятия управленческих решений, системы контроля - все эти элементы четко характеризуют тип организационной культуры предприятия.

Существует множество методов диагностики корпоративной культуры. В своем исследовании мы использовали методику К. Камерона и Р. Куинна [7, c. 215]

Суть этого метода заключается в том, что на основе различных критериев выделяют основные типы корпоративных культур и соотносят культуру своей организации.

К. Камерон и Р. Куинн исследовали индикаторы эффективности крупных компаний по двум измерениям. Первое измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм, от критериев, акцентирующих стабильность, порядок и контроль. Второе измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. Оба эти измерения образуют четыре квадрата, каждый из которых представляет собой четко различаемый набор индикаторов организационной эффективности. Другими словами, эти четыре группы критериев определяют стержневые ценности, по которым выносится суждение об организации (рис. 5).



Рис. 5.Типология корпоративной культуры по К. Камерону и Р. Куинну

Определив свою типологию, авторы выделили основные характеристики этих культур и описали их по 3 критериям: тип лидерства, критерии эффективности организации и теория менеджмента (Приложение 2).

Данная типология представляет практическую ценность, так как охватывает ключевые характеристики культур, в т.ч. в области управления персоналом, позволяет получить их качественные и количественные оценки и осуществлять диагностику изменений культуры предприятий. Инструментом оценки текущей культуры и ее предпочтительного состояния является разработанная авторами типологии анкета (Приложение 3,4).

Методика построения профилей корпоративной культуры (OCAI) является достаточно известной и популярной среди западных и отечественных консультантов.

Многочисленные исследования, проведенные на российских предприятиях, показывают, что для большинства компаний характерно стремление персонала развиваться в направлении клановой культуры, особенно в вопросах стиля лидерства, который является, по сути, связующей нитью между организацией и ее работниками. Поэтому для современного российского лидера развитие клановых навыков и компетенций представляется весьма перспективным и необходимым для того, чтобы быть активным проводником организационной культуры среди работников.

Измерение конкурирующих ценностей в модели производится с помощью «шкалированных» вопросников. Оцениваются шесть параметров культуры на их настоящем и желаемом уровне: важнейшие характеристики организации, стиль лидерства и руководства, управление наемными работниками, сущность организации, стратегическая направленность, критерии успеха.

В этой анкете параметр «А» соответствует клановой оргкультуре, «В» - адхократической, «С» - рыночной, «D» - иерархической. В соответствии с полученными данными вычерчиваются два профиля организации - имеющаяся культура и желательная.

**Преимущества данной анкеты:**

Во-первых, общая модель описывает ценности культуры организации в связи с каждым отдельным подходом к определению эффективности и сопоставляет перспективу одного подхода со всеми другими;

Во-вторых, она позволяет классифицировать организации по признаку принадлежности к тому или иному типу культуры и определить силу данной культуры;

В-третьих, использование графических профилей может служить эффективным инструментом организационной диагностики. На основе анализа площадей наибольшего различия профилей существующей и желательной культуры можно наметить пути ее изменения и улучшения.

Сравнение диаграмм различных параметров для одной и той же культуры или общих профилей для разных подразделений позволяют сделать вывод о культурной согласованности или несогласованности компании. Равновесное состояние различных аспектов культуры в различных подразделениях ведет к росту сплоченности компании и созданию благоприятного социального климата для принятия управленческих решений. Также представляет интерес сравнение организационной культуры данной организации с усредненными профилями компаний из той же отрасли или сферы деятельности, где она функционирует; с профилями основных конкурентов; с компаниями, работающими в том же территориальном образовании или области.

Еще одна методика, используемая при изучении влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности организации – это опрос экспересс-диагностики корпоративной культуры (приложение 5,6). Данное тестирование дает возможность оценить факторы влияния в прямом виде, где общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности корпоративной культуры и ее влиянии на деятельность организации.

Внутренние характеристики корпоративной культуры трудно измеряемы, их изучение связано с большими административными издержками, т. к. требует проведения серьезных исследовательских и аналитических работ. Специалисты по корпоративной культуре регулярно обращаются к различным областям экономики, социологии и психологии, а также практической деятельности в поиске наиболее адекватных моделей, терминов и приемов. Использование всего набора исследовательских технологий и инструментов дает наиболее объективную картину, позволяет исследовать разные пласты и аспекты культуры.

**2. Диагностика и оценка корпоративной культуры**

**на примере ООО «Арсенал-сервис»**

**2.1 Характеристика ООО «Арсенал-сервис» и основные**

**направления деятельности**

***Адрес: 440600, г.Пенза, ул.Кураева 1-а.***

***Телефон/Факс: (8412) 522-262, многоканальный (8412) 521-921***

***E-mail:*** [***xerox@elcom.penza.com.ru***](mailto:xerox@elcom.penza.com.ru)

***Сайт:*** [***www.documentpenza.ru***](http://www.documentpenza.ru)

Объектом нашего исследования стала компания «Арсенал-сервис», которая с 1995 года профессионально занимается речарджингом – восстановлением и заправкой картриджей всех моделей для лазерных принтеров, копировальных аппаратов и многофункциональных устройств.

«Арсенал-сервис» накопил огромный опыт работы с самой разнообразной продукцией IT технологий. «Арсенал-сервис» не останавливается на достигнутом, постоянное движение вперед – залог успеха компании в будущем. Именно поэтому компания инвестирует средства в инфраструктуру Сервисного Центра. «Арсенал-сервис» прошел сертификацию на оказание услуг (выполнение работ) по ремонту следующих видов техники:

- мониторы, проекторы

- серверы, персональные компьютеры

- копировальные аппараты

- факсимильные аппараты

- лазерные и струйные принтеры

- сканеры

- ноутбуки

- МФУ

- плоттеры

На данный момент компания является официальным Сервисным Центром таких известнейших фирм-изготовителей офисной техники, как:

Acer, APC, Aquarius, ATTALUS, Belinea, BenQ, Canon, Compaq, Dell, Depo, Epson, Eizo, Fujitsu-Siemens, GreenWood, Hewlett Packard, HSM, ICL, IRU, Iiyama, Inelt, IBM, Lexmark, Kraftway, Компьюлинк, K-Systems, MAG, Mandex, Mobile PC Barebone (платформы для ноутбуков Aopen, Mitac, Clevo, FIC, NBM), NEC/Mitsubishi, Prestigio, RSC, RoverMedia, RoverScan, RoverBook, RoverLight, RoverShot, RoverPC, Riso, RENZ, RC, Samsung, Xerox, TMT, The Magic Touch, Айпи-Комм, Эксимер.

Вся информация о клиентах, состоянии обслуживаемого оборудования, необходимости выполнения профилактических работ и регулировок, плановых ремонтов и т.п. полностью компьютеризирована и обрабатывается по специально разработанным программам.

Сервисный центр работает в тесном взаимодействии с другими подразделениями компании. Отдел продаж сообщает о появлении на рынке новой техники и планируемых продаж. Исходя из этого, проводится обучение сотрудников, обеспечиваются поставки расходных материалов и запчастей. Отдел логистики следит за постоянным наличием деталей на складе, рекомендованных сервисом. Такая система позволяет обеспечивать бесперебойную работу техники, обслуживаемую компанией.

В настоящее время произошел качественный скачок в управлении документооборотом в современном офисе. Появилось новое семейство цифрового офисного оборудования. Эта техника нуждается в более квалифицированном уходе и ремонте. Самый экономичный, а значит и самый выгодный для клиентов вариант - это сервисный договор.

Картридж современного принтера или копировального аппарата представляет собой сложное устройство, содержащее множество узлов и деталей, которые в процессе эксплуатации изнашиваются и ухудшают общее качество печати.

Восстановление картриджа включает в себя полную разборку корпуса, тщательную очистку всех деталей и узлов, проверку на наличие дефектов. Поврежденные и выработавшие ресурс детали заменяются на новые. После сборки качество печати каждого картриджа тщательно проверяется. Картриджи, прошедшие весь технологический процесс, упаковываются в светонепроницаемый пакет. Все эти операции осуществляются в условиях нашего специализированного сервисного центра.

Существует курьерская служба доставки картриджей. Вызов курьера и доставка картриджа в обе стороны для пользователей наших услуг бесплатно по городу Пензе.

Используя предложение компании о заправке и восстановлении картриджа, клиент получает возможность экономить свои средства, так как восстановленный картридж на 30% дешевле нового, а регенерация, то есть восстановление, может проводиться многократно. Используя только высококачественные расходные материалы и запасные части, «Арсенал» гарантирует качество своей продукции.

«Арсенал - сервис» пытается предугадать возрастающие потребности клиентов и предлагает новые возможности в области копирования, создания и оформления документов. Комплексный подход к решению задач, поставленных клиентом, позволяет справляться с ними быстро и, что немаловажно, качественно. Сегодня, обратившись в компанию «Арсенал - сервис», вы сможете полностью оснастить свой офис всем необходимым от инженерных систем, копировальных аппаратов до расходных материалов.

Грамотные специалисты обеспечивают гарантийную и сервисную поддержку всему продаваемому оборудованию. Заботясь о высоком уровне обслуживания клиентов, «Арсенал - сервис» ведет тщательный отбор своих сотрудников. Основа компании – лучшие люди и современные технологии (приложение 7). Всего в организации работает по штату сотрудников 33 человека (приложения 8).

**2.2 Диагностика корпоративной культуры компании «Арсенал-сервис» и определение ее типа**

Компании с грамотно развитой корпоративной культурой пользуются большим авторитетом на рынке и привлекательны как для потенциальных сотрудников, так и для партнеров по бизнесу и акционеров.

За 12 лет работы «Арсенал-Сервис» накопил огромный опыт и завоевал доверие своих клиентов и партнеров (приложение 9,10). Всего более 6000 коммерческих и государственных структур Пензы и Пензенской области выбрали высокое качество, оперативность, надежность, квалифицированный сервис и профессионализм компании. Все это, несомненно, было достигнуто благодаря эффективному руководству компании, внедрению инновационных технологий в сфере речарджинга, сплоченной работе коллектива, направленной на достижение высоких результатов, т.е. благодаря той корпоративной культуре, которая существует в компании на данный момент.

Для диагностики действующей корпоративной культуры компании «Арсенал-Сервис» и определении ее типа сотрудникам была предложена анкета К. Камерона и Р. Куинна и небольшой опросник экспресс-диагностики корпоративной культуры (приложение 11,12).

Всего в анкетировании принимали участие 33 человека, из которых 42% - это женщины, а 58% - мужчины (рис. 6).

Рис. 6. Распределение работников по половому признаку, %

Основной возрастной состав организации это люди в возрасте от 20 до 30 лет, что говорит о том, что руководство привлекает и всячески способствует развитию молодых сотрудников, видя в них активную и инициативную основу компании (рис. 7).



**%**

**%**

**%**

Рис. 7. Распределение работников по возрасту, %

Несомненно, опыт работников играет весомую роль в достижении эффективности деятельности организации. Средний опыт работы в компании составляет 7 лет, что при общей 12-й истории, говорит о стабильности численного состава персонала и тех ценностей и традиций, которые существуют в организации (рис. 8).



Рис. 8. Распределение работников по стажу работы в организации, %

Уровень образования в компании достаточно высок, где 65% сотрудников имеют диплом о высшем образовании (рис. 9). Все сотрудники – это высококвалифицированные специалисты, обладающие глубокими знаниями в области электроники, точной механики, оптики, сетевых технологий, они предлагают и реализовывают комплексные проекты, начиная с его планирования и заканчивая обучением персонала. Сотрудники сервисного центра в обязательном порядке регулярно проходят обучение и повышение квалификации на семинарах, проводимых ведущими производителями офисной техники.



**%**

**%**

**%**

Рис. 9. Уровень образования сотрудников организации, %

В первой анкете оценивались шесть параметров культуры на их настоящем и желаемом уровне: важнейшие характеристики организации, стиль лидерства и руководства, управление наемными работниками, сущность организации, стратегическая направленность, критерии успеха. В анкете параметр «А» соответствал клановой культуре, «В» - адхократической, «С» - рыночной, «D» - иерархической.

В соответствии с полученными данными получились следующие два профиля организации - имеющаяся культура и желательная (рис. 9).



Рис. 9. Профили корпоративной культуры (имеющаяся культура и желательная)

Сводные данные приведены в приложении 9.

Как видно из рисунка на данный момент доминирующей культурой организации является корпоративная культура *рыночного типа*. Но также мы можем заметить несоответствие типа культуры ее желательному характеру. Т.е. персонал компании готов изменить что-то или перейти на новый уровень корпоративной культуры, в данном случае, культуры с типом *адхократия.*

Это желание может быть неосознанным решением персонала и его руководства или давно назревшим и связанным с изменениями в организации. К основным проблемам, вынуждающим современные компании менять корпоративную культуру, можно отнести следующие: усиление конкуренции, рост операций, расширение деятельности компании (появление новых подразделений), влияние внешних факторов на организацию.

Сервисный центр постоянно растет и расширяет свое производство, а значит наверняка появилась необходимость в переходе от одного типа корпоративной культуры к другой.

**2.3 Оценка действующей и проектирование желательной корпоративной культуры компании «Арсенал-сервис»**

Для начала поподробнее необходимо остановиться на оценке и анализе существующей корпоративной культуры организации, затем проанализировать ее желательный тип и сформулировать те методы и рекомендации, которые могут быть внедрены при переходе на ее новый уровень (табл. 2).

Таблица 2

Сравнительная характеристика корпоративной культуры

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Тип корпоративной культуры**  **Хар-ки**  **Культуры** | **Рынок**  **(в настоящий момент)** | **Адхократия**  **(желательный)** |
| **Важнейшие характеристики** | Деятельность ориентирована на результат, выполнение задания. Соревновательность. | Динамичная атмосфера. Предпринимательский климат. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск. Ориентация на достижение успеха. |
| **Стиль лидерства и руководства** | Прямолинейность, деловитость, агрессивность. Целеориентированная работа. | Инновации. Готовность в рискованным решениям. Предпринимательское мышление. |
| **Управление наемными работниками** | Высокие стандарты производительности. Давление конкуренции. Поощрение успехов. | Обширное поле деятельности. Поддержка творческих идей. Индивидуальный подход к задачам |
| **Сущность организации** | Ориентация на прибыль. Стремление к высокой производительности и достижению целей. | Готовность к инновациям. Стремление к росту и лидерству. |
| **Стратегическая направленность** | Достижение целей. Конкурентные действия, правильное позиционирование протекания процессов. | Обретение и использование новых ресурсов. Повышение квалификации сотрудников. Апробация нового, решение новых проблем. |
| **Критерии успеха** | Опережение конкурентов. Доля и позиция на рынке, стремление к лидерству на рынке. | Уникальные и инновационные продукты. Новинки |

Анализируя существующий, рыночный тип культуры в компании «Арсенал-сервис», можно сделать вывод, что культура организации положительна, так как она способствует эффективному решению проблем и росту производительности, стимулирует результативность деятельности предприятия и его развитие, является источником принятия грамотных управленческих решений.

Организация, ориентирована на результаты, главной заботой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры - твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации - жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Развитием и непосредственным управлением корпоративной культурой занимается отдел маркетинга и персонала. За ними закреплены функции найма и обучения новых сотрудников, ознакомлении их с компанией, ее традициями и правилами, также они организуют и проводят все неформальные корпоративные встречи, праздники.

Сотрудники сервисного центра в обязательном порядке регулярно проходят обучение и повышение квалификации на семинарах, проводимых ведущими отечественными и зарубежными производителями офисной техники.

Эффективность основных составляющих корпоративной культуры: работы, коммуникаций, управления, мотивации и морали, определялись исходя из опроса сотрудников организации по опроснику экспресс-диагностики корпоративной культуры (рис. 10).

****

**Высокий показатель**

Рис. 10. Эффективность основных составляющих корпоративной культуры

**** Средние баллы по каждому из критериев попали в промежуток между 6-8 баллами, что является высокими показателями корпоративной культуры и говорит о ее высоком уровне.

Анализируя факторы между собой можно заметить, что они все развиты одинаково хорошо и находятся примерно на одном уровне, что говорит об их эффективном взаимодействии и качественной реализации.

**Высокий показатель**

Рис. 11. Уровень корпоративной культуры «Арсенал-Сервис»

Данное тестирование дает возможность оценить эти факторы в прямом виде, где общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности корпоративной культуры. Максимальное значение равно 290 баллам, по данным проведенного опроса этот показатель составил 234 балла, что говорит нам об общем высоком показателе корпоративной культуры (рис. 11).

Так, в целом, корпоративная культура компании функционирует эффективно. Существует четкая стратегия и миссия организации (приложение 14).

Одними из элементов корпоративной культуры являются девизы и слоганы компании, к примеру, в «Арсенал-сервис» они звучат так:

*- ОПЕРАТИВНОСТЬ. КАЧЕСТВО. НАДЕЖНОСТЬ. ПРОФЕССИОНАЛИЗМ.*

*- «Мы не отказываемся от будущего ради сиюминутной выгоды».*

*- ROX- это оперативно, надежно, экономично.*

*- Заправка картриджей – это надежно, оперативно, экономично.*

*Заправка картриджей – это ROX.*

Рыночный тип корпоративной культуры в организации был необходим для становления компании и ее роста, достижения высоких результатов и завоевания как можно большего числа клиентов. Здесь было необходимо четко достигать поставленные цели, опережать конкурентов, стремиться к лидерству на рынке, дабы не сойти с дистанции.

Переход на новый тип корпоративной культуры не требует кардинального изменения, дабы компания не претерпевает отрицательных изменений, а они, лишь направлены на развитие и совершенствование. Тип адхократия предполагает боле гибкую систему менеджмента организации, направленного на новаторство и предпринимательство. Он предполагает более динамичную атмосферу, предпринимательский климат, ориентацию на достижение успеха, готовность идти на риск, внедрение инноваций, нежели соревновательность, прямолинейность, четкое достижение целей и высокой производительности.

На современном же этапе, когда «Арсенал-сервис» добился поставленных ранее целей и задач, вышел на новый уровень своего развития, постоянно расширяет свое производство, открывая различные центры и филиалы, корпоративная культура требует некоторых изменений.

Связующей сущностью организации должна стать преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. А значит, успех означает производство-предоставление уникальных и новых продуктов и услуг. Для этого организации необходимо поощрять личную инициативу и свободу своих сотрудников.

Таким образом, главное это не ждать возникновения необратимых негативных тенденций, а постепенно изменять и оптимизировать отдельные функции и подразделения, превращая изменения в непрерывный процесс развития.

**3. Совершенствование механизма управления**

**корпоративной культуры на предприятии**

**3.1 Источники, факторы и направления, определяющие изменение и формирование корпоративной культуры в организации**

*Изменение корпоративной культуры* включает формирование новой миссии, целей организации и ее идеологии, модели эффективного руководства, использование опыта предыдущей деятельности, укоренившихся традиций и процедур, оценку эффективности организации, ее формальной структуры, проектирование помещений и зданий и т.д.

На возможность изменения культуры влияют следующие факторы: организационный кризис, смена руководства, стадии жизненного цикла организации, ее возраст, размер, уровень культуры, наличие субкультур.

Возможность изменения культуры организации во многом зависит от стадии ее жизненного цикла. Изменить культуру организации легче в переходные периоды от ее создания к росту и от зрелости к упадку.

Независимо от стадии жизненного цикла организации, чем меньше ее возраст, тем менее устоявшимися будут ее ценности. Изменение культуры более вероятно в молодой организации. Изменить культуру легче в малой организации, т.к. в ней общение руководителей с работниками более тесное, что увеличивает возможности распространения новых ценностей. Чем шире распространена культура в организации и выше сплоченность коллектива, разделяющего общие ценности, тем сложнее изменить культуру. Слабая культура более подвержена изменениям, чем сильная. Чем больше существует *субкультур*, тем сильнее сопротивление изменению доминирующей культуры.

Для изменения культуры необходима особая стратегия управления культурой в организации. Она предполагает [13, с 236]:

а) *анализ культуры*, который включает аудит культуры для оценки ее ткущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;

б) *разработку специальных предложений и мер*.

Формирование в организации определенной культуры связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей и т. п. Известно, что компаниям отраслей «высокой технологии» присуще наличие культуры, содержащей «инновационные» ценности и веру «в изменения». Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой организация функционирует.

*Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры [17, с 45]*:

* индивидуальная автономность – степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;
* структура – взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;
* направление – степень формирования целей и перспектив деятельности организации;
* интеграция – степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;
* управленческое обеспечение – степень, относительно которой менеджеры обеспечивают четкие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчиненным;
* поддержка – уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;
* стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
* идентифицированность – степень отождествления работников с организацией в целом;
* управление конфликтами – степень разрешаемости конфликтов;
* управление рисками – степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска.

*Источники формирования корпоративной* *культуры* [13, с. 187]:

* взгляды, ценности, представления основателей организации;
* коллективный опыт, полученный при создании и развитии организации;
* новые взгляды, ценности и представления, привнесенные новыми членами организации и руководителями.

*Процесс формирования культуры* на первом этапе является процессом создания малой группы и может быть представлен в виде следующей последовательности шагов [13, с. 188]:

1. Индивид (основатель) выдвигает идею о создании нового предприятия.
2. Основатель привлекает к реализации своего замысла одного или нескольких людей и формирует ядро единомышленников, обладающих такими же целями и видением ситуации. Иными словами, они поддерживают исходную идею, считая ее разумной и удачной настолько, что готовы рискнуть, пожертвовав своим временем, средствами и силами.
3. Группа учредителей приступает к согласованной деятельности, регистрируя ее, основывая фонды, получая патенты, определяя рабочее пространство и т.д.
4. К работе компании привлекаются другие лица, после чего можно говорить уже собственно о начале истории данной организации. Если группа остается стабильной в течение достаточно длительного времени, что позволяет ей наработать определенный опыт, то она постепенно вырабатывает конкретные представления о себе, о своем окружении и принципах выживания и развития.

Для эффективного воздействия корпоративной культуры на развитие предприятия должны быть разработаны соответствующие мероприятия.

Их разработка должна осуществляться по следующим направлениям:

- формирование имиджа предприятия и таких его составляющих, как философия, миссия и основные цели предприятия;

- развитие системы нетрадиционной мотивации, включающей в себя моральные стимулы, ритуалы, привлечение сотрудников к участию в управлении;

- разработка программы сопоставления ожиданий и ценностей кандидата на вакантное место и самой организации;

- интеграция вновь принятых сотрудников в коллектив организации.

Все эти направления взаимосвязаны между собой. Лишь в единстве они создают необходимый синергетический эффект действия корпоративной культуры на развитие предприятия (рис. 12).

Формирование имиджа организации

Система

нетрадиционной

мотивации

Интеграция новых

сотрудников

Программа

сопоставления

ценностей

##### Рис.12. Направления формирования и развития корпоративной культуры

Имидж предприятия — это тот позитивный образ, который складывается у клиентов данного предприятия: покупателей и пользователей товаров и услуг, поставщиков, заказчиков, партнеров, акционеров.

Имидж складывается из миссии предприятия, в которой раскрываются причина и смысл его существования, отличие данного предприятия от других.

Чаще всего философия предприятия включает в себя разделы, посвященные целям и задачам предприятия, правам и обязанностям сотрудников, поощряемым деловым и нравственным их качествам, социальным благам и гарантиям и т.д..

Если миссия задает общие ориентиры, смысл существования предприятия, философия регламентирует деятельность предприятия, то основные цели фиксируют его конечные состояния, к которым стремится организация.

Следующим шагом для создания предпосылок положительного воздействия корпоративной культуры на развитие предприятия является формирование системы нетрадиционной мотивации, которая включает в себя моральные стимулы, участие в протекающих в организации процессах, ритуалы предприятия.

В целом процесс изменения и формирования корпоративной культуры происходит посредством внешней адаптации и внутренней интеграции компании. Процесс внешней адаптации связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных отношений в работе между членами коллектива.

Таким образом, изменение и формирование корпоративной культуры является неотъемлемой частью корпоративного управления организацией, которой необходимо уделять много сил и ресурсов.

**3.2 Механизмы внедрения корпоративной культуры**

**и ее поддержания**

Многие организации каждые несколько лет вносят серьезные изменения в организационную структуру, процедуры утверждения решений и т. д. При этом преимущество получают те организации, которые не ждут возникновения необратимых негативных тенденций, а постепенно изменяют и оптимизируют отдельные функции и подразделения, превращая изменения в непрерывный процесс развития (табл. 3).

Таблица 3.

Механизмы внедрения и поддержания культурных основ

|  |  |
| --- | --- |
| **Первичные механизмы внедрения культурных основ** | **Вторичные механизмы четкой формулировки и закрепления основ** |
| * Оценка и контроль явлений и процессов со стороны лидеров * Поведение лидеров в критических случаях и при организационных кризисах * Объективные критерии распределения дефицитных ресурсов * Сознательное ролевое моделирование, обучение и наставничество * Объективные критерии определения уровня вознаграждения и статуса работника * Объективные критерии при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников организации | * Структура и устройство организации * Организационные системы и процедуры * Организационные обычаи и ритуалы * Дизайн физического пространства, фасадов и зданий * Истории, легенды и мифы об опре- деленных лицах и событиях * Официальное признание органи- зационной философии, ценностей и убеждений |

Для успешной реализации программного планирования изменения корпоративной культуры организации необходимо:

1. Создание определенного центрального руководства с достаточными полномочиями на принятие решений, способного действовать энергично и целеустремленно.
2. Определение и четкая формулировка целей, выделение различий между старым и новым, описание изменений.
3. Оценка экономии, которая должна быть достигнуты.
4. Своевременное обучение лиц, выделенных для работы над проектом изменений, желательно провести обучение еще до начала реализации проекта.
5. Выделение необходимых людских и финансовых средств для осуществления планируемых изменений (лучше специалистов).
6. Необходимо позаботиться о том, чтобы проводимые изменения соответствовали интересам большинства.
7. Обеспечение наличия в проекте таких аспектов, которые заинтересовали бы всю организацию.
8. Поддержание коллектива в курсе дел относительно реализации проекта путем достаточно подробной информации (периодические сообщения, наглядная агитация, связь с общественностью, средства массовой информации).
9. Обеспечение наличия консультационной и информационной сети с четкими разграничениями и способностью решать конфликтные ситуации (не оставлять без внимания малейшие сигналы).
10. Постоянный контроль за узкими местами в проекте и быстрое реагирование на возникающие сложности.
11. Постоянная коррекция хода реализации проекта (планирование, согласование, информация и обучение).
12. Коррекция временного графика; проекты, рассчитанные на длительный период времени, нередко устаревают.
13. Постоянный контроль за полученными результатами, систематическая оценка хода реализации изменений в культуре предприятия.

Среди *методов поддержания корпоративной культуры* следует отметить следующие [22, с 123]:

1. **Декларируемые менеджментом лозунги,** включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу;
2. **Ролевое моделирование,** выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными. Лично демонстрируя подчиненным поведенческие нормы и концентрируя их внимание на этом поведении, например, на определенном отношении к клиентам или умении слушать других, менеджер помогает формировать определенные аспекты корпоративной культуры;
3. **Внешние символы,** включающие систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в организации может проявляться через систему наград и привилегий. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т. п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией;
4. **Истории, легенды, мифы и обряды,** связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, становящиеся частью корпоративного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение, их соблюдение влияет на самоопределение и лояльность работников своей организации;
5. **Что (какие задачи, функции, показатели и т. д.) является предметом постоянного внимания менеджмента.** То, на что руководитель обращает внимание и что он комментирует, очень важно для формирования корпоративной культуры. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них. Мера участия руководителей в тех или иных церемониях позволяет подчиненным субъективно ранжировать эти мероприятия по степени важности. Этот инструмент (мера участия) легко может быть использован как для поддержания, так и для изменения традиций в организации;
6. **Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях.** В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя корпоративную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время притом же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в корпоративный фольклор, что, несомненно, усилит данный аспект культуры в компании;
7. **Кадровая политика организации.** Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации. На основе, каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс, сразу становится видно по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Некоторые исследователи считают именно систему поощрений и наказаний самой важной в формировании корпоративной культуры.

Таким образом, механизм управления корпоративной культурой состоит из ее изменения, формирования, внедрения и поддержания.

**3.3 Рекомендации по внедрению нового типа корпоративной культуры в ООО «Арсенал-сервис»**

На основе проведенного анализа корпоративной культуры ООО «Арсенал-сервис» можно предложить ряд рекомендаций по совершенствованию культуры корпорации и внедрению ее нового типа. Типа адхократия, который отличается более гибкой системой менеджмента и предпринимательским и новаторским климатом в организации.

В нашем случае нет необходимости проводить изменения глубинного устройства организации, так как уже четко сформирована миссия и стратегия деятельности корпорации, а у коллектива присутствует единое видение целей компании, также выработана оптимальная организационная структура – все это помогает эффективно работать по выбранным направлениям. Но все, же некоторые вопросы остаются открытыми.

Очевидно, что даже преуспевающие компании с сильной корпоративной культурой нуждаются в постоянном поддержании и развитии своих культурных ценностей, так как факторы внешней среды, отбор и прием новых сотрудников, исключение сотрудников, выход на новые отраслевые и особенно национальные рынки, изменение статуса и т.п. – все это способствует изменению корпоративной культуры.

При ее изменении очень важно соблюдать постепенность и поэтапность нововведений, кроме того, не менее важно, чтобы элементы новой культуры не вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей организации. Нужно, чтобы новую культуру принимали и поддерживали все высшие руководители. Только в этом случае совершенствование культуры в дальнейшем будет способствовать процветанию компании.

Также важно указать, что при разработке и внедрении комплекса мероприятий, направленных на совершенствование корпоративной культуры необходимо принять во внимание следующие обстоятельства:

* подобный объем работы может быть качественно проведен только с привлечением консультантов по процессу (нужен «свежий взгляд», эти люди не находятся внутри самой компании и при этом не связаны формальными и неформальными производственными обязательствами перед работниками корпорации);
* привлечение только специалистов самой организации для выполнения данной работы в принципе не позволяет надеяться на достижение желаемого конечного результата (это люди системы, они уже работают в заданном режиме, существует определенная субординация и т.п.).

К рекомендациям по совершенствованию и внедрению корпоративной культуры ООО «Арсенал-сервис» можно отнести:

1. Необходимо выработать четкую нормативную базу по корпоративной культуре(нужно разработать свой кодекс корпоративного управления, который включает положения о взаимоотношениях головной компании с дочерними предприятиями, правила поведения сотрудников, положения партнерства, а также уже имеющуюся «философию» корпорации);
2. В связи с тем, что ООО «Арсенал-сервис» является крупной компанией и имеет множество дочерних предприятий в различных отраслях, необходимо разработать единый корпоративный стиль, присущий, как головной компании, так и всем дочерним предприятиям, который может включать, например, единый логотип, единый стиль одежды, единый корпоративный кодекс управления и т.д.;
3. Необходимо реализовывать программы косвенной материальной заинтересованности (например, выдача жилищных субсидий, медицинское обслуживание, «сервис передвижения» - помощь транспортом и т.п.), то есть нужно внедрять разработанные формы мотивирования персонала с использованием материальной и нематериальной систем стимулирования;
4. Создание стандарта информирования персонала (какая информация, в какой форме, с какой периодичностью, по каким каналам и кем должна доводиться до коллектива), что необходимо для большей информированности персонала о планах и действиях руководства, а, следовательно, помогает налаживанию доверительных взаимоотношений между руководством и подчиненными и создает у сотрудников ощущение сопричастности и необходимости в данной работе;
5. Разработка и осуществление комплекса коллективных мероприятий, так называемых, «программ отдыха» (совместные выезды на природу, походы в театр, на экскурсии, совместные банкеты и т.д.) для поддержания «здорового» корпоративного климата в коллективе и налаживания взаимоотношений между сотрудниками, начальством и подчиненными, которые стали бы одной из традиций ООО «Арсенал-сервис».
6. Внимательно следить за рынком и предлагать потребителю то, что хочет он;
7. Компания должна твердо придерживаться в своей деятельности линии на удовлетворение спроса на рынке;
8. Весь управленческий аппарат должен работать вместе как единая команда.

Конечно, данные рекомендации не являются совершенными и достаточно полными, так как они разработаны всего лишь на основе наблюдений, изучения нормативной документации, опросов сотрудников.

Заключительным шагом в процессе овладения работником всей системой корпоративных ценностей является внутриорганизационное признание и продвижение тех сотрудников, которые могут служить ролевыми моделями для других членов организации. Выделяя таких людей как образцовых сотрудников, компания побуждает остальных работников следовать их примеру. Подобный подход к формированию ролевых моделей в компаниях, отличающихся сильной организационной культурой, считается одной из самых эффективных и постоянно действующих форм продвижения корпоративных ценностей.

И если руководство обратит на них внимание и предпримет действия к исполнению данных рекомендаций – это будет один из первых шагов на длинном и сложном пути к совершенствованию корпоративной культуры и использовании ее для дальнейшего повышения эффективности деятельности.

# 

# Заключение

Проблема повышения эффективности управления и деятельности организаций постоянно возникает перед руководством любой компании. Особенно актуальны эти проблемы для российских корпораций. И несомненно, что решающим фактором в повышении эффективности является корпоративная культура компании.

Корпоративная культура все еще слишком зыбкий термин для описания всего, что лежит под рациональной, измеряемой поверхностью организации. Однако большинство теоретиков соглашаются с тем или иным вариантом базового определения: корпоративная культура – это воплощение отношения работника компании к ключевым ценностям, убеждениям и традициям в характерных моделях. Культура материализуется в корпоративных преданиях, церемониях, праздновании успехов, обычаях. А также – в целях, стратегии, процессе управления, структуре, методах распределения ресурсов компании.

Эффективная корпоративная культура — самый действенный способ разгрузить руководителя. Она, лучше при участии коллектива, задает долговременную цель существования организации, создает корпоративные стандарты, которых необходимо придерживаться для эффективного достижения этой цели, убеждает в правильности этих целей и стандартов сотрудников организации и, наконец, внедряет механизм передачи (транслирования) этих корпоративных ценностей неофитам.

В соответствии с данной проблематикой поставлены и решены задачи:

1. Проанализированы зарубежные модели и типы корпоративной культуры;
2. Структурированы множество элементов корпоративной культуры, а также определены основные принципы, задачи и этапы формирования корпоративной культуры корпораций. Выделены важнейшие факторы, оказывающие влияние на формирование корпоративной культуры;
3. Изучен алгоритм построения различных элементов корпоративных отношений и предложен план мероприятий по формированию и совершенствованию корпоративной культуры корпораций;
4. Проанализированы пути повышения эффективности деятельности корпорации на основе совершенствования корпоративной культуры и изучены основные методы диагностики корпоративной культуры, а именно: метод системного анализа, нормативный, сравнительный, методы опроса (анкетирование, интервью) и др.
5. На основе деятельности ООО «Арсенал-сервис» проанализировано состояние корпоративной культуры данной корпорации, выявлены основные проблемы и предложены рекомендации по ее совершенствованию и внедрению нового, желательного типа корпоративной культуры.

С учетом сложившейся специфики ведения бизнеса в РФ была определена важность корпоративной культуры в управлении крупными компаниями и ее влиянии на эффективность деятельности организации.

Подводя итоги, необходимо еще раз отметить, что корпоративная культура – это инструмент в руках менеджера (руководителя), с помощью которого можно привести компанию к успеху, процветанию и стабильности, но при неумелом или неуместном использовании возможны прямо противоположные результаты.

Поэтому корпоративную культуру необходимо изучать, следить за ее формированием, совершенствовать и регулировать ее изменения. Она должна стать органичной частью всей компании, быть адекватной современным требованиям, продиктованными экономическим и технологическим развитием, спецификой российского законодательства и менталитета, а также спецификой конкретной организации и содействовать достижению поставленных целей, а, следовательно, и повышению эффективности деятельности компании в целом.

**Библиографический список**

1. Баринов В. А., Макаров Л. В. Корпоративная культура организации в России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2.
2. Белорусов А. С. Международный менеджмент: Учебник – М.: Юристъ, 2000. – 223 с.
3. Ветошкина Т. Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2008. - № 9.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник – 4-е изд., перераб. И доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670с.
5. И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. Организационная культура. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 288 с.
6. Кабакова Н. Внутренняя политика или совпадение характеров. Как вовлечь сотрудников в корпоративную культуру // Кадровый менеджмент, 2008. - №5.
7. Камерон К.С., Куинн Р.Э Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ./СПб.: Питер, 2001 г. - 311 с.
8. Капитонов Э.А. Корпоративная культура: Теория и практика Изд: Альфа-пресс, 2005. - 352 с.
9. Колношенко О.В. Концепция менеджмента. Конспект лекций в схемах: Учебное пособие для вузов. – М.: Издательство «Экзамен», 2007. – 286с.
10. Корпоративная культура делового общения. Главные правила общения и поведения в современном обществе Издательства: АСТ, Харвест, 2005.
11. Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие /Т.А. Лапина. – Омск.: ОмГУ, 2005. – 96 с.
12. Максименко А.А. - Кострома: КГУ им. Н.А.Некрасова. Организационная культура: системно-психологические описания: Учеб. Пособие, 2003. - 168 с.
13. Организационная культура и лидерство: учебник для слушателей, обучающихся по программам "Мастер делового администрирования": Пер. с английского Шейн Э.Г., Питер - 2006, 330 с.
14. Р. Гэлэгер Душа организации. Как создать успешную корпоративную культуру . - М.: Добрая книга, 2006, - 352 с.
15. Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 430 с.
16. Смолякова Г. Игры, в которые играют люди, или Корпоративная культура как инструмент мотивации // Кадровик. Трудовое право для кадровика, 2008. - № 12.
17. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика / В. А. Спивак. М.: Питер, 2006. 345 с.
18. Татарникова М. Как руководителю изменить корпоративную культуру компании? В каких ситуациях это будет успешным? // Кадровое дело, 2005. - № 9.
19. Тощенко Ж.Т., Могутнова Н.Н. Новый взгляд на понятие «корпоративная культура». - М.: Социс, 2005
20. Управление в социальных и экономических системах: Учебное пособие / Под общ. ред. д-ра экон. Наук, проф. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС. – 2006. - 630с.
21. Федорова А. А. Корпоративная культура в системе управления организацией: Дис. канд. экон. наук, Москва, 2005
22. Элвессон М. Организационная культура. Изд-во Гуманитарный Центр, Харьков, 2005.- 460 с.
23. [www.wisdoms.ru/71.html](http://www.wisdoms.ru/71.html)
24. www.corpculture.ru

**Глоссарий**

1. **Корпоративная культура** - это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды
2. **Репутация** - создавшееся общее мнение о качествах, достоинствах или недостатках кого-либо, чего-либо, человека, фирмы или товара.
3. **Имидж** (от англ. image - «образ», «изображение») — искусственный образ, формируемый в общественном или индивидуальном сознании средствами массовой коммуникации и психологического воздействия.
4. **Тради́ция** — набор представлений, обычаев, привычек и навыков практической деятельности, передаваемых из поколения в поколение, выступающих регуляторами общественных отношений.
5. **Це́нность** — значимость (польза, полезность) некоторого множества объектов для множества живых существ.
6. **Миссия** (mission statement) — роль организации / личности на данный момент. Ми́ссия — одно из основополагающих понятий стратегического управления.
7. **Филосо́фия** (др.-греч. φιλοσοφία — любовь к мудрости, от φιλέω — люблю и σοφία — мудрость) — наиболее общая теория, одна из форм мировоззрения, одна из форм человеческой деятельности, особый способ познания.
8. **Культура** (лат. cultura - возделывание, земледелие, воспитание, почитание) — совокупность материальных и духовных ценностей, созданных и создаваемых человечеством и составляющих его духовно-общественное бытие.
9. **Стратегия** (др.-греч. στρατηγία, «искусство полководца») — общий, недетализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, являющейся неопределённой и главной для управленца на данный момент, в дальнейшем корректируемой под изменившиеся условия существования управленца-стратега.
10. **Ло́зунг** — призыв или обращение в лаконичной форме, выражающее руководящую идею, требование.
11. **Девиз** — краткое изречение, обычно выражающее руководящую идею поведения или деятельности.

**Приложения**

**Приложение 1**

**Определения организационной (корпоративной) культуры**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Год** | **Автор(ы)** | **Определение** | **Источник** |
| 1 | 1952 | Э. Жак | Культура предприятия - это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали "своими". | Jaques E. The changing culture of a factory. - New York: Dryden Press, 1952. - P. 251. |
| 2 | 1974 | Л. Элдридж, А. Кромби | Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей. | Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. - London: Allen&Unwin, 1974. - P. |
| 3 | 1981 | X. Шварц, С. Дэвис | Культура организации представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп. | Schwartz H., Davis S. Matching corporate culture and business strategy // Organizational dynamics. - 1981. - Summer. |
| 4 | 1981 | У. Оучи | Организационная культура - символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях. | Ouchi W. Theory "Z": How American business can meet the Japanese challenge. - Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. |
| 5 | 1982 | К. Голд | Корпоративная культура - это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает ее от всех других в отрасли. | Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // Public Administration Review. - 1982. - Nov.-Dec. |
| 6 | 1982 | М. Пакановский, Н. О")Доннел- Тружилло) | Организационная культура - это не просто одна из составляющих проблемы, это сама проблема в целом. На наш взгляд, культура - это не то, что организация имеет, а то, чем она является. | Pacanowski M., O")Donnel-Trujillo N. Communications and organizational culture // The western journal of speech communication. - 1982. - 46. |
| 7 | 1983 | Л. Смирцич | Организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культурное пространство и особое ощущение реальности. | Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis // Administrative Science Quarterly. -1983. - 28. |
| 8 | 1985 | С. Мишон, П. Штерн | Организационная культура - совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятиям, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта. | Michon C., Stern P. La dynamisation sociale. - P.:Ed. d")organisation, 1985. |
| 9 | 1985 | В. Сате | Культура представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества. Эти важнейшие понятия состоят из норм, ценностей, подходов, убеждений. | Sathe V. Culture and related corporate realiries. - Richard D. Irvin, Inc., 1985. |
| 10 | 1985 | Э. Шейн | Культура - это совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными. Следовательно, новых членов группы следует обучать этим правилам как единственно правильному способу постигать что-либо, думать и чувствовать в ситуациях, связанных с решением подобных проблем. | Shein E.H. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. - San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc., 1985. |
| 11 | 1986 | Г. Морган | Культура в метафорическом смысле - это один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло. | Morgan G. Images of Organization. - Beverly Hills, CA.: Sage, 1986 |

**Приложение 2**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Основные характеристики типов корпоративной культуры** | | | | |
| **по К. Камерону и Р. Куинну** | | | | |
| **Характеристика** | **Тип корпоративной культуры** | | | |
| **бюрократия рынок клан адхократия** | | | |
| **1** | **2 3 4 5** | | | |
| ***Ориентация*** | Внутренний | Внешний фокус Внутренний | | Внешний фокус |
| ***организации*** | фокус и инте- | и дифферен- | фокус и инте- | и дифферен- |
|  | Грация | циация | грация | Циация |
| ***Степень гибкости*** | Стабильность | Стабильность и | Гибкость | Гибкость |
|  | и контроль | контроль | и дискретность | и дискретность |
| ***I. Конкурирующие ценно-*** |  |  |  |  |
| ***сти лидерства, эффек-*** |  |  |  |  |
| ***тивности и организаци-*** |  |  |  |  |
| ***онной теории:*** |  |  |  |  |
| • *тип лидера* | Координатор. | Жесткий над- | Пособник. | Новатор. |
|  | Наставник. | смотрщик. | Воспитатель. | Предпринима- |
|  | Организатор | Соперник. Производитель | Родитель | тель. Провидец |
| • *критерии* | Рентабельность. | Рыночная доля. | Сплоченность. | Результат на |
| *эффективности* | Своевремен- | Достижение це- | Моральный | передовом ру- |
|  | ность. Гладкое | ли. Поражение | климат. Разви- | беже. Творче- |
|  | функциониро-вание | конкурентов | тие человечес-ких ресурсов | ство. Рост |
| • *теория менеджмента* | Контроль спо- | Конкуренция | Участие укреп- | Новаторство |
|  | собствует рен- | способствует | ляет предан- | Вынашивает |
|  | табельности | Продуктивности | ность делу | новые ресурсы |
| ***II. Конкурентные*** |  |  |  |  |
| ***ценности менеджмента*** |  |  |  |  |
| ***всеобщего качества:*** |  |  |  |  |
| • *стратегии качества* | Обнаруживать | Измерять пред- | Наделять пол- | Удивлять и |
|  | ошибки. Изме- | почтения по- | номочиями. | восхищать. |
|  | рять. Контро- | требителей. | Создавать бри- | Создавать но- |
|  | лировать про- | Повышать про- | гады. Вовлекать | вые стандарты. |
|  | цессы. Систе- | дуктивность. | наемных работ- | Предвидеть по- |
|  | матически ре- | Осуществлять | ников. Разви- | требности. |
|  | шать проблемы | творческое | вать человече- | Продолжать |
|  | Применять ин- | партнерство. | ские ресурсы. | совершенство- |
|  | струменты ка- | Повышать кон- | Обеспечивать | Вание |
|  | чества | курентоспособ-ность. Вовле-кать потребите-лей и постав-щиков | открытость об-щения |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | *Окончание прил. 2* | | |
| **1** | **2 3 4 5** | | | | |
| ***III. Конкурирующие цен-*** |  |  | |  |  |
| ***ности управления чело-*** |  |  | |  |  |
| ***веческими ресурсами:*** |  |  | |  |  |
| • *HR-роль* | Специалист- | Стратегический Защитник инте- Агент по изме- | | | |
|  | администратор | бизнес-партнер | | ресов наемных работников | мнениям |
| • *средства* | Реинжениринг | Выравнивание | | Отклик на ну- | Пособничество |
|  | процессов | HR соответст- | | жды наемных | преобразовани- |
|  |  | венно стратегии бизнеса | | работников | ям |
| • *цели* | Рациональная | Влияние на ко- | | Сплоченность, | Организацион- |
|  | инфраструктура нечный резуль- | | | преданность де- ное обновление | |
|  |  | результат | | лу, способности |  |
| • *компетентность* | Совершенство- | Общий опыт в | | Моральная | Анализ систем; |
|  | вание процес- | бизнесе; стра- | | оценка; повы- | опыт организа- |
|  | сов; связи с по- | тегический ана- | | шение управ- | ционных изме- |
|  | требителями; | лиз; стратегиче- | | ленческой ква- | нений; кон- |
|  | оценка сервис- | ское лидерство | | лификации; со- | сультация и |
|  | ных потребно- |  | | вершенствова- | оказание по- |
|  | стей |  | | ние систем | Мощи |

**Приложение 3**

**АНКЕТА**

**по изучению типа корпоративной культуры организации**

**УВАЖАЕМЫЕ РЕСПОНДЕНТЫ!**

Кафедра «Менеджмент» Института экономики и менеджмента Пензенского ГУАС проводит исследование, посвященное изучению влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности организации.

Просим Вас принять участие в исследовании и ответить на вопросы анкеты. Результаты будут использованы при обосновании путей и выработке рекомендаций по совершенствованию механизма формирования и управления корпоративной культурой на предприятии.

Работа проводится в исключительно научных целях, а собранные данные будут использованы в обобщенном виде.

**Благодарим Вас за сотрудничество!**

*ПОРЯДОК ЗАПОЛНЕНИЯ АНКЕТЫ*

*В каждом ниже приведенном блоке необходимо проставить проценты соответствия характеристик корпоративной культуры согласно их уровню наличия, т.е. соответствие данной характеристики настоящему моменту и Ваше желательное мнение.*

*Просьба не пропускать ни одного вопроса!*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Блок 1. Важнейшие характеристики** | | | |
| **№**  **п/п** | **Содержание характеристик** | **Уровень наличия** | |
| **В настоящий момент** | **Желательно** |
| **А** | Семейная атмосфера. Неформальные контакты. Люди имеют много общего. |  |  |
| **В** | Динамичная атмосфера. Предпринимательский климат. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск. Ориентация на достижение успеха. |  |  |
| **С** | Деятельность ориентирована на результат, выполнение задания. Соревновательность. |  |  |
| **D** | Жесткая структура. Четкие полномочия. Формальные правила и контроль. |  |  |
| **Всего** | | **100%** | **100%** |
| **Блок 2. Стиль лидерства и руководства** | | | |
| **№**  **п/п** | **Содержание характеристик** | **Уровень наличия** | |
| **В настоящий момент** | **Желательно** |
| **А** | Менторство. Взаимная поддержка, стремление помочь и научить. Развитие сотрудников. |  |  |
| **В** | Инновации. Готовность в рискованным решениям. Предпринимательское мышление. |  |  |
| **С** | Прямолинейность, деловитость, агрессивность. Целеориентированная работа. |  |  |
| **D** | Эффективность. Четкая координация работы. Рабочие процессы соответствуют бизнес-задачам. |  |  |
| **Всего** | | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Блок 3. Управление наемными работниками** | | | |
| **№**  **п/п** | **Содержание характеристик** | **Уровень наличия** | |
| **В настоящий момент** | **Желательно** |
| **А** | Коллегиальность решений. Командная работа. Участие в принятии решений |  |  |
| **В** | Обширное поле деятельности. Поддержка творческих идей. Индивидуальный подход к задачам |  |  |
| **С** | Высокие стандарты производительности. Давление конкуренции. Поощрение успехов. |  |  |
| **D** | Гарантия занятости. Предсказуемость и стабильность отношений. Соблюдение правил и техники безопасности. |  |  |
| **Всего** | | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Блок 4. Сущность организации** | | | |
| **№**  **п/п** | **Содержание характеристик** | **Уровень наличия** | |
| **В настоящий момент** | **Желательно** |
| **А** | Лояльность сотрудников. Взаимное доверие. Внутренние обязательства. |  |  |
| **В** | Готовность к инновациям. Стремление к росту и лидерству. |  |  |
| **С** | Ориентация на прибыль. Стремление к высокой производительности и достижению целей. |  |  |
| **D** | Соблюдение формальных правил, плановых действий. Укоренившиеся структуры. Обеспечение будущего фирмы. |  |  |
| **Всего** | | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Блок 5. Стратегическая направленность** | | | |
| **№**  **п/п** | **Содержание характеристик** | **Уровень наличия** | |
| **В настоящий момент** | **Желательно** |
| **А** | Гуманное развитие. Высокое доверие. Открытость и соучасти |  |  |
| **В** | Обретение и использование новых ресурсов. Повышение квалификации сотрудников. Апробация нового, решение новых проблем. |  |  |
| **С** | Достижение целей. Конкурентные действия, правильное позиционирование протекания процессов. |  |  |
| **D** | Увеличение продуктивности. Поддержка гладкого протекания процессов. Стабильность и преемственность. |  |  |
| **Всего** | | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Блок 6. Критерии успеха** | | | |
| **№**  **п/п** | **Содержание** | **Уровень наличия** | |
| **В настоящий момент** | **Желательно** |
| **А** | Благополучие сотрудников. Положительное развитие сотрудников. Готовность сотрудников к действию. |  |  |
| **В** | Уникальные и инновационные продукты. Новинки |  |  |
| **С** | Опережение конкурентов. Доля и позиция на рынке, стремление к лидерству на рынке. |  |  |
| **D** | Рентабельность. Четкое планирование сроков. Надежная доставка продуктов. |  |  |
| **Всего** | | **100%** | **100%** |

1. ***Ваш пол***

1. Мужской 2. Женский

***2. Опыт работы в данной организации***

1. менее года 3. 5-10 лет

2. 1-5 лет 4. Более 10 лет

***3.*** ***Образование:***

1.средне-специальное;

2.неполное высшее;

3.высшее

***4.*** ***Ваш возраст***

1. До 20 лет 4. 40-50 лет

2. 20-30 лет 5. 50-60 лет

3. 30-40 лет 6.Более 60 лет

***5. Ваша должность***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА СОДЕЙСТВИЕ В ПРОВЕДЕНИИ АНКЕТИРОВАНИЯ!**

Просим Вас после заполнения анкеты передать ее тому (лицу или организации),

от кого Вы получили бланк анкеты,

Ответственное лицо: ***Волкова Анна***

Организаторы очень рассчитывают на Вашу персональную помощь

в проведении мониторинга!

**Приложение 4**

**Ключ к анкете К. Камерона-Р. Куинна**

Измерение конкурирующих ценностей в модели производится с помощью «шкалированных» вопросников. Оцениваются шесть параметров культуры на их настоящем и желаемом уровне: важнейшие характеристики организации, стиль лидерства и руководства, управление наемными работниками, сущность организации, стратегическая направленность, критерии успеха.

В этой анкете параметр «А» соответствует клановой оргкультуре, «В» - адхократической, «С» - рыночной, «D» - иерархической. В соответствии с полученными данными вычерчиваются два профиля организации - имеющаяся культура и желательная.

Преимущества анкеты: Во-первых, общая модель описывает ценности культуры организации в связи с каждым отдельным подходом к определению эффективности и сопоставляет перспективу одного подхода со всеми другими; во-вторых, она позволяет классифицировать организации по признаку принадлежности к тому или иному типу культуры и определить силу данной культуры; в-третьих, использование графических профилей может служить эффективным инструментом организационной диагностики. На основе анализа площадей наибольшего различия профилей существующей и желательной культуры можно наметить пути ее изменения и улучшения.

Сравнение диаграмм различных параметров для одной и той же культуры или общих профилей для разных подразделений позволяют сделать вывод о культурной согласованности или несогласованности компании. Равновесное состояние различных аспектов культуры в различных подразделениях ведет к росту сплоченности компании и созданию благоприятного социального климата для принятия управленческих решений. Также представляет интерес сравнение организационной культуры данной организации с усредненными профилями компаний из той же отрасли или сферы деятельности, где она функционирует; с профилями основных конкурентов; с компаниями работающими в том же территориальном образовании или области.

**Приложение 5**

**ОПРОСНИК**

**экспресс-диагностики корпоративной культуры**

**УВАЖАЕМЫЕ РЕСПОНДЕНТЫ!**

Кафедра «Менеджмент» Института экономики и менеджмента Пензенского ГУАС проводит исследование, посвященное изучению влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности организации.

Просим Вас принять участие в исследовании и ответить на вопросы анкеты. Результаты будут использованы при обосновании путей и выработке рекомендаций по совершенствованию механизма формирования и управления корпоративной культурой на предприятии.

Работа проводится в исключительно научных целях, а собранные данные будут использованы в обобщенном виде.

**Благодарим Вас за сотрудничество!**

*ПОРЯДОК ЗАПОЛНЕНИЯ АНКЕТЫ*

Прочитайте каждое утверждение. Если утверждение полностью совпадает с Вашим мнением, обведите в кружок цифру 10 - это 10 баллов, если оно категорически противоречит Вашим установкам, обведите в кружок цифру 0 - это 0 баллов и т. д.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Утверждения** | **Баллы** |
| 1 | На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью. | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |
| 2 | У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников. | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |
| 3 | Наша деятельность четко и детально организована. | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |
| 4 | Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников. | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |
| 5 | Все, кто желает, у нас приобретают новые специальности. | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |
| 6 | На нашем предприятии налажена система коммуникаций. | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |
| 7 | У нас принимаются своевременные эффективные решения. | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |
| 8 | Рвение и инициатива у нас поощряется. | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |
| 9 | В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности. | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |
| 10 | У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и т.д.). | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |
| 11 | Наши работники участвуют в принятии решений. | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |
| 12 | Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом. | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |
| 13 | Рабочие места у нас обустроены. | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |
| 14 | У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации. | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |
| 15 | У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников. | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |
| 16 | Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |
| 17 | Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой. | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |
| 18 | У нас поощряется двусторонняя коммуникация. | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |
| 19 | Дисциплинарные меры у нас применяются как исключение. | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |
| 20 | У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников. | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |
| 21 | Работа нам нравится. | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |
| 22 | На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству. | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |
| 23 | Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом всех реальностей обстановки. | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |
| 24 | Рвение к труду у нас всячески поощряется. | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |
| 25 | Трудовая нагрузка у нас оптимальная. | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |
| 26 | У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления. | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |
| 27 | В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками. | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |
| 28 | Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения. | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |
| 29 | Наши работники испытывают гордость за свою организацию. | **10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0** |

**БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА СОДЕЙСТВИЕ В ПРОВЕДЕНИИ АНКЕТИРОВАНИЯ!**

Просим Вас после заполнения анкеты передать ее тому (лицу или организации),

от кого Вы получили бланк анкеты,

Ответственное лицо: ***Волкова Анна***

Организаторы очень рассчитывают на Вашу персональную помощь

в проведении мониторинга!

**Приложение 6**

**Ключ к опроснику экспресс-диагностики корпоративной культуры**

**Подсчет баллов**

1. Подсчитайте общий балл. Для этого надо сложить показатели всех ответов.

2. Посчитайте средний балл по секциям:

*Работа* - 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.

*Коммуникации* - 2, 6, 10, 14, 18, 22.

*Управление* - 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28.

*Мотивация и мораль* - 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

**Интерпретация**

Индекс «ОК» определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов - 290, наименьшее - 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК».

261 - 290 - очень высокий

175 - 260 - высокий

115 - 174 - средний

ниже 115 - имеющий тенденцию к деградации

Узкие места «ОК» определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

9-10 - великолепное

6-8 - мажорное

4-5 - заметное уныние

1-3 - упадочное

**Выводы:**

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности организационной культуры; два других фактора можно оценить на основе показателей секциям.

**Приложение 7**

**Штат сотрудников**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **ФИО сотрудника** | **Должность** |
| **1** | **Камшин Алексей Васильевич** | руководитель компании |
| **2** | **Кортышков Владимир Викторович** | начальник отдела логистики |
| **3** | **Соседко Евгений Анатольевич** | директор сервисного центра |
| **4** | **Бугаков Михаил Иванович** | начальник отдела продаж |
| **5** | **Сочилова Анна** | руководитель отдела маркетинга и персонала |
| **6** | **Балашова Елена** | администратор сервисного центра |
| **7** | **Барбакова Ирина** | администратор сервисного центра |
| **8** | **Дряхлова Елена** | администратор сервисного центра |
| **9** | **Ерышова Мария** | менеджер по речарджингу |
| **10** | **Камшина Елена** | диспетчер сервисного центра |
| **11** | **Дмитрикова Надежда** | диспетчер сервисного центра |
| **12** | **Черезова Наталья** | диспетчер сервисного центра |
| **13** | **Дорофеева Екатерина** | диспетчер сервисного центра |
| **14** | **Артемов Дмитрий** | инженер сервисной службы |
| **15** | **Солдатов Андрей** | инженер сервисной службы |
| **16** | **Соседко Алексей** | инженер сервисной службы |
| **17** | **Ваньков Игорь** | инженер сервисной службы |
| **18** | **Головушкин Борис** | инженер сервисной службы |
| **19** | **Козлов Александр** | инженер сервисной службы |
| **20** | **Ерышов Александр** | инженер сервисной службы |
| **21** | **Паршин Владимир** | инженер сервисной службы |
| **22** | **Рубинштейн Ярослав** | инженер сервисной службы |
| **23** | **Булаев Андрей** | инженер сервисной службы |
| **24** | **Долгов Евгений** | инженер сервисной службы |
| **25** | **Рожков Сергей** | инженер сервисной службы |
| **26** | **Веказина Юлия** | офис-менеджер |
| **27** | **Погребная Инна** | менеджер по работе с курьерами |
| **28** | **Бородина Ольга** | менеджер по маркетингу и персоналу |
| **29** | **Железнова Светлана** | диспетчер картридж-центра |
| **30** | **Дырдова Ольга** | диспетчер картридж-центра |
| **31** | **Степанников Дмитрий** | технолог-заправщик картриджей |
| **32** | **Васягин Александр** | заправщик картриджей |
| **33** | **Камшин Вячеслав** | заправщик картриджей |

**Приложение 8**

***Директор*** СоседкоЕ.А.

**Сервисный центр (ремонт)**

***Диспетчерская***

Диспетчер Камшина Е.

Диспетчер Дмитрикова Н.

Диспетчер Черезова Н.

Диспетчер Дорофеева Е.

***Администра-торы***

Балашова Е.

Барбакова И.

Дряхлова Е.

***Инженеры***

*Инженеры компьютерной техники*

Артемов Д.

Солдатов А.

Соседко А.

Ваньков И.

Головушкин Б.

Козлов А.

*Инженеры офисной техники*

Ерашов А.

Паршин В.

Рубинштейн Я.

Булаев А.

Долгов Е.

Рожков С.

***Начальник отдела продаж***Булгаков М.

***Офис-менеджер*** Веказина Ю.

*Дисп*етчер картридж-центра Железнова С.

*Диспетчер* картридж-центра Дырдова О.

***Диспетчерская***

**Менеджер по работе с курьерами** Погребная Инна

***Заправщики картриджей***

Степанников Д.

Васягин А.

Камшин В.

Менеджер по маркетингу и персоналу Хватова Н.

Руководитель отдела

Сочилова А.

***Отдел маркетинга и персонала***

**Картридж-центр(обслужи-вание)**

***Менеджер по речарджингу***

Ерышова М.

**Организационно-функциональная структура ООО «Арсенал-Сервис»**

**Приложение 9**

**СВОДНЫЕ ДАННЫЕ АНАЛИЗА АНКЕТЫ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Блок 1. Важнейшие характеристики** | | | |
| **№**  **п/п** | **Содержание характеристик** | **Уровень наличия** | |
| **В настоящий момент** | **Желательно** |
| **А** | Семейная атмосфера. Неформальные контакты. Люди имеют много общего. | 20 | 20 |
| **В** | Динамичная атмосфера. Предпринимательский климат. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск. Ориентация на достижение успеха. | 40 | 30 |
| **С** | Деятельность ориентирована на результат, выполнение задания. Соревновательность. | 30 | 40 |
| **D** | Жесткая структура. Четкие полномочия. Формальные правила и контроль. | 10 | 10 |
| **Всего** | | **100%** | **100%** |
| **Блок 2. Стиль лидерства и руководства** | | | |
| **№**  **п/п** | **Содержание характеристик** | **Уровень наличия** | |
| **В настоящий момент** | **Желательно** |
| **А** | Менторство. Взаимная поддержка, стремление помочь и научить. Развитие сотрудников. | 15 | 20 |
| **В** | Инновации. Готовность в рискованным решениям. Предпринимательское мышление. | 35 | 30 |
| **С** | Прямолинейность, деловитость, агрессивность. Целеориентированная работа. | 35 | 40 |
| **D** | Эффективность. Четкая координация работы. Рабочие процессы соответствуют бизнес-задачам. | 15 | 10 |
| **Всего** | | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Блок 3. Управление наемными работниками** | | | |
| **№**  **п/п** | **Содержание характеристик** | **Уровень наличия** | |
| **В настоящий момент** | **Желательно** |
| **А** | Коллегиальность решений. Командная работа. Участие в принятии решений | 10 | 20 |
| **В** | Обширное поле деятельности. Поддержка творческих идей. Индивидуальный подход к задачам | 40 | 25 |
| **С** | Высокие стандарты производительности. Давление конкуренции. Поощрение успехов. | 35 | 45 |
| **D** | Гарантия занятости. Предсказуемость и стабильность отношений. Соблюдение правил и техники безопасности. | 15 | 10 |
| **Всего** | | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Блок 4. Сущность организации** | | | |
| **№**  **п/п** | **Содержание характеристик** | **Уровень наличия** | |
| **В настоящий момент** | **Желательно** |
| **А** | Лояльность сотрудников. Взаимное доверие. Внутренние обязательства. | 20 | 15 |
| **В** | Готовность к инновациям. Стремление к росту и лидерству. | 25 | 40 |
| **С** | Ориентация на прибыль. Стремление к высокой производительности и достижению целей. | 45 | 30 |
| **D** | Соблюдение формальных правил, плановых действий. Укоренившиеся структуры. Обеспечение будущего фирмы. | 10 | 15 |
| **Всего** | | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Блок 5. Стратегическая направленность** | | | |
| **№**  **п/п** | **Содержание характеристик** | **Уровень наличия** | |
| **В настоящий момент** | **Желательно** |
| **А** | Гуманное развитие. Высокое доверие. Открытость и соучасти | 15 | 15 |
| **В** | Обретение и использование новых ресурсов. Повышение квалификации сотрудников. Апробация нового, решение новых проблем. | 35 | 40 |
| **С** | Достижение целей. Конкурентные действия, правильное позиционирование протекания процессов. | 35 | 30 |
| **D** | Увеличение продуктивности. Поддержка гладкого протекания процессов. Стабильность и преемственность. | 15 | 15 |
| **Всего** | | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Блок 6. Критерии успеха** | | | |
| **№**  **п/п** | **Содержание** | **Уровень наличия** | |
| **В настоящий момент** | **Желательно** |
| **А** | Благополучие сотрудников. Положительное развитие сотрудников. Готовность сотрудников к действию. | 10 | 20 |
| **В** | Уникальные и инновационные продукты. Новинки | 35 | 25 |
| **С** | Опережение конкурентов. Доля и позиция на рынке, стремление к лидерству на рынке. | 40 | 45 |
| **D** | Рентабельность. Четкое планирование сроков. Надежная доставка продуктов. | 15 | 10 |
| **Всего** | | **100%** | **100%** |