**Курсовая работа**

**по дисциплине: «Социология организаций»**

**на тему: Типологии корпоративной культуры и её диагностика на примере книжного магазина «Эрудит»**

# Введение

Организация - это необыкновенно сложное и многогранное явление, пронизывающее всю человеческую жизнь, предопределяющее, влияющее каждый её аспект. Это не преувеличение, так же, как не может вызывать возражений то, что всю свою жизнь человек проживает в различного рода организациях, находясь в каждой из них поочередно или единовременно.

Сам термин «организация» можно понимать на нескольких «уровнях»: под этим можно подразумевать некоторое свойство, атрибут объекта с упорядоченной структурой; на организацию можно смотреть также и более узко - как на искусственно созданную социальную группу, носящую институциональный характер и выполняющую общую для всех её членов функцию.

Организация - интереснейшее явление. Она имеет как индивидуальную, так и индивидуальную составляющие. Первая характеризуется тем, что в организации присутствуют надличностные образования - ей присущи структура и механизм, адаптирующий её к изменяющимся внешним условиям, культура. Однако организации и всех этих элементов самих по себе не существует, организовано может быть что-то - в нашем случае люди. Таким образом, факторы - надличностный и человеческий - вместе образуют организацию, которая не может быть сведена ни к одному из них в отдельности. Как писал Богданов, «организация - сообщество людей, в совокупности отличающееся разумным поведением».

В своей курсовой работе я буду рассматривать такой важный для функционирования организации элемент, как организационную культуру - совокупность норм, ценностей обычаев, регламентирующих деятельность организации, систему координат, которую принимают все члены, и в рамках которой ведется управление и протекает повседневное функционирование организации. То есть, можно сказать, что организационная культура объясняет, почему организация функционирует тем или иным способом. Тема весьма актуальна и разработана, исследователями составлено множество типологий организационных культур.

**Объектом** курсовой работы станет организация «Эрудит» (позволю себе в дальнейшем называть её фирмой, хотя она зарегистрирована не как юридическое лицо, а как частный предприниматель - все дела ведутся от имени директора).

**Предмет** изучения - организационная культура фирмы.

**Целью** работы является изучение организационной культуры «Эрудита» в соответствии с выбранной классификацией (она среди прочих рассмотрена в теоретической части - это Типология организационных культур Кима Камерона и Роберта Куинна) и выявление того, к какому типу она относится.

В **задачи** исследования входит:

1. Определение преобладающих ценностей организации и соотнесение её с вышеуказанной типологией, выявление доминирующего типа.
2. Анализ преобладающего и остальных типов организационной культуры через призму реального функционирования фирмы, то есть определение того, в чем конкретно на практике проявляются черты того или иного типа.
3. Определение удовлетворенности сотрудников существующей организационной культурой.
4. Сопоставление выявленных картин желаемой и действительной культуры и определение адекватности существующей в фирме системы ценностей внешним условиям и ожиданиям работников.
5. Составление рекомендаций для руководства фирмы по устранению возможных противоречий.

Известный специалист в области теории процессов и систем управления Ивери Прангишвили писал о том, что современной управленческой практике не хватает использования научных подходов и результатов научно-исследовательской практики. Безусловно, исследования в области социологии организаций представляют большую ценность для

повышения эффективности управления. В частности, представляются весьма значимыми исследования по диагностике организационной культуры предприятий, так как они чаще всего позволяют дать объяснение и предложить решение проблемы в ситуации, когда «Менеджеры, пытающиеся как-то изменить поведение подчиненных, часто сталкиваются с крайне упорным их сопротивлением изменениям, которое невозможно объяснить разумными причинами».

# Глава 1. Теоретическая часть

##

## 1.1 Определения организационной культуры

Говоря об организационной культуре, имеют в виду, в первую очередь, «перечень проблем, которые составляют основу убеждений и ценностей руководства организации»

Организационная культура выражает общие концептуальные положения, на которых построена деятельность организации. Это ценностный фундамент, в который заложено отношение к личности в организации и вне её, к продуктам её деятельности и качеству выпускаемой продукции, клиентам, обязательствам - этот список можно продолжать бесконечно. Носителями организационной культуры являются, конечно же, люди, и она находит свое отражение в соблюдаемых ими традициях, ритуалах, нормах, комплексе правил, которым следуют все участники организации и которые развиваются вместе с ней.

Согласно системному подходу, одним из ключевых условий успешного функционирования системы является определение её цели, миссии. Это является едва ли не самой значимой частью формирования организационной культуры. Действительно, миссия (например, компания “Walt Disney” определяет её как «Дарить людям радость»), какой бы общей, умозрительной и абстрактной она не являлась, представляет собой стержень, на который накручиваются все более и более конкретизированные ценности и приоритеты, цели и задачи; в конце концов, эта цепочка приходит к своему практическому осуществлению - в поведении каждого индивида-члена организации. И опять, суммируясь, эти поведения, которые имеют как бы общий знаменатель, в итоге дают единицу - приходят к осуществлению того глобального, что было задумано изначально.

В своей книге «Организационная культура и лидерство» Эдгар Шейн с самых первых страниц указывает на организационную культуру как на «общий климат организации и характерные методы работы с людьми, а также провозглашаемые ею ценности и ее кредо». Эту формулировку я и приму в качестве рабочего определения.

Культура организации определяет смысл деятельности всех участвующих в ней индивидов, выполняет интегрирующую функцию. Она может считаться потенциалом, ресурсом организации в том случае, если сформирован единый «язык культуры» в рамках данной организации, ценности действительно объединяют людей, а те готовы разрешать конфликты.

## 1.2 Свойства и функции организационной культуры

Организационная культура имеет множество параметров и свойств. Сюда можно отнести:

1. Меру индивидуальной автономности - параметр, показывающий, насколько в данной культуре ценится индивидуальная ответственность, независимость и инициатива работников. Это степень индивидуализма, принятая в коллективе;
2. Структуру - это «взаимодействие органов управления и отдельных лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля»
3. Управленческое обеспечение, поддержку и стимулирование подчинённых;
4. Идентификацию работников с организацией;
5. Политика в отношении конфликтов, инноваций.

Все функции организационной культуры «завязаны» на двух основных процессах, которые она должна обеспечивать. Это регулирование (приспособление и интеграция) с одной стороны и воспроизводство социального опыта (опять ж, имеющее двоякую природу, оно включает в себя сохранение, стандартизацию и сохранение уже существующих задач и одновременно - творческий поиск и развитие новых) - с другой.

Организационная культура, прежде всего, должна служить стержнем, то есть, выполнять **охранную** функцию, являясь препятствием для нежелательных воздействий извне, проникновения отрицательных ценностей. Служа барьером для организации снаружи, она также должна укреплять её изнутри - в этом состоит её **интегрирующая** функция. Организационная культура объединяет всех членов коллектива, увязывает индивидуальные интересы с интересами компании, служит гарантом выполнения обязательств по отношению к личности, к деятельности компании на рынке. Она создает чувство вхожести в группу, принадлежности к организации, общности интересов. Безусловно, культура организации предполагает существование правил - писаных и неписаных, законов, предписаний. Норм, которых придерживаются все участники организации. Это подводит нас к следующей функции организационной культуры - **регулирующей**. Но культура не только регулирует жизнь организации - она также влияет на её развитие. Это и личностный и карьерный рост сотрудников, и контроль и совершенствование качества продукции. В этой связи Мильнер указывает на такие функции организационной культуры, как **образование**, **развитие** и **управление качеством**. Культура организации интегрирует не только то, что находится внутри неё, но и саму организацию в общество, определяя соотношение её деятельности с нуждами общества. В этом заключается функция **внешней адаптации**.

## 1.3 Сильные (позитивные) и слабые (негативные) организационные культуры

Атмосфера на предприятии, определяемая организационной культурой, безусловно, может быть разной. Встречаются коллективы, в которых организационная культура, вместо того, чтобы сплачивать коллектив, выполняет прямо противоположную функцию. Такая культура может быть определена как слабая, то есть не предоставляющая компании главных, стержневых ценностей, вокруг которых строилась её деятельность. В связи с отсутствием таких коллективных ценностей, слабая организационная культура шаткая, неопределенная, в ней часто встречаются брожения умов, разность мнений, не разрешаемые конструктивно конфликты, нестабильность, недоверие. Следовательно, работа такой организации не может быть эффективной.

Чем больше индивидов чувствуют себя причастными к организации и разделяют её ценности, тем сильнее культура. Работа ведется плодотворнее, когда четко определены приоритеты в отношении производства, подбора и квалификации кадров, а люди уверены в завтрашнем дне. Сильная культура фиксирует ценность трудовой деятельности как способа саморазвития, в то время как слабая не даёт личностного удовлетворения человеку, даже если экономически его деятельность ему выгодна. В условиях слабой организационной культуры возникает отчуждение труда. Исследования слабых организационных культур показывают, что для них характерны равнодушие, обезличивание проблем, слепое подчинение, консерватизм, изоляционизм, антипатия. В компаниях с «негативной» культурой отмечается наличие слухов и сплетен, подрывающих авторитет предприятия у его работников, общественности и партнеров; недоверие руководителям всех уровней; высокая текучесть кадров; «умственная» текучесть кадров, то есть работники присутствуют физически, но интеллектуально и эмоционально «отсутствуют», работают в течение дня несколько часов, выполняя лишь самое необходимое, работают не так качественно, как могли бы, специально растягивают время выполнения задания, а остальное время тратится на перекуры, чаепития и так далее

Совершенную противоположность этой картине являют компании с позитивной, сильной организационной культурой. Каждый сотрудник в них ощущает себя субъектом (не объектом, как в слабой культуре), значимым для общей результативности деятельности предприятия. Люди ощущают свою способность влиять на развитие компании, разделяют ответственность за выпускаемый продукт и готовы нести её. Добросовестное отношение к своим обязанностям становится нормой поведения. Там, где организационная культура сильна, осуждается фиктивная трудовая деятельность, являющаяся нормой для негативных культур, работники инициативны и ориентированы на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее оптимальных способов осуществления своей деятельности. Трудовая деятельность любого вида приобретает творческий характер, что создает общую атмосферу увлеченности своей работой. Успешность сотрудника становится основанием и для самоуважения и для уважения со стороны коллег. Повышается эффективность делового взаимодействия, что является объективным условием установления доброжелательных межличностных отношений в коллективе.

Безусловно, положительная культура способствует эффективному решению проблем и росту производительности, способствует принятию грамотных управленческих решений. Негативная культура - источник сопротивления и общего хаоса, в её условиях невозможно эффективное принятие решений и развитие.

## 1.4 Некоторые типологии организационных культур

Существует много классификаций организационных культур. В их основу положены разные критерии, разнится количество выделяемых типов. Если составлять классификацию классификаций, как это сделала Е. Черных, то окажется, что все их многообразие можно свести к четырем группам и сгруппировать по типам критериев, которые используются как основания классификаций.

Первая группа типологий основана на рассмотрении этнометрических (кросскультурных) различий, Вторая - ценностей, отношений и личностных качеств; основание для выделения третьей группы типологий - система распределения власти, полномочий. Наконец, типологии четвертой группы рассматривают «Организационно-функциональные параметры и особенности взаимодействия с внешней средой»

Далее я рассмотрю примеры типологий, относящихся к каждой из четырех групп, а также ту оптимистическом (надежда и принятие) или пессимистическом (боязнь) отношении к успеху, соперничеству и конфликтам и так далее, а также классификацию, которую возьму за основу своего исследования в «Эрудите».

### 1.4.1 Кросскультурные различия. Типология Геерта Хофстеде

Эта классификация основана на том, что организационная культура является частью культуры национальной, а также определяется местом работы, должностью индивидов, их полом, возрастом и многими другими факторами.

Хофстеде характеризовал организации в целом и их сотрудников в частности по пяти характеристикам, в рамках каждой выделяя значимые параметры и по ним сравнивая единицы своего исследования.:

1. **Индивидуализм - коллективизм**. В рамках этой характеристики он рассматривал следующие параметры: степень вмешательства компаний в личную жизнь сотрудников; влияние организации на самочувствие работников; традиционность или инновационность используемых методов мотивации; приоритет личной ответственности и инициативы или лояльность и коллективная ответственность, и так далее.
2. **Дистанция власти**. Сюда входит то, насколько часто подчиненные выражают несогласие; стиль управления - директивный или демократический; положение руководства по отношению к подчиненным (такие же, как все или вышестоящие); централизация или децентрализация и так далее.
3. **Мужественность - женственность**. Эта характеристика находит свое выражение в таких параметрах, как доминирование полов во власти, приверженность гендерным стереотипам, превалирующем среди сотрудников стремлению к выделению из массы или к равенству, независимости или солидарности и так далее.
4. **Долгосрочная - краткосрочная ориентация**. Для долгосрочной ориентации характерны такие ценности, как расчетливость и напористость; ценностями, Для краткосрочной - уважение к традициям, выполнению социальных обязательств и стремлению не терять своего лица.
5. **Стремление к избеганию неопределенности**. Выражается в уверенности или неуверенности в завтрашнем дне; устойчивом или наоборот низком уровне мотивации;

### 1.4.2 Ценности, отношения, личностные качества и особенности поведения. Типология Манфреда Кетс де Вриеса

В этой типологии была предпринята попытка переноса на организации особенностей, которые применяются в психологии для определения черт характера - например, параноидальность, истероидность, шизоидность и так далее.

1. **Паранойяльная организация**. Опирается на высокий, даже чрезмерный, контроль и наблюдение за подчиненными. Консерватизм на всех уровнях, отсутствие инициативы и недоверие к начальству, бюрократический, рациональный стиль управления. Климат в коллективе холоден, безэмоционален.
2. **Принудительная организация** (по-видимому, аналогия с эпилептоидностью). Характеризуется патологическим стремлением к рациональности, систематизации, избеганию ошибок любой ценой, наличием правил «на все случаи жизни», патриархальность в управлении, стабильность связей, высокая степень реакционности, инертность.
3. **Драматическая организация** (аналогично - истероидный тип характера). В ней обычная деятельность превращается в представление, инсценировку, поэтому для неё характерны следующие особенности: принятие решений «по факту», ценность риска и инициативы, непостоянство целей и частая смена рыночных ниш, недоразвитость контроля, отсутствие системности.
4. **Депрессивная организация.** Имеет консервативный бюрократический уклад, вследствие отсутствия инициативы функционирует всегда одинаково и просто, для неё характерен авторитарный стиль управления.
5. **Шизоидная организация.** Имеет попустительский стиль управления, руководитель воспринимается как отстраненный и даже «страшноватый». Управление осуществляется в основном силами среднего звена, велико стремление к завоеванию благосклонности безучастного руководителя, соперничество.

### 1.4.3 Система распределения власти, полномочий и ответственности. Типология Чарльза Ханди

Эта типология подразделяет организационные культуры по типу сил, преобладающих в них. Это могут быть сила положения, сила распоряжения ресурсами, сила обладания знаниями и сила личности. Проще говоря, это сильная сторона компании, дающая ей преимущество. В соответствии с этими критериями Ханди выделял четыре типа организационной культуры.

1. Культура Зевса (основная сила - власть). Такая организация держится на харизматичном лидере, который обладает властью в силу выдающихся личных и профессиональных качеств, а акт же ресурсов, находящихся в его распоряжении. В компании существует жесткая иерархия и выборочный контроль, однако система правил не слишком широка и формализована, что позволяет проявлять гибкость, когда это необходимо. Устойчивость организации нарушается, когда лидер не может справиться со своими функциями. Отношения между сотрудниками построены на доверии и личном общении, они способны работать добросовестно и эффективно, без понукания. Продвижение по карьерной лестнице часто происходит согласно критерию личной преданности и симпатии.
2. Культура Аполлона (ролевая культура). Существует по системе жестких правил, которые регламентируют всё. И структуру, и организацию труда, и отношения между отделами, и то, кто и как должен работать. В такой организации место важнее человека. Сотрудники являются узкими специалистами. Главной ценностью является место, занимаемое в иерархии. Такая организация способна функционировать в условиях стабильности, но консервативна, реакционная, в ней крайне сложно осуществлять какие-либо нововведения. Предлагая сотрудникам стабильность и безопасность, компания с культурой Аполлона ждет от них исполнительности и предсказуемости.
3. Культура Афины (основана на задачах). Обычно компании с такой культурой предоставляют услуги специфического характера, обладая штатов квалифицированных профессионалов и знаниями. Это, например, выпуск новых или нестандартных изделий. Работа ведется кооперативно. Лидером является тот, что обладает самой востребованной информацией. Критерием эффективности считается решение задачи. В культуре Афины хорошо развита внутриорганизационная горизонтальная мобильность, работники имеют широкий кругозор.
4. Культура Диониса (основана на силе личности). Основную ставку делает не на решение задач, а на развитие сотрудников, достижение ими своих целей. Ценятся профессионализм, выдающиеся личные качества, власть сосредоточена вокруг индивидуальностей, чьи интересы стоят выше общеорганизационных. Если какая-то личность начинает доминировать, культура Диониса перерождается в культуру Зевса. Примерами организация с такой культурой могут служить адвокатские конторы.

### 1.4.4 Организационно-функциональные параметры и особенности взаимодействия с внешней средой. Типология Джеффри Зонненфельда

Джеффри Зонненфельд выделяя четыре типа организационных культур, каждый из которых по-разному сказывается на карьерном росте сотрудников и имеет разные преимущества в конкурентной борьбе, а также потенциал развития.

1. **Бейсбольная команда**. Основу такой организации составляют «ключевые игроки» - наиболее успешные сотрудники. Они наиболее ценны, тех же работников, чьи профессиональные или личностные показатели определяются как невысокие, увольняют.
2. **Клубная культура**. Для такой организации характерен командный дух, сплоченность и «сработанность» сотрудников, а также приоритет стабильности, постепенного, но уверенного продвижения по карьерной лестнице, высокий профессионализм и широкий кругозор работников.
3. **Академическая культура**. Как и для предыдущей, для неё характерен медленный карьерный рост. В такие компании набираются молодые сотрудники, ориентированные на долговременное сотрудничество. Мобильность здесь ниже, чем в клубной культуре, и работники являются узкими специалистами, что не только ограничивает их развитие, но и разбивает организацию на сегменты, мало кооперирующиеся между собой.
4. **Оборонная культура**. Она не предоставляет перспектив долгосрочной карьеры и гарантий профессионального роста. Такие компании крайне неустойчивы и нестабильны, однако создают хорошие условия для проявления инициативы и нестандартных решений.

### 1.4.5 Типология организационных культур Кима Камерона и Роберта Куинна

Эти исследователи известны как разработчики рамочной конструкции конкурирующих ценностей. Она основана на двух измерениях организационной культуры, которые определяют ключевые факторы эффективности для организационной культуры.

Первое измерение выключает в себя критерии гибкости и дискретности с одной стороны и стабильности и контроля - с другой. То есть, есть организации, которые считаются эффективными, если они динамичны, отличаются хорошей приспособляемостью, склонны к переменам. Другие организации эффективны при условии, что функционируют предсказуемо и стабильно, без потрясений. Как пишут сами авторы, «континуум этого измерения простирается от организационной многогранности и пластичности на одном краю до организационной непоколебимости и долговечности на другом»

Второе измерение также включает в себя два полюса. На одном находится эффективность, определяемая ориентацией компании на внутреннюю гармонию, интеграцию и единство. На другом - эффективность, ассоциируемая с внешней ориентацией, соперничеством, конкуренцией и дифференциацией. Таким образом, это измерение простирается от организационной сплоченности и согласованности на одном краю до организационной разобщенности и независимости на другом.

Эти два измерения определяют четыре стержневые ценности организационной культуры. Соответственно, четыре её типа выделялись Камероном и Куинном сообразно доминирующим в организациях ценностям. Разумеется, это идеальные типы, проявляющиеся в разных сочетаниях.

1. Клановая культура. Такой тип культуры характеризует организацию семейного типа, которой свойственна высокая сплоченность, приверженность сотрудников единым ценностям, забота о работниках и внимание к индивидуальности. Такая организация воспринимается как «мы». Для клановой культуры характерно поощрение бригадной работы, доверие и предоставление относительной автономности командам. В задачи управления входит забота о подчиненных, формирование комфортного окружения, формирования максимальной ценностной мотивации и наилучших условий для эффективного участия в бизнесе. Клановый коллектив сплочен и дружен, руководители воспринимаются как воспитатели или даже родители, компания делает ставку на долгосрочное развитие личности, и успех в ней определяется как забота и хорошее отношение к потребителям.
2. Адхократическая культура (от лат. ad hoc - «по случаю). Организации с такой культурой условиями успеха видят новаторство, обладание знанием и опережающие время решения. Адхократическая культура стремится к предвидению будущего, из её названия следует, что она определяется авторами как динамичная, временная, специализированная организационная единица. Её главная цель заключается в адаптации к среде, быстром приспособлении в условиях неопределенности, решении все новых задач. В типологии Чарльза Ханди адхократии аналогична культура Афины. Адхократические компании поощряют инициативу и свободу работников, что согласуется с их важнейшим стремлением всегда быть на переднем рубеже. Компания с такой культурой - это динамичное предпринимательское и творческое место работы.
3. Иерархическая культура. Главная цель компании с такой культурой - обеспечение рентабельного, надежного, плавно текущего и единообразного функционирования. Она эффективна в условиях стабильного окружения, что позволяет ей жить по установленным правилам и процедурам, используя заранее отлаженные механизмы деятельности. Такой тип культуры можно также называть бюрократическим, так как действиями людей управляют процедуры. Лидеры ценятся как талантливые рационализаторы и организаторы, интегрирующую функцию выполняет строго сформулированная официальная политика организации. Работникам предоставляется гарантия долгосрочной занятости, а условием продвижения по службе является следование правилам.
4. Рыночная культура. Суть названия этого типа культуры заключается в том, что она функционирует с ориентацией на внешнюю среду, а не на свои внутренние дела. Главный фокус сосредоточен на работе с клиентами, а критериями успеха являются прибыль, достижение конкурентоспособности. Путь к достижению продуктивности в такой организации - это четко поставленная цель и агрессивная стратегия. Таким образом, превалирует стремление к достижению результата, соответственно, лидеры расцениваются как суровые конкуренты и твердые руководители. Присутствует соперничество сотрудников между собой, стремление к победе в конкурентной борьбе - главная ценность компании с рыночным типом культуры.

Именно типологию Камерона и Куинна я выбрала для изучения компании «Эрудит» в практической части своей курсовой работы. Эта типология формулировалась на базе многочисленных прикладных исследований организационных культур, а также в уже готовом виде применялась для изучения более чем тысячи компаний. Помимо теоретической базы она предоставляет особую методику проведения исследования и обработки результатов, о которой я расскажу подробнее во второй главе курсовой работы.

# Глава 2. Методологическая часть

##

## 2.1 Вопросник OCAI и обработка результатов, полученных с его помощью

Инструмент OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) имеет форму вопросника, требующего индивидуальных ответов по каждому из шести пунктов в каждой из двух частей. Он предназначен для диагностики организационной культуры и является универсальным, будучи опробованным более чем на тысяче различных компаний. Мной были найдены сведения о применении этого стандартизированного вопросника на российских предприятиях. Каждый пункт представляет собой предложение охарактеризовать определенную сторону деятельности компании - например, стиль управления или то, как определяются в ней критерии успеха. Оценку респонденты проводят по четырем вариантам, каждый из которых отвечает одному их типов культуры (Клан, Адхократия, Иерархия, Рынок). Процедура оценки проста: между этими четырьмя вариантами респондент распределяет 100 баллов, давая наибольшее количество баллов той альтернативе, которая более всего соответствует его компании. Вопросник состоит из двух частей, по 6 вопросов в каждой. Суждения и параметры оценки в них одинаковы, разница состоит в том, что в первой части респондент характеризует нынешнюю культуру организации - то, как в ней обстоят дела на момент опроса. Во второй части он характеризует желаемое положение вещей - культуру своей компании, какой он хотел бы её видеть в будущем. Таким образом, оценивается одновременно нынешняя и желаемая организационная культура. Результаты отображаются в особой системе координат - профиле организационной культуры. Оси координат - стрежневые ценности организационной культуры (гибкость и дискретность, и стабильность и контроль; внутренний фокус и интеграция, и внешний фокус и дифференциация). Каждый квадрант соответствует определенному типу культуры, а координаты точек рассчитываются как среднее арифметическое оценок, проставленных респондентами каждому типу культуры (отдельно для имеющейся и желаемой). Такое графическое представление удобно и наглядно, профиль организационной культуры позволяет максимально быстро оценить одновременно нынешнюю, предпочитаемую культуры и их соотношение. На рис. 1 изображен незаполненный профиль организационной культуры, а с вопросником OCAI можно ознакомиться в приложении 1.

Гибкость и дискретность

Внутренний фокус и интеграция.

Внешний фокус и дифференциация

Клан

Адхократия

Бюрократия

Рынок

Стабильность и контроль

Рис. 1 - Макет профиля организационной культуры

# Глава 3. Практическая часть

##

## 3.1 Общие сведения о компании «Эрудит»

Книжный магазин «Эрудит» был основан более 40 лет назад - в 19… году. За это время в фирме было два директора, и в своём нынешнем виде она существует с 1992 года. В настоящее время в магазине трудится коллектив из 9 человек, причем текучесть кадров крайне низка - за 18 лет коллектив покинули всего 2 человека, пятеро были приняты на работу. Примечательно, что коллектив «Эрудита» чисто женский.

Основная деятельность фирмы заключается в торговле книгами. Изначально магазин специализировался на печатной книжной продукции, но постепенно в ассортимент товаров вошли канцелярские товары, открытки, подарки и услуги по их упаковке, елочные игрушки, аудиокниги, настольные игры и т. д.

По штатному расписанию, в фирме числятся один директор, один бухгалтер и семь продавцов. Как правило, такие действия как приём и сортировка товара производятся совместно, то есть, например, директор не только управляет, бухгалтер при определенных обстоятельствах может работать с покупателями, а продавцы выполняют функции товароведов. То есть, деятельность каждого работника в фирме достаточно гибка.

Фирма имеет стабильные каналы поставки. Составлением ассортимента и завозом товаров занимается непосредственно директор. Договоры с новыми поставщиками заключаются не часто.

«Эрудит» спонсирует некоторые городские мероприятия, в частности детские праздники, проводит общественные акции, как то, например, встречи с ветеранами ВОВ, писателями, музыкантами.

Фирма доминирует на дубненском рынке книжной продукции: по сравнению с другими книжными магазинами Дубны «Эрудит» имеет самый широкий ассортимент книг; снабжает учебниками школы право- и левобережной частей города, осуществляет выполнение индивидуальных заказов на книги.

## 3.2 Построение организационного профиля по результатам исследования

С помощью вопросника OCAI Кима Камерона и Роберта Куинна было опрошено 6 работников «Эрудита». В ходе обработки полученные данные были усреднены, что позволило составить профиль организационной культуры магазина «Эрудит».

В среднем были получены следующие оценки, ставшие координатами каждого типа организационной культуры на профиле.

|  |  |
| --- | --- |
| Сегодняшняя организационная культура «Эрудита» | Предпочитаемая организационная культура «Эрудита» |
| А (Клан) 40 | А (Клан) 45 |
| Б (Адхократия) 15 | Б (Адхократия) 20 |
| В (Рынок) 20 | В (Рынок) 15 |
| Г (Бюрократия) 25 | Г (Бюрократия) 25 |

## 3.3. Интерпретация профиля организационной культуры

###

### 3.3.1 Анализ сегодняшней культуры организации

Данные проведенного исследования показывают, что превалирующий на сегодняшний день в «Эрудите» тип организационной культуры - Клан. Он практически вполовину сильнее всех остальных типов. К слову, значимым различием Ким Камерон и Роберт Куинн считают разницу более чем в 10 пунктов. В соответствии с этим, ценности клановой культуры можно безоговорочно признать доминирующими в данной организации. Далее оценки в порядке убывания распределились между Бюрократией, Рынком и Адхократией.

Внутренний фокус ориентации организационной культуры обусловлен тем, что коллектив маленький и долгое время остаётся практически неизменным, он пронизан сетью устоявшихся межличностных отношений. То, что такой тип культуры безоговорочно лидирует также по итогам исследования предпочитаемой культуры, как мне кажется, можно объяснить тем, что люди не просто функционируют, а проживают свою деятельность в организации, согласно теоретикам Школы человеческих отношений. Относительно коллектива «Эрудита» это положение оправдывает себя. Сложившуюся атмосферу дружественности сотрудники признают самой главной чертой своей фирмы и желают, чтобы дальше было так же. Примечательно, что сотрудники совместно отмечают как государственные праздники, так и Дни Рождения. Ещё одной характерной чертой Клана является признание ценности заботы о людях. «Эрудит» занимает активную общественную позицию, оказывая поддержку и проводя различные мероприятия для горожан.

Характерная черта второго по доминантности типа - Бюрократии - состоит в том, что такая фирма эффективно функционирует в стабильных условиях и делает акцент на плавности деятельности. В описании фирмы указано на постоянство работы с поставщиками и доминирование на локальном рынке. Скорее всего, именно по причине устойчивого доминирования над конкурентами тип Рынок менее акцентирован в профиле организационной культуры, чем Бюрократия, и фирма, и без того занимающая лидирующую позицию, не имеет нужды в акценте на ценностях, поощряющих стремление к конкуренции.

Адхократический тип организационной культуры был признан наименее проявляющимся в сегодняшних условиях функционирования «Эрудита». По видимости, руководитель не видит в данный момент оснований для настраивания коллектива на динамичную новую работу. Опять же, всё идет по накатанной, в нынешней системе ценностей мало выражено стремление к решению новых задач, являющееся основной характеристикой Адхократии.

## 3.3.2 Анализ предпочитаемой организационной культуры и сравнение её с сегодняшней

На профиле организационной культуры легко заметить, что контуры нынешней культуры практически совпадают с контрами желаемой. Ни в одной из оценок не отмечено значимой разницы, а оценка Бюрократии вообще осталась на таком же уровне. При этом отмечено незначительное (то есть, не указывающее на конфликт ценностей) смещение в сторону Адхократии и понижение оценки Рынка. Параметр клановой культуры также немного повысился в предпочтительной культуре. Это говорит о том, что сотрудников устраивает нынешнее положение вещей. Впрочем, незначительные расхождения тоже нуждаются в интерпретации. Видно смещение четырёхугольника вверх и влево, оно произошло в двух противоположных квадрантах - от Рынка, и без того имеющего маленькую оценку, в сторону Клана. Это говорит о том, что при выборе ценностей, а соответственно, ориентации на определенный режим работы, сотрудники скорее выберут взаимопомощь и слаженную командную работу, нежели разделяющую ориентацию на победу над конкурентами, которая в предпочитаемой культуры будет находиться в самом низу.

Оценка Бюрократических ценностей осталась неизменной, что выражает полную удовлетворенность коллектива существующей системой правил и стабильным ходом деятельности. При этом примечательно, что оценки Адхократии повысились, что говорит о готовности персонала к проявлению инициативы, развитию фирмы, решению новых задач, что, однако не должно стать помехой дружественности коллектива, как-либо разъединить сотрудников, так как в таком случае никакие изменения не будут приняты в силу доминантности Клановых установок.

**Выводы**

Сегодня фирма находится в выгодном экономическом положении, занимая высокую позицию в конкурентной среде. Профили нынешней и желаемой организационных культур имеют незначительные расхождения. Это позволяет говорить о том, что в настоящее время в «Эрудите» сложилась оптимальная организационная культура с преобладанием клановых коллективистских ценностей, которая не сталкивается с серьезными проблемами. В этом смысле малая численность коллектива способствует эффективности управления, так как он однороден, в нем отсутствуют расколы. По итогам исследования организационной культуры фирмы «Эрудит» с помощью типологии Камерона и Куинна и вопросника OCAI, можно сделать несколько выводов:

1. Организация имеет выраженный внутренний фокус интеграции.
2. Клановые ценности дружественности, сплоченности, приверженности делу и совместной работы превалируют в организационной культуре фирмы.
3. Эрудит является надежным местом работы, гарантирующим долгосрочную занятость. Фирма имеет стабильный доход и каналы поставки.
4. Организация имеет невысокий уровень ориентации на конкурентную борьбу, что обусловлено небольшим числом конкурирующих компаний в городе и тем, что среди них фирма и без того занимает стабильно лидирующую позицию. В этой связи нет необходимости в смене ориентиров с внутреннего фокуса на внешний, тем более что такие изменения вряд ли будут встречены с одобрением.
5. Дальнейшее развитие фирмы, расширение ассортимента товаров и услуг скорее всего возможно вести даже более высокими темпами, чем оно идет сейчас, это встретит одобрение со стороны работников при условии сохранения целостности коллектива.
6. В свете полученных результатов, говорящих об оптимальности организационной культуры «Эрудита», в качестве главной рекомендации можно указать поддержание дружественной атмосферы в коллективе. Так как выявлена необходимость в постановке новых задач и дальнейшем расширении поля деятельности и готовность сотрудников работать над прогрессивными изменениями, стоит отметить, что какая-либо новая деятельность не должна нарушать сложившейся доверительной обстановки. В частности, деятельность сотрудников должна оставаться командной, должна сохраняться возможность подмены ими друг друга, если это возможно по специфике деятельности, информация о нововведениях должна распространяться открыто.

Проведенное исследование не выявило выраженных проблем в организационной культуре фирмы. Методика диагностики организационной культуры OCAI показала себя как простой и удобный метод исследования. Как мне кажется, для более полной диагностики организационной культуры необходимо сочетание OCAI с другими способами исследования, как то: интервью, опросы с использованием других оценочных методик, наблюдение. Возможно, при более детальном рассмотрении организационной культуры фирмы удалось бы вскрыть какие-либо противоречия и на их основании дать более развернутые рекомендации, чем те, что позволяет сделать методика OCAI.

# Список используемой литературы

1. Мильнер Б. Теория организации. Учебник. М.: Инфра-М, 2005.
2. Пригожин А. Современная социология организаций. М.: Интерпракс, 1995.
3. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. М.: Питер, 2001.
4. Э. Шейн. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2008.
5. И. Прангишвили. Об эффективности управления сложными социально-экономическими системами // Проблемы теории и практики управления. - 2006. - №2.- С.24-31.
6. Чанько А. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний.//Российский журнал менеджмента. - 2005. - Т.3, №4. - С. 29-54. URL: http://www.management.edu.ru/
7. Институт корпоративной культуры. http://www.corpculture.ru/

# Приложение

##

## Вопросник OCAI

Здравствуйте!

Эта анкета - часть исследования по диагностике корпоративной культуры предприятия. Пожалуйста, примите участие в нашем опросе. Он полностью конфиденциален, ответы не будут использоваться для установления личности респондентов.

При заполнении следуйте инструкциям, указанным в анкете.

Заранее спасибо за содействие.

**Часть 1. Нынешняя организационная культура (какой Вы видите её сегодня).**

Каждый из вопросов предполагает четыре альтернативных варианта ответа. Распределите 100 баллов среди вариантов ответов в том весовом соотношении, которое наиболее соответствует Вашей организации. Наибольшее количество баллов следует давать той альтернативе, которая более всего напоминает вашу организацию.

**Например**: А – 60, Б – 20, В – 15, Г- 5. Сумма проставленных баллов обязательно должна быть равной 100, при этом возможно проставление нулей.

|  |
| --- |
| 1. Важнейшие характеристики *нынешней* компании.
 |
| А | Организация уникальна и подобна большой семье. |  |
| Б | Организация очень динамична и проникнута новаторством.. |  |
| В | Организация ориентирована на результат, для людей характерно достижение поставленной цели. |  |
| Г | Организация жестко структурирована и строго контролируется. |  |
|  | Всего 100 |
| 1. Стиль руководства (в общем), принятый *в настоящее время* в организации, характеризуется:
 |
| А | Заботой и поддержкой руководителя по отношению к починённым. |  |
| Б | Поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы. |  |
| В | Высокой требовательностью, стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений. |  |
| Г | Требованием полного подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях при гарантированной занятости. |  |
|  | Всего 100 |
| 1. Стиль управления работниками, принятый *в настоящее время* в организации, характеризуется:
 |
| Заботой и поддержкой руководителя по отношению к починённым. |  |
| Поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы. |  |
| Высокой требовательностью, стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений. |  |
| Требованием полного подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях при гарантированной занятости. |  |
|  | Всего 100 |
| 1. Организацию *сегодня* связывает в единое целое
 |
| А | Преданность делу и взаимное доверие. |  |
| Б | Приверженность новаторству и стремление быть на первых рубежах. |  |
| В | Акцент на достижении цели, выполнении поставленной задачи. |  |
| Г | Формальные правила и официальная политика. |  |
|  | Всего 100 |
| 1. Стратегические цели *сегодня*:
 |
| А | Организация заостряет внимание на развитии сотрудников. Поощряется командная работа. |  |
| Б | Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и использование возможностей. |  |
| В | Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке. |  |
| Г | Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность всех операций. |  |
|  | Всего 100 |
| 1. Критерии успеха *сегодня*:
 |
| А | Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности работников делом. |  |
| Б | Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор. |  |
| В | Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – лидерство на рынке. |  |
| Г | Организация определяет успех на базе рентабельности и низких производственных затрат. |  |
|  | Всего 100 |

**Часть 2. Предпочитаемая организационная культура (какой Вы хотели бы её видеть)**

Распределите 100 баллов для каждой из четырех альтернатив в том весовом соотношении, которое наиболее соответствует Вашим предпочтениям. Наибольшее количество баллов следует давать той альтернативе, которая более всего напоминает Вашу предпочитаемую организацию.

**Наприме**р: А – 60, Б – 20, В – 15, Г- 5. Сумма проставленных баллов обязательно должна быть равной 100, при этом возможно проставление нолей.

|  |
| --- |
| 1. Хотелось бы, чтобы организация характеризовалась такими чертами:
 |
| А | Организация была бы уникальна и подобна большой семье. |  |
| Б | Организация была бы очень динамична и проникнута новаторством. |  |
| В | Организация была бы ориентирована на результат, для людей было бы характерно и достижение поставленной цели. |  |
| Г | Организация была бы жестко структурирована и строго контролировалась. |  |
|  | Всего 100 |
| 1. Хотелось бы, чтобы стиль руководства (в общем) характеризовался
 |
| А | Заботой и поддержкой руководителя по отношению к подчинённым. |  |
| Б | Поощрением индивидуального риска, новаторства. |  |
| В | Высокой требовательностью, стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений. |  |
| Г | Требованием полного подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях при гарантированной занятости. |  |
|  | Всего 100 |
| 1. Хотелось бы, чтобы стиль управления работниками характеризовался
 |
| А | Заботой и поддержкой руководителя по отношению к подчинённым. |  |
| Б | Поощрением индивидуального риска, новаторства. |  |
| В | Высокой требовательностью, стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений. |  |
| Г | Требованием полного подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях при гарантированной занятости. |  |
|  | Всего 100 |
| 1. Хотелось бы, чтобы организацию связывали в единое целое
 |
| А | Преданность делу и взаимное доверие. |  |
| Б | Приверженность новаторству и стремление быть на первых рубежах. |  |
| В | Акцент на достижении цели, выполнении поставленной задачи, агрессивность и стремление к победе. |  |
| Г | Формальные правила и официальная политика, стремление поддержать плавный ход деятельности организации. |  |
|  | Всего 100 |
| 1. Хотелось бы, чтобы стратегические цели организации отвечали следующим критериям:
 |
| А | Организация заостряла бы внимание на гуманном развитии. Поддерживала бы высокое доверие, открытость и участие. |  |
| Б | Организация акцентировала бы внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценились бы апробация нового и использование возможностей. |  |
| В | Организация акцентировала бы внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминировало бы целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке. |  |
| Г | Организация акцентировала бы внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего были бы контроль и плавность всех операций. |  |
|  | Всего 100 |
| 1. Хотелось бы, чтобы критерии успеха организации были следующими:
 |
| А | Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности работников делом. |  |
| Б | Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор. |  |
| В | Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – лидерство на рынке. |  |
| Г | Организация определяет успех на базе рентабельности и низких производственных затрат. |  |
|  | Всего 100 |