Оглавление

Введение

Глава 1. Типология организационной культуры

1.1 Классификация типологий

1.2 Классификация организационных культур

1.3 Клановая культура

1.4 Адхократическая культура

1.5 Иерархическая (бюрократическая) культура

1.6 Рыночная культура

Глава 2. Практическое исследование

2.1 Описание объекта и методы исследования

2.2 Результаты тестирования

2.3 Рекомендации по улучшению

Заключение

Список литературы

Введение

Предваряя нижеследующий материал по заданной теме, я хотела бы остановиться на одном из многочисленных (всего их более 500) определений культуры вообще, как наиболее близкому по-моему, к представленной работе.

Отвечая на вопросы редакции журнала «Вопросы философии», профессор А.Ф.Лосев сформулировал: «Тип культуры есть система взаимных отношений всех участников процесса данного времени и места. Эта система образует неделимую целостность в качестве определенной структуры, которая наглядно и чувственно-предметно выражает ее литературную и духовную специфику». Основываясь на этом определении, можно легко перейти и к понятию организационной культуры, как совокупности обычаев, традиций, норм, правил и т.д., культивируемых в какой-либо организации (на предприятии).

Актуальность типологии, как науки о типах организационной культуры, определяется ее теоретической частью, довольно хорошо разработанной и изученной многими специалистами, особенно зарубежными. Практическая часть типологии, в приложении в новой для России рыночной экономики, не только злободневна и востребована, но, к сожалению, недостаточно изучена по разным причинам.

Целью настоящей работы является сбор, анализ и представление информации по выбранной теме для решения следующих задач:

* определить достаточность (или недостаточность) теоретических сведений по типологии организационной культуры для практического использования;
* какие особенности организационной культуры встречаются в практике российских предприятий;
* что можно рекомендовать предприятиям для становления и развития корпоративной культуры.

Практическое значение представленных материалов состоит в том, что их можно использовать для улучшения внутрифирменных отношений и, как следствие, повышение имиджа предприятия.

Примененные методы исследования (анкетирование, тестирование, наблюдение) выбраны из условия минимального отвлечения персонала и удобной обработки результатов.

Исследуемый объект представляет собой частное предприятие, занимающееся оптовой торговлей напитками (пиво, квас, газированная вода) в Новосибирске и соседних городах (Барнаул, Томск и др.)

Курсовая работа состоит из введения, двух глав основной части, заключения и списка литературы.

Глава 1. Типология организационной культуры по Р. Куину

Организационную культуру можно наблюдать в любой организации, на любом предприятии, и она везде разная. Любая классификация типологии выделяет некоторые идеальные типы, выражающие лишь ведущие тенденции в деятельности тех или иных организаций. В реальной же жизни в «чистом» виде они не встречаются. И все же в целях диагностики состояния организаций и уровня культуры в них следует проводить типологический анализ организационной культуры. При этом возможны различные критерии, следовательно, и различные классификации, типологии.

Во многих организациях главная проблема состоит в том, что, оказавшись перед лицом необходимости формирования организационной культуры, менеджеры не обладают единой системой ключевых понятий, которые адекватно бы отражали состояние культуры организации. Одной из важнейших проблем при этом является выбор теоретической основы типологии организационных культур из всего многообразия моделей, предложенных специалистами в области теории управления, иначе невозможно идентифицировать существующую организационную культуру.

Практическая значимость идентификации различных типов организационных культур имеет две стороны. Во-первых, знание типа организационной культуры, ее особенностей дает возможность прогнозировать поведение организации, реакцию работников на решения и действия руководства, внешние события. Во-вторых, знание особенностей, сильных и слабых сторон позволяет выработать управленческие воздействия с целью возможного изменения модификаций организационной культуры.

1.1 Классификация типологий

Существует несколько типологий организационной культуры. С точки зрения организационных смыслов можно выделить три основных типа организационной культуры:

1. Признающую необходимость организационной деятельности;
2. Допускающую возможность ее осуществления;
3. Отрицающую ее.

Сопоставление ценностей в организационной деятельности знаний и интуиции в разных культурах дает следующие результаты:

* специальные знания играют решающую роль – это культура, базирующаяся на знаниях;
* специальные знания и интуиция равноценны – это культура, сочетающая знания и интуицию;
* интуиция играет решающую роль – это культура, базирующаяся на интуиции.

С целями согласуются и нормы целесообразного организационного поведения. Различия между этими нормами также формируют разные типы организационных культур. Если в организационной культуре норма – диктаторский стиль поведения руководителя, то это культура оргдиктата. Носители такой культуры, сталкиваясь на практике с организациями, где этот стиль руководства отсутствует, делают примерно такие выводы: «В организации слабый руководитель не может как следует потребовать, приказать, заставить. С таким руководством подчиненные разболтаются».

Если норма – демократический стиль поведения руководителя, то имеет место культура организационной демократии. Носители такой культуры, напротив, будут воспринимать как недостаток диктатуру руководителя: «Руководитель – тиран. Не может объединить людей общим интересом, подавляет творческую инициативу работников. Такими методами не достигнуть целей организации».

1.2 Классификация организационных культур

На основе ценностей и норм поведения формируются ориентиры организационной деятельности – предположения, каким образом и в каком направлении должны действовать участники этой деятельности для того, чтобы обеспечить реализацию миссии организации. Например, в ситуации «руководитель дает ошибочное указание» могут быть приняты следующие ориентиры деятельности:

- немедленно приступить к исполнению – культура послушания;

- сообщить руководителю об ошибочности его указания и о невозможности его выполнить – культура инициативы и ответственности за результат;

- руководителю не возражать, но ошибочное указание не выполнять – культура декларируемого послушания и фактической самостоятельности;

- высказать несогласие с позицией руководителя, но на практике действовать в соответствии с его указаниями – культура декларируемой послушания и фактической самостоятельности;

- высказать несогласия с позицией руководителя, но на практике действовать в соответствии с его указаниями – культура декларируемой самостоятельности и фактического послушания;

1.2.1 В связи с подтверждением или неподтверждением культурных установок реалиями жизни организационные культуры делятся:

- на культуры реальных деклараций – декларируемые культурные установки подтверждаются практической деятельностью;

- культуры фиктивных деклараций – провозглашаемые культурные установки не подтверждаются оценками, выраженными в практических действиях и реальных отношениях;

1.2.2 По отношению к знаниям организационные культуры делятся:

- на культуры научных знаний – полагаться следует на научные знания;

- культуры практического опыта – опираться следует на практический опыт;

- культуры сочетания науки и опыта – следует полагаться на научные и практические знания.

1.2.3 Сильные и слабые культуры. Сила культуры определяется:

- «толщиной» культуры (количеством важных предположений, множеством уровней веры и ценностей);

- степенью разделяемости культуры членами организации;

- ясностью приоритетов культуры.

1.2.4 Динамические и статистические культуры

- динамические - культуры, способные к быстрым и существенным изменениям.

- статистические – культуры, основанные на жестких поведенческих нормативах, силе традиций, неизменных образах, привычных представлениях об окружающей действительности.

организационный культура поведение

1.2.5 Активные и пассивные культуры

Активные – культуры, имеющие внутренний импульс к динамике.

Пассивные – культуры, которым для изменения требуется внешнее воздействие.

1.2.6 Целенаправленные и неориентированные культуры

Целенаправленные – культуры, четко ориентированные на достижение миссии и целей организации.

Неориентированные – культуры, в которых отсутствует четкая направленность функционирования организации, ценится главным образом не результат, а сам процесс деятельности, характер поведения, отношения и статус членов организации; время не является большой ценностью; часто это культура фиктивных деклараций.

1.2.7 Экстравертные и интравертные культуры

Экстравертные культуры, обращенные вовне, к другим культурам; характерны для организаций, миссия которых находится о области внешнего функционирования.

Интравертные – культуры, обращенные внутрь самих себя; характерны для организаций, миссия которых находится в области внешнего функционирования.

1.2.8 Открытые и закрытые культуры

Открытые – культуры, обладающие способностью осуществлять культурный обмен.

Закрытые – культуры, не обладающие способностью осуществлять культурный обмен.

1.2.9 Конформистские и конфронтационные культуры

Конформистские – очень слабые культуры, культуры зависимости и приспособленчества, подстраивающиеся под другие культуры.

Конфронтационные – культуры, находящиеся в противоборстве с другой, несовместимой с ними, культурой, могут быть активно и пассивно конфронтационными.

Пассивно конфронтационные культуры проявляются только в условиях возникновения угрозы для них непосредственно на их собственном культурном пространстве.

1.2.10 Субъективистские и объективистские культуры

Субъективистские культуры – это культуры не столько организаций в целом, сколько тех лиц, которые активно реализуют организационные миссии.

Объективистские культуры – культуры, которые содержат единые, разделяемые членами организации ценности и нормы поведения.

Наиболее удобной для идентификации организационной культуры является типология Роберта Куинна, получившая название «рамочная конструкция конкурирующих ценностей».

Данная рамочная конструкция строится на исследовании главных индикаторов эффективности компаний. В соответствии с измерениями «гибкость - дискретность», «стабильность - контроль» и «ориентация на внешнюю среду - внутреннюю среду» были выделены четыре типа организационных культур (рис 1):

- клановая;

- адхократическая;

- иерархическая;

- рыночная

Гибкость и дискретность

|  |  |
| --- | --- |
| Клан | Адхократия |
| Бюрократия | Рынок |

Рис.1. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

Стабильность и контроль

1.3 Клановая культура

Клановая культура представлена верхним левым квадрантом на рис. 1. Она так называется, потому что напоминает организацию семейного типа, которые в основном распространены в Японии. Формы кланового типа проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». Они больше похожи на большие семьи, чем на объекты экономической деятельности. Вместо правил и процедур иерархии или конкурирующих прибыльных центров рынка типичными характеристиками фирм кланового типа является бригадная работа, программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними.

Основные базисные допущения в клановой культуре состоят в том, что с внешним окружением лучше всего справиться, организуя бригадную работу и заботясь о повышении квалификации наемных работников; что потребителей лучше всего воспринимать как партнеров; что организация действует в бизнесе, создающем для рабочего гуманное внешнее окружение; и что главная задача менеджмента состоит в делегировании наемным работникам полномочий, проявления преданности делу и преданности организации.

Клановая культура характеризуется как дружное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу. Лидеры мыслят как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традициям. Такие компании отличает высокая обязательность, они делают акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату.

Сильными сторонами клановой культуры можно считать: способность носителей управленческого лидерства поддерживать атмосферу согласия и нравственного единства членов; последовательное вовлечение в организационную деятельность всех проблемам организации. Для этой организационной культуры характерны следующие особенности управления:

- управления командами;

- управления межличностными взаимоотношениями;

- управление развитием человеческих ресурсов.

В организации этого типа, как правило, востребованы лидеры, выполняющие роли покровителя, фасилитатора («провоцирующего»), мотиватора, воспитателя и наставника.

Критериями эффективности организации являются единство и сплоченность ее членов, их восприимчивость к нуждам клиентов.

1.4 Адхократическая культура

**Адхократическая культура** (от лат. ad hoc – «для частного случая») характерна для динамичного, предпринимательского и творческого места работы. Отличительными чертами лидеров такой организации являются умение предвидеть, новаторство, ориентация на риск. Базовые ценности в такой системе отношений заключаются в готовности к вызовам времени и внешней среды, преданности к экспериментированию и творчеству, постоянной деятельности на переднем рубеже знаний. Успех организации связан с производством уникальных и оригинальных продуктов и услуг. Этот тип культуры определяет наличие в структуре неких временных, специализированных, динамичных организационных единиц. Большинство людей выполняют свои обязанности в составе целевых команд, которые распускаются, как только выполнена поставленная перед ними задача. Отличительная черта адхократической культуры – акцент на предвидении будущего, на некоторую организационную анархию, но с внутренним подчинением определенной дисциплине, общей цели. Один из самых ярких примеров адхократической структуры – Центр пилотируемых полетов NASA, в котором только за первые 8 лет создания (а NASA появилось в 60-х годах) структура управления менялась 17 раз. Меняется и сейчас, в зависимости от задач, которые ставятся. Широко известен ответ одного из менеджеров журналу Economist, когда его попросили рассказать о структуре: «Наша организационная схема видоизменяется так часто, что ссылаться на нее бесполезно». В определенной степени адхократическими можно считать творческие коллективы. Или даже, скажем, рок-группы, где на исполнение отдельной партии в какой-либо композиции приглашается музыкант со стороны, или в процессе работы над записью участвуют музыканты студии, где происходит, собственно, запись.

Сильными сторонами адхократической культуры являются прекрасная адаптация организации к постоянно изменяющейся среде и инновационная атмосфера, оптимальное использование потенциала роста и поддержки внешней среды, а также дополнительные возможности по приобретению ресурсов. Для этой организационной культуры характерны следующие особенности управления:

- управления инновациями;

- управление будущим;

- управление совершенствованием.

В организации этого типа, как правило, управленческий лидер выступает в роли новатора, предпринимателя и стратега, определяющего новые направления развития.

Критерии эффективности организационной деятельности становятся творчество, рост, инновация, выпуск уникальных или новых продуктов и услуг.

1.5 Иерархическая (бюрократическая) культура

Организации с иерархической (бюрократической) культурой более ориентированы на поддержание внутреннего порядка и стабильности при стремлении к экономической результативности. Как правило, это тип организационной культуры характеризуется высоким уровнем формализма и структуризации. Носители данной организационной культуры являются строгими приверженцами процедуры. От подчиненных они требуют надежности, предсказуемости поведения и результата.

Сильными сторонами иерархической организационной культуры является четко отлаженное управление информацией на операционном уровне и ведение документации, контроль организационной деятельности. Для этой организационной культуры характерны следующие особенности управления:

- управление координацией;

- управление контролем.

В подобных организациях лидеры, как правило, выполняют функции координатора, организатора, аналитика и наставника.

Критериями эффективности можно считать финансовую эффективность, своевременность, низкую цену, надежные поставки и спокойное функционирование.

1.6 Рыночная культура

Другая форма организации стала обретать популярность в конце 1960-х гг. по мере того, как компании все более оказывались перед лицом новых вызовов конкуренции. Эта форма опиралась на иной набор основополагающих допущений, чем иерархия и в значительной мере базировалась на работе Оливера Уильямсона, Билла Оучи и их коллег. Специализируясь на изучении организаций, эти ученые установили альтернативный набор видов деятельности, который как они утверждали, может служить фундаментом для обеспечения организационной эффективности. Самым важным они считали операционные издержки. Эта новая конструкция получила название рыночной формы организации. В основном ее внимание фокусируется на операциях с внешними клиентами, включая поставщиков, потребителей, подрядчиков, лицензиатов, профессиональные союзы, органы правового регулирования и т.д.

В отличие от иерархии, где внутренний контроль поддерживается правилами, специализированными задачами и централизованными решениями, рынок работает, прежде всего, используя механизмы рыночной экономики. Прибыльность, итоговые результаты, сила в рыночных нишах, растяжимые цели и безопасные потребительские базы являются главными установками бизнеса корпораций. Неудивительно, что стержневыми целями, которые доминируют в компаниях рыночного типа, является конкурентоспособность и продуктивность. Они достигаются благодаря сильному акценту на внешних позициях и контроле. Например, в Philips Electronics потеря рыночной доли в Европе и первое же отрицательное годовое сальдо в 1991 году привели к охватившему всю корпорацию стремлению улучшить конкурентное положение фирмы. Под руководством нового главного управляющего эта раскинувшаяся по всему миру корпорация учредила некий процесс, получивший название Centurion. В его рамках были предприняты усилия, направленные на сдвиг самодовольной и самонадеянной иерархической культуры компании к культуре, приводимой в движение настройкой фокуса на потребителя, прибыльными оборотами активов и повышением корпоративной конкурентоспособности, то есть к рыночной культуре.

Базисные допущения рыночной культуры заключаются в следующем:

- внешнее окружение – это не милость свыше, а враждебный вызов;

- потребители разборчивы и заинтересованы в приобретении ценностей;

- организация занимается бизнесом с целью усиления своего положения в конкуренции;

- главная задача менеджмента – вести организацию к производительности, результатам и прибылям.

Предполагается, что очевидная цель и агрессивная стратегия – это путь к продуктивности и прибыльности. Рыночная культура оценивается как место для работы, ориентированной на результаты. Корпорацию с такой культурой связывает воедино стремление побеждать. Лидеры являются твердыми хозяевами и суровыми конкурентами. Долгосрочная забота концентрируется на конкурентных действиях и достижении растянутых во времени целей. Успех определяется в терминах рыночной доли и проникновении на рынки. Важным считается опережение соперников в конкурентной борьбе и лидерство на рынке.

Глава 2. Практическое исследование

2.1 Описание объекта и методы исследования

Объектом исследования типологии организационной культуры выбрана технология деятельности коммерческого предприятия ООО «Феникс», среднего по численности персонала (около 100 человек), действующая в сфере торгового бизнеса и представляющее собой типичную рыночную организацию, основанную на частной собственности и идеологии предпринимательства.

Системе работы с кадрами в рассматриваемой организации уделяют первостепенное внимание по причине того, что в разных городах и регионах появляются все новые и новые филиалы, управлять которыми необходимо на расстоянии. Менеджер главного офиса очень тщательно отбирает людей для работы в таких условиях. В каждом филиале имеется менеджер, который создает свою адресную (местную) базу кадров. Она позволяет оперативно понять, подходит ли нам человек для освободившегося (появившегося) места, или можно обойтись без его возможностей.

Помимо того, что предприятие расширяет свои границы, оно так же делает упор на набор таких специалистов, которые умеют нравиться клиентам. Например: если вы приходите в офис, а вас встречают с хмурым видом вы, соответственно, постараетесь побыстрее уйти. А теперь представьте себе такую ситуацию, вы заходите и тут же вас доброжелательно приветствуют, вы же в ответ, конечно, стараетесь как можно дольше что-то выбирать, так как вам приятно находиться здесь.

Предприятие (организация, фирма) ООО «Феникс», будучи целостной торговой компанией, чаще всего представлена как совокупность составляющих ее элементов (подсистем), естественно взаимосвязанных (взаимодействующих) друг с другом. Количество таких подсистем в каждом филиале разное и зависит от поставленной цели организации.

Так, в «Фениксе» в качестве подсистем выделяют: управление деятельностью - техническую, административную (управленческую), кадровую и управление людьми - человеческую. В части управлении производством (предприятием) выделяют две части: управление деятельностью и управление людьми.

Выбирая методы исследования и понимая их как совокупность приемов и операций теоретического и практического познания действительности, я остановилась на тестировании, как представителе теоретического, уровня, осуществляемого на рациональной (логической) основе. Из эмпирических методов, характеризуемых непосредственным исследованием реально существующих и чувственно воспринимаемых объектов (ситуаций), я остановилась на наблюдении. Это целенаправленное, планомерное и систематическое изучение объекта, не требующее отвлечения персонала и опирающегося, в основном, на мои личные записи того, что я смогла увидеть, услышать или почувствовать. При этом, конечно, требуется определенная активность наблюдающего, так как изучаемый объект входит в сферу экономической (рыночной) культуры, в состав которой входит не только культура производства (труда), но также культура управления и, главное, культура руководителя. Именно она предлагает правильное распределение заданий между работниками предприятия. От этого во многом зависит эффективность (и культура) деятельности коллектива в целом. Поэтому в организации роль экономически грамотного руководителя весьма высока.

Некомпетентность руководителя может проявляться в непродуманности, непроверяемости заданий, постановке нереальных задач и др. Но экономическая (рыночная) неграмотность (бескультурье) исполнителей (менеджеров среднего звена, невысокая квалификация, необязательность и др.) также нежелательны.

С организационной культурой тесно связана профессиональная культура, включающая в себя совокупность теоретических знаний и практических умений, связанных с конкретным видом труда.

Так же я взяла метод исследования, такой как анкетирование. Анкетирование – это письменный опрос сотрудников с целью выяснения их мнения о культуре организации.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным. При этом каждый пункт должен запрашивать ту информацию, которая более всего необходима для выяснения отношения к культуре, сложившейся в организации. Вопросы нужно подбирать так, чтобы на основе ответом можно было провести стандартизированную оценку каждого из сотрудников.

Вопросы должны быть сформулированы в нейтральном виде и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Составлять вопросы нужно с учетом юридических ограничений, при этом стараться минимально вторгаться в частную жизнь и не слишком детализировать анкету.

Непрактично создавать отдельную форму для каждого сотрудника в организации. Целесообразнее составить три общие формы: для рядовых работников, для менеджеров среднего звена и для руководителей.

Требования к анкете:

1. Формулировки должны быть ясными и четкими;
2. Не подчеркивать заголовки, лучше использовать крупный шрифт;
3. Анкету составлять так, чтобы удобно было в ней писать и ее читать;
4. Не задавать большое количество открытых вопросов; закрытые вопросы, допускающие обычно лишь ответы «да» или «нет», экономят силы и время;
5. По возможности, лучше стандартизировать размеры анкеты;
6. Желательно использовать бумагу неярких цветов: она меньше отражает свет и не слишком блестит;
7. Необходимо заказывать бланки анкет с учетом возможности их дальнейшего изменения;
8. Желательно завести папку с образцами всех, используемых в проведении периодических исследований, анкет, а так же краткую инструкцию по их заполнению;
9. Руководителю (исследователю) необходимо следить за тем, чтобы испытуемые указывали дату заполнения анкеты и ставили в конце свою подпись – так они будут нести юридическую ответственность за правильность изложенных в анкете данных.

Типичные ошибки при составлении анкеты:

* Скрытая заданность ответа;
* Излишнее детализирование;
* Двусмысленность вопросов;
* Недостаточно различительная сила вопросов.

Использованная мною анкета в этом исследовании, позволила мне определить насколько сотрудники, при сложившейся рыночной культуре, готовы следовать правилам установленным руководством.

2.2 Результаты тестирования

В данной работе было использовано два теста и одна анкета. Один тест будет приведен в рамках самой работы, второй - в приложении. Образец анкеты также помещен в приложение.

Инструкция по первому тесту: в каждом из 10 вопросов-описаний выберите один вариант, соответствующей обычному положению дел в вашей организации и сложите полученные баллы.

В конце теста по суммарному баллу Вы сможете определить тип организационной культуры вашего предприятия.

Тест

1) Кто принимал решения в последней критической ситуации (аврал, сбой поставок…)?

- неизвестно (0 баллов)

- посовещались и в отделе и решили сообща (1 балл)

- директор (2 балла)

2) Какое мнение было принято в спорном вопросе на последней планерке?

- первое (0 баллов)

- самое неординарное (1 балл)

- самое осторожное (2 балла)

3) Чье мнение было принято в спорном вопросе на последней планерке?

- того, кого обычно (0 баллов)

- того, кто был красноречивее (1 балл)

- директора (2 балла)

4) Сколько разных официальных пространств коммуникации существует в вашей организации (планерка, производственное совещание, совет директоров, совет учредителей, проблемный семинар, обучающий семинар, тренинг, корпоративная вечеринка…)?

- нет выраженных сборов с четким, заранее оговоренным, всем известным временем (0 баллов)

- одно, в котором происходит много разного (1 балл)

- более двух (2 балла)

5) Как часто происходят планерки или совещания?

- постоянно кто-нибудь что-нибудь решает (0 баллов)

- раз в неделю (1 балл)

- когда потребуется директору (2 балла)

6) Сколько времени на последней планерке занял монолог руководителя?

- планерку опять не удалось провести из-за форс-мажора (0 баллов)

- первые и последние 3-5 минут (1 балл)

- все время планерки (2 балла)

7) Что происходит, когда кто-то делает что-то новое?

- ничего, самому скоро надоест (0 баллов)

- каждый знает, что чем для него это грозит (1 балл)

- директор объяснит, что это мы уже пробовали (2 балла)

8) Что контролируется директором (обсуждается, проверяется…)?

- всё, что успевает (0 баллов)

- то, о чем договорились (1 балл)

- все (2 балла)

9) Что учтено в схеме заработной платы, схемах премирования и депримирования?

- нам некогда сделать схему заработной платы (0 баллов)

- ошибки и подвиги (1 балл)

- а кто его знает, директор говорит, что все правильно… (2 балла)

10) Как зовут директора:

- Вжик (0 баллов)

- Тимур (1 балл)

- Карабас-Барабас (2 балла)

Итак, если в сумме Вы получили:

0 – 6 баллов, то корпоративная культура вашей организации может быть описана как организационная культура «Пожарной машины»,

7 – 12 баллов – как организационная культура «Команды»,

13 – 20 баллов – как организационная культура «Царской».

У каждой категории сотрудников от рабочих и до руководителей получились достаточно разные результаты, причем с разнице почти в 10 баллов.

У работников низшего уровня получилось, в основном, что тип их организационной культуры «Царский» то есть их руководитель - как царь. Это вполне объяснимый результат. В любой организации найдется человек, который будет назвать руководителя царем или королем. На своем собственном опыте могу сказать, что на сегодняшний день в «Ростикс KFC» «Лепесток» директриссу половина сотрудников считают королевой, хотя, мне кажется, она больше демократичный человек, готовый работать в команде, чем деспотичный правитель, как это обычно бывает.

Менеджеры среднего слоя отвечали на вопросы, не раздумывая над ответами, что и показали результаты. По подсчету их ответов получилось, что в их организации тип «Командной» культуры. То есть, сотрудники отлично работают в командах (имеется в виду их отношение в команде), но при этом над ними постоянно стоит руководитель. Я думаю, что в какой-то степени так и есть, даже команда менеджеров подчиняется руководителю, но при этом на результате работы предприятия это не отражается.

Ну а у руководителя или у руководящего состава получилось, что, по их мнению (мнения разделились) в их организации два типа культуры. Одна часть считает, что это культура «Команды», как и средний слой менеджеров, но, по мнению другой стороны у них наблюдается тип «Пожарная машина», они не делят на руководителя и подчиненного весь коллектив, а работают как все. На мой взгляд, такая разница результатов указывает на то, что нет единого мнения, какой их типов является основным в организации.

По результатам второго теста «Уровень организационной культуры» результаты получились почти одинаковыми. По общей оценке получается, что уровень организационной культуры в исследуемой организации находится меду средним и высоким. По каким-то параметрам он достаточно высокий, по каким-то - средний. Неоднозначные ответы не позволяют точно определить показатели уровня организационной культуры в ООО «Феникс».

Помимо работы с тестами проведено так же анкетирование, что позволило получить более полное представление о культуре данного предприятия. Такое положение объясняется тем, что у некоторых сотрудников возникли сложности с 9 и 10 вопросами, так как не все понимают различия между установками, ценностями и нормами поведения.

По общему впечатлению можно сказать, что сотрудники довольны теми требованиями, которые установлены на предприятии. Это я так же могу подтвердить сама.

По методу наблюдения могу сказать только, что я заметила как, некоторые из работников пытаются привнести что-то свое в постоянный устой организации. Например, самые активные сообщают руководителям о новых товарах у конкурентов, об интересных способах рекламы и т.д.

2.3 Рекомендации по улучшению

В каждой организации есть свои плюсы и минусы, которые дают организации преимущество и объяснение недостаткам. И, чтобы исправить или устранить, хотя бы частично, минусы, ученые, исследователи, специалисты предлагают рекомендации по улучшению (совершенствованию) как самой организации, так и ее культуры.

Для начала постараемся выявить сильные стороны рыночной культуры, рассматриваемой организации. Рыночная культура позволяет предприятию прочно установиться на рынке, понять какую продукцию и в каком количестве необходимо продавать, что нового востребовано и в каких количествах. Все преимущества рыночной экономики дают возможность предприятию оставаться на плаву.

Но с другой стороны у организаций с рыночной экономикой очень много проблем: им необходимо выдерживать конкуренцию, сохранять репутацию развивающейся организации, в то же время не терять то, что у же смогли достичь. Что мы можем предложить такой организации?

1. Чтобы выдержать конкуренцию необходимо появление и продвижение нового товара. Это могут быть: газированные напитки с различными вкусами, или квас с натуральными травянными добавками и многое другое.
2. Поддержание сложившейся организационной культуры это конечно хорошо, но при этом она должна и легко меняться в зависимости от ситуации. Гибкость организационной культуры это одно из главных преимуществ организации.
3. Руководству стоит подумать и выслушать предложения работников по совершенствованию или изменению устоявшейся культуры.

Заключение

Итак, на основе анализа факторов внешнего окружения и определения ключевых слагаемых успеха, идентификации основных ресурсов и ключевых компетенций ООО «Феникс», его сильных и слабых сторон, с учетом целей основных заинтересованных сторон и их отношения к рискам, осуществляется формирование организационной культуры. Это позволяет определить не только основные параметры состояния в терминах долговременной экономической прибыли, доли рынка и организационной позиции на рынке, но и основные состояния важнейших ресурсов и компетентностей, а также направления развития ООО «Феникс». Однако, наибольшие проблемы формирования новой организационной культуры связаны, пожалуй, с реализацией сформированной организационной культурой..

Обратим внимание на то, что в современной практике реального управления ООО «Феникс» практически нельзя отделить этап реализации организационной культуры от этапа ее формирования. Значительная неопределенность и быстрые изменения внешней среды и самой организации приводят к непрерывным итерациям (повторениям) от выявления новых проблем (в ходе реализации организационной культуры) к новому циклу анализа и формирования корректирующих изменений в реализуемой организационной культуре. Само существо действий менеджеров при реализации организационной культуры , позволяет выделить специфическое содержание этого важнейшего элемента непрерывного и нового процесса формирования действующей организационной культуры.

Таким образом, по результатам суммирования итогов исследования, организационная культура ООО «Феникс» более всего тяготеет к рыночной и соответствует ее характеристикам.

В качестве рекомендации руководителю предприятия можно посоветовать введение в практику деятельности администрации документирование существующей организационной структуры, выделяя ее главные элементы (например, формулирование миссии) в письменном виде.

Список литературы

* + - 1. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004
      2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент.: Учебник. - М.: Экономист, 2004
      3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. - М.: Гардарика, 1998
      4. Громова О.Н., Мишин В.М., Свистунов В.М. Организация управленческого труда. Учеб. Пособие. – М.: ГАУ, 2003
      5. Иванова Т.Ю. Теория организации: Учебник. - М.: КНОРУС, 2003
      6. Карташова Л.В., Никонова Т.В. Организационное поведение: Учебник М.: ИНФРА М, 2002
      7. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. – М.: ГАУ, 2004
      8. Макеева В.Г. Культура предпринимательства: Учебное пособие. - М.: ИНФРА - М, 2002
      9. Менеджмент: Учебник / Под ред. В.В. Томилова. - М.: Юрайт-Издат, 2002
      10. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - М.: ИНФРА - М, 2001
      11. Организационное поведение: Учебник для вузов/ Под ред. Г.Р. Латфуллина. - СПб.: Питер, 2004
      12. Парфенова З.А., Организационная культура: Учебное пособие, Новосибирск, 2006.
      13. Рогожин С.В. Теория организации: Учебник. - М.: Изд-во «Экзамен», 2002
      14. Тостикова И., Управление персоналом, Изд-во Альпина, М., 2008
      15. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.:2007.
      16. Ушаков. К. Организационная культура.
      17. Управление персоналом организации. Учебник /под ред. А.Я.Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2008
      18. Управление персоналом: учебник для вузов под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 2005
      19. С.Чоудхари, Менеджмент XXI века: Учебник для вузов. – М.: Гардарика, 2002
      20. Эпгар М., Обучайте культуре так же, кик и методам работы, Изд-во Альпина, М., 2008