

Министерство образования и науки Российской Федерации
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

Экономический факультет
Кафедра системного менеджмента и экономики предпринимательства (СМиЭП)

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК

Руководитель ООП

д-р. экон. наук, профессор

 Е..В. Нехода

« 21 » июня 2016 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРЩЕНСТВОВАНИЯ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

по основной образовательной программе подготовки магистров
направление подготовки 38.04.02 – Менеджмент

Лазурин Владимир Валерьевич

Научный руководитель ВКР

канд. экон. наук, доцент

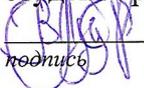
 Н. А. Телегина

подпись

« 21 » июня 2016 г.

Автор работы

студент группы № 09410

 В. В. Лазурин

подпись

Томск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Определение организационной культуры и её функций	7
1.1 Определение организационной культуры и составляющих её элементов	7
1.2 Виды организационной культуры	15
1.3 Факторы, влияющие на формирование организационной культуры	25
2 Методологические аспекты формирования организационной культуры на предприятии	32
2.1 Принципы и этапы формирования организационной культуры	32
2.2 Методы формирования организационной культуры	43
2.3 Методы оценки уровня организационной культуры	55
3 Основные проблемы совершенствования организационной культуры в new york pizza и направления их решения	66
3.1 Анализ среды организации New York Pizza	66
3.2 Оценка уровня организационной культуры New York Pizza	73
3.3 Разработка направлений совершенствования организационной культуры New York Pizza	97
Заключение	111
Список использованных источников и литературы	113
Приложения	122

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях высокой конкуренции на рынке, а также тенденцией к глобализации и интеграции экономики, руководители всё чаще обращают своё внимание на внутренние процессы предприятия. Все организации, независимо от формы собственности и целей деятельности создаются и осуществляют свою деятельность в определенной среде, носящей название – культура. Она оказывает достаточное влияние на определение смысла существования, действуя как извне, так и внутри организации. Отсюда одним из факторов повышения эффективности и производительности труда является совершенствование организационной культуры на предприятии – ценностей, норм и отношений, которые принимаются и разделяются большинством сотрудников. Зарубежными учеными давно уже замечено, что успешные и процветающие компании характеризуются высоким уровнем организационной культуры. Она оказывает влияние как на потенциал одного работника, так и всего предприятия в целом.

Организационная культура является одним из локомотивов в реализации стратегических планов, поставленных перед предприятием, а в случае неудач – одним из её главных тормозов. По мнению многих ученых именно организационная культура, наряду с персоналом, - это самое значимое конкурентное преимущество организации. Это не материальные факторы, которые заставляют сотрудников каждый день приходить на работу, клиентов – совершать повторные заказы, поставщиков – предоставлять скидки.

Резюмируя, организационная культура рассматривается в качестве главного механизма, обеспечивающего практическое повышение эффективности работы организации. Беря во внимание все вышеизложенные факторы, автором была выбрана следующая тема магистерской диссертации: «Основные направления совершенствование организационной культуры на предприятии».

Актуальность темы исследования. Магистерская диссертация посвящена проблеме совершенствования организационной культуры в российских предприятиях общественного питания. Рассмотрение организационной культуры является интересной, актуальной в условиях всевозрастающей конкуренции и требующей детальной проработки темы. Особое значение она имеет для такого предприятия, которое имеет широкую сеть распространения, где территория охвата составляет порядка десяти регионов, ведь распространенность заведения подразумевает под собой не только успешную экономическую деятельность бренда, но и наличие особой и идентичной атмосферы в каждом отдельно взятом заведении.

Организационная культура к настоящему моменту достаточно изучена зарубежными учеными, однако в силу национальных особенностей российского менталитета, который развивается в собственном русле, организационная культура российских предприятий заслуживает собственного анализа.

Объектом исследования является сеть кафе быстрого питания New York Pizza в лице юридического лица ООО «Открытие-2».

Предметом исследования является процесс формирования организационной культуры на предприятии ООО «Открытие-2» и оценка её уровня.

Целью магистерской диссертации является разработка основных направлений совершенствования организационной культуры в ООО «Открытие-2» New York Pizza и методов её оценки.

В соответствии с поставленными целями в диссертации решаются следующие задачи:

- определение сущности и функций организационной культуры, её классификация;
- выявление факторов, влияющих на формирование оргкультуры;
- определение этапов и принципов её формирования;
- анализ методов оценки уровня развития оргкультуры;
- сбор диагностических данных организации New York Pizza;

- анализ диагностических материалов и составляющих элементов оргкультуры предприятия;
- разработка рекомендаций по совершенствованию организационной культуры в целях повышения эффективности работы предприятия.

В качестве методов исследования за основу было взято социологическое исследование нескольких подразделений сети ресторанов быстрого питания New York Pizza в г. Новосибирск. В процессе исследования использовались следующие методы:

- библиографический метод;
- наблюдение;
- тестирование;
- анкетирование;
- анализ данных.

В исследовании приняло участие 63 человека из числа топ-менеджмента, менеджеров среднего уровня и линейного персонала.

Научная новизна исследования заключается в разработке теоретических положений и практических рекомендаций по совершенствованию организационной культуры сети предприятий общественного питания, в условиях динамично развивающейся среды, а также исследование взаимосвязи возраста организации с уровнем развития её организационной культуры.

Практическая значимость. Теоретические и методологические результаты работы доведены до практических выводов и рекомендаций, направленных на управление и совершенствование организационной культуры New York Pizza.

Структура исследования.

Первый раздел диссертации представляет собой теоретическую часть, в которой рассмотрены: сущность и функции оргкультуры, её классификация, этапы развития на предприятии и опыт в её исследовании.

Второй раздел посвящен формированию и развитию организационной культуры на предприятии: принципы формирования оргкультуры, методы

формирования ценностей в организации, методы оценки уровня организационной культуры.

В третьем разделе рассматриваются направления совершенствования организационной культуры в ООО «Открытие-2» (New York Pizza): анализ среды организации New York Pizza, оценка уровня организационной культуры, а также разработка рекомендаций и мероприятий по её совершенствованию.

Информационную базу исследования составили материалы специализированных печатных изданий, данные управленческой отчетности и иных документов предприятия ООО «Открытие-2». Список литературы включает 107 источников, использованных для написания диссертации. В приложениях даны материалы, раскрывающие структуру и сущность организационной культуры ООО «Открытие-2», необходимые для обоснования сформулированных выводов.

1 Определение организационной культуры и её функций

1.1 Определение организационной культуры и составляющих её элементов

В нынешних условиях ускорения рыночной экономики высокий уровень организационной культуры является не столько предметом гордости организации, которая позволяет привлекать высококвалифицированных кадров, сколько оргкультура позволяет создать в компании определенное экономическое и социальное пространство, которое является залогом максимальной производительности, успешности компании, а также стимулом для сотрудников быть приверженным к такой компании.

Будет логичным предположить, что практически каждый руководитель и менеджер понимает значение высокоразвитой организационной культуры для компании, но далеко не все занимаются целенаправленным её построением и совершенствованием. В рамках данного исследования мы предприняли попытку проанализировать данную тему более детально.

Приступая к вопросу формирования и развития организационной культуры, необходимо рассмотреть само понятие организационной культуры, т.к. оно имеет субъективный характер. Любой руководитель, менеджер среднего звена и рядовой сотрудник имеет свои представления о том, что входит в организационную культуру и какой именно она должна быть. Прежде чем заниматься формированием и развитием оргкультуры, для серьезной и эффективной работы необходимо иметь определенные знания и практические навыки.

Существуют два тождественных понятия, которые, однако, различные авторы интерпретируют по-разному: корпоративная культура и организационная культура. Рассмотрим соотношение этих понятий.

В научной литературе достаточно часто под организационной культурой понимают корпоративную культуру, однако не все авторы придерживаются этой точки зрения. Согласно Э. Шейну организационная культура определяется

как «...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 интеграции, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными» [104, с.26]. Корпоративная культура, согласно Ф. Джефкинсу, «...это система общих ценностей и норм, которые формируют тип поведения в организации» [43, с252].

Существует четыре группы точек зрения на соотношение этих понятий. Ж.Т. Тощенко и Н.Н. Могутнова рассматривают понятия организационной и корпоративной культуры как самостоятельные феномены, но имеющие общие элементы: «Организационная культура – это структура организации, а также документы, приказы, руководства, обязательные к исполнению» [98, с.130]. Отличительная черта корпоративной культуры – это ценности, которые формируют у работников чувство сопричастности к организации». Ю. Д. Красовский считает, что корпоративная культура представляет собой часть организационной культуры [58, с.466]. Т.О. Соломанидина предлагает использовать термин «организационная культура», т.к. каждое предприятие, фирма или организация представляют собой корпорацию, то есть понятие «организационная культура» шире понятия «корпоративная культура» [93, с.33]. В свою очередь, согласно точке зрения А.И. Пригожина, организационная культура входит в корпоративную культуру: «умело определив функции, мотивацию, развитие отношений между работниками, согласование интересов, вовлечение работников в выработку общих целей ... можно развить организационную культуру до уровня корпоративной, когда интересы и действия работников максимально ориентированы на цели организации в целом» [85, с.66]. Ряд отечественных исследователей (О.С. Виханский, А.И. Наумов) отождествляет понятия организационной и корпоративной культуры [1, с.284]. Схематически точки зрения изображены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Соотношение понятий «организационная культура» и «корпоративная культура»

В последние годы наиболее часто употребляемой точкой зрения является отождествление понятий организационной и корпоративной культуры.

Начало истории изучения оргкультуры зарубежными исследователями можно соотнести с исследованием группы ученых под руководством Элтона Мэйо и его «Хоторнским экспериментом» в 1930х годах [7]. Ученый исследовал влияние нематериальных факторов на производительность труда на фабрике «Вестерн Электрикс» и пришел к выводу, что на производительность влияют скрытые психологические и социальные факторы, которые ранее не учитывались. Выводы Э. Мэйо содержали положения о важности наличия общих ценностей, объединяющих людей, «осмысленной жизни» работников в организации; о том, что в организациях помимо формальной организационной структуры имеется некая социальная структура, влияющая на поведение и мотивацию рабочих.

В 1950-е годы известный американский социолог М. Далтон провёл исследования в десятках крупных и средних фирмах США и Канады на предмет изучения естественного возникновения культур и субкультур, исходя из разных потребностей работников, и обобщил результаты своих исследований в книге «Человек, который управляет» [4].

В конце 1950х Р.М. Сайерт и Дж. Г. Марч создали «поведенческую теорию социальных целей» [97, С.23]. В своих работах они показали, как в процессе их совместной деятельности в организации работниками вырабатываются ее основные ценности.

В конце 1960-х Д. Хэмптоном опубликована книга «Организационное поведение и практика менеджмента», где целая глава была посвящена проблемам организационной культуры [7]. Основной причиной возникновения интереса к организационной культуре Д. Хэмптон называет чрезвычайную разъединенность, расчлененность отдельных составляющих организации на малые управляемые единицы, которые необходимо как-то вновь соединить.

В 1978 году выходит в свет книга Чарльза Хенди «Боги менеджмента», где исследования посвящены проблемам организаций, причем основное внимание автор уделяет психологическим и философским аспектам их деятельности [8]. Ч. Хенди предпринята попытка определить основные типы организационной культуры и дать им подробную характеристику.

В начале 1980-х годов Уильямом Оучи и его коллеги из Стэнфордского университета разработали теорию, которая впоследствии получила название «Теория-Z» [12]. Согласно теории Z ключевая задача руководителей разного ранга состоит в создании такой среды, в которой сотрудники предприятия самостоятельно решали бы возникающие проблемы. Для этого руководители должны обеспечить возможность инициативы, движения информации снизу вверх, организовывать совместные обсуждения с сотрудниками возникших ситуаций и предложенных ими решений.

Параллельно в то же время, в начале 1980х Т. Дилом и А. Кеннеди публикуется книга «Корпоративные культуры: Обряды и ритуалы корпоративной жизни», в которой авторы рассматривают организационную культуру как один из факторов экономической эффективности и успеха организации, а также фактор, способствующий ее приспособлению к изменениям во внешней среде [5].

В 1982 году Томас Дж. Питерс и Роберт Уотерман публикуют книгу «В поисках совершенства. Уроки успешных компаний Америки» [83], где показали, что организации с сильной, развитой идеологией и наличием ценностей, обладают значительным преимуществом с точки зрения успешной деятельности.

В 1983 Линда Смирчич проводит исследование развития системы общепринятых понятий персонала организации и поддержания этой системы при помощи символических организационных процессов. Результаты исследования показали, что эти понятия образуют единую организационную культуру, формируют специфические черты членов организации. Результаты исследования легли в основу книги «Концепция культуры и организационный анализ» [15].

В 1985 г. публикует свою книгу Эдгар Шейн «Организационная культура и лидерство», в которой рассматривались проблемы и модели формирования организационной культуры, ее основные виды и уровни [104].

Алан Уилкинс в книге «Развитие корпоративного характера» (1989) приводит результаты своего исследования организационной культуры, где изучает возможность и пути изменения негативных составляющих организационной культуры, не затрагивая ее позитивных компонентов [17, с.333-334].

В целом в середине 1980х и, особенно, в 1990х годах происходит лавинообразный рост интереса к изучению организационной культуры. Классификацией организационной культуры, выявлением её типов занимался нидерландский социолог Герт Хофстеде. Так, в своей книге «Культуры и организации: программирование сознания» (1993) он определил организационную культуру как «психологический актив организации, который может быть использован для прогнозирования финансовых результатов деятельности фирмы через пять лет» [9, с. 132-134].

В середине 1990х Роберт Куинн и Ким Камерон публикуют книгу «Диагностика и изменение организационной культуры», в которой приводится разработанная ими методика оценки организационной культуры «OCAI» (которая будет использоваться для оценки культуры компании ООО «Открытие-2» в рамках данной диссертации) и Психометрический анализ методики оценки управленческих навыков (MSAI) [49].

В 1996 г. Толкотт Парсонс в книге «Система координат действия и общая теория систем: культура, личность и место социальных систем» рассмотрел вопросы взаимодействия индивидов в социальных системах и проблемы возникновения, усвоения культуры (символов, ценностей, коммуникаций) [82].

В настоящее время выделяют три различные школы, изучающие оргкультуру, и каждая по-своему интерпретирует её сущность, отличаясь направлениями исследований.

Первая – «поведенческая школа». Её представители Ричард Сайерт и Джеймс Марч в книге «Бихевиоральная теория фирмы» в анализе оргкультуры рассматривали закономерности создания общих ценностей, понятий, правил и норм поведения персонала в процессе своей трудовой деятельности в организации [3]. Приверженцем бихевиоральной, или поведенческой школы, можно также считать Дэвида Хемптона. («Организационное поведение и практика менеджмента») [7].

Вторая школа – «школа эффективности». В центре её внимания было исследование влияния оргкультуры на эффективность деятельности организации. Представители: Роберт Уотерман и Томас Питерс («В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки») [83], Аллан Кеннеди и Терранс Дил («Корпоративные культуры: Обряды и ритуалы корпоративной жизни») [5].

Представители третьей школы («моделирования») рассматривали орг. культуру как самостоятельный объект исследования. Исследователи предпринимали попытки классифицировать виды культур, разрабатывали методики её оценки, модели формирования. Авторы: Эдгар Шейн («Организационная культура и лидерство») [104], Роберт Куинн и Ким Камерон («Диагностика и изменение организационной культуры») [49], Чарльз Хэнди («Боги менеджмента»), [8].

Столь пристальное внимание организационная культура заслуживает за свой высокий вклад, который она оказывает на эффективность деятельности организации, как в целом, так и на большинство её частей. Рассмотрим, какие именно функции выполняет организационная культура. Юрий Старцев в книге «Менеджмент» приводит следующие функции [94]:

- Регулирующая функция. Организационная культура формирует определенные шаблоны поведения и контролирует их соблюдение внутри персонала. Сюда можно отнести стандарты поведения, нормы, формальные и неформальные правила, с помощью которых оргкультура регулирует поведение людей как внутри организации, так иногда и за её пределами. Это приводит к упорядоченности и однозначности во всех процессах хозяйственной деятельности компании.

- Функция интеграции. Общая система ценностей и норм позволяет каждому члену компании ощутить себя частью единого целого, определить свою ответственность и роль в компании. У сотрудников появляется чувство общности, которое их сплачивает, появляется свой уникальный имидж организации.

- Охранная функция. Особая система ценностей, правил и норм служит препятствием для проникновения отрицательных ценностей и неблагоприятных тенденций из внешней среды.

- Управление качеством. Влияние уровня и качества организационной культуры на качество рабочей среды и труда, микроклимата внутри организации, что в итоге сказывается на конечном результате (или продукте организации).

- Функция замещения. В случае наличия сильной оргкультуры она позволяет заместить формальные отношения и механизмы, в том случае, если они отсутствуют или их недостаточно, на неформальные, которые вытекают из отличительных особенностей внутриорганизационных взаимоотношений. В таком случае происходит существенная экономия управленческих издержек.

- **Функция адаптации.** Новые сотрудники, недавно пришедшие в организацию, но еще не обладающие её культурой, могут легко и без затруднений «войти» в социальную и производственную системы компании и сложившуюся в ней систему отношений, что в итоге приведет к усилению их лояльности к организации.

- **Развивающая и образовательная функции.** Высокий общий образовательный уровень в организации оказывает влияние на желание сотрудников повысить свой собственный образовательный уровень. Оргкультура способствует улучшению «человеческого капитала» и социальной стабильности внутри компании.

Ю. Старцев помимо основных функций организационной культуры выделяет ряд специальных функций:

- **Функция ориентации на потребителя.** Если организационная культура слаборазвита, то проблемы, которые возникают внутри организации, будут «затмевать» проблемы потребителя. Если не повысить культуру до уровня, который будет представлять интерес для потребителей, то организация обречена на провал.

- **Функция достижения баланса между ценностями внешней среды и организационными ценностями, адаптация организации к нуждам социума.** Оргкультура помогает нивелировать препятствия и установить отношения с субъектами внешней среды. В свою очередь, приспособление к внешней среде направлено и внутрь организации, так как каждый сотрудник, помимо участия в данной компании, является так же представителем определенного внешнего социума. Оргкультура способствует снятию внутренних конфликтов у сотрудников.

- **Регулирование партнерских отношений.** Партнеры, или внешняя среда в целом, могут стать неблагоприятными для конкретной организации, если они имеют различия в ценностях и нормах. Но высокий уровень оргкультуры в этом случае поможет выработать подходящие правила

взаимодействия с компаньонами, подразумевающие подходящие нравственные и этические нормы, моральную ответственность перед ними.

1.2 Виды организационной культуры

Классификации организационной культуры посвящено много исследований.

Французский исследователь Майкл Бурке [2] рассматривает классификацию оргкультуры с точки зрения взаимодействия предприятия с внешней средой, размером предприятия, его структурой и мотивацией персонала.

- Культура «оранжереи». Типична для государственных корпораций, которые не имеют ориентации на изменения внешней среды. Слабая мотивация персонала, зависящая от структуры предприятия, наблюдается конформизм, бюрократичность, анонимность отношений. Главная цель – сохранить текущее положение.

- «Собиратели колосков». Мелкие и средние предприятия, стратегия которых зависит от случая. Характеризуются анархичностью структуры, а функции их – расплывлены. Основная ценность – уважение к руководителю. Обычно это предприятия находятся в трудном положении, ввиду чего их руководство не имеет возможности мотивировать персонал.

- «Культура огорода». Характерная культура для компаний с пирамидальной структурой управления. Такие компании имеют цель сохранить доминирующие позиции на традиционном рынке, для достижения используют проверенные временем модели поведения, вносимые изменения незначительны. Низкий уровень мотивации персонала.

- «Французский сад». Вариация «культуры огорода», незначительно измененная влиянием американского опыта. Встречается преимущественно на крупных предприятиях. В пример приводится фирма IBM с

бюрократизированной структурой, где к работникам относятся как к «винтикам, необходимым для функционирования системы».

- «Крупная плантация». Такая культура присуща крупным корпорациям, в состав которых входит 3-4 иерархических уровня. Особенностью культуры является умение непрерывно приспосабливаться к изменениям внешнего окружения, «эластичность» персонала всячески поощряется. Высокая мотивация персонала.

- Культура «лианы». Минимальный управленческий аппарат, всеобъемлющее использование информатики, работников ориентируют на требования рынка. Высокая мотивация персонала, обусловленная развитым чувством ответственности на всех уровнях.

- Модель «косяка рыб». Компании маневренные, гибкие, структура и поведение непрерывно меняется в зависимости от изменений рыночной конъюнктуры. От работников требуется «интеллектуальная гибкость».

- Культура «кочующей орхидеи». Наблюдается у различных консультационных фирм и рекламных агентств. Когда такая компания исчерпывает возможности одного рынка, она переходит к другому. Характеризуется меняющейся, неформальной структурой, количество работников ограничено. Низкая мотивация персонала.

Немецкий психолог Рольф Рюттингер в своей книге «Культура предпринимательства», при классификации организационной культуры связывает её со спецификой вида деятельности компании [87, с.147-158]. Р. Рюттингер разделяет организационную культуру по двум факторам: степень риска и скорость обратной связи с внешней средой. По его точке зрения, разные отраслевые культуры предъявляют к работникам разные требования (рисунок 1.2):

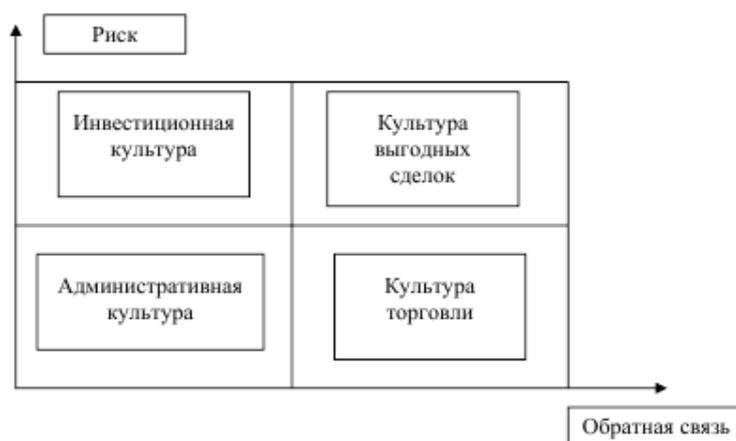


Рисунок 1.2 – Типология корпоративных культур по Р. Рюттингеру

1. Административная культура, или бюрократическая. К ней можно отнести предприятия сферы обслуживания, сервиса, крупные и стабильно работающие фирмы, а также банки и страховые компании. Склонные к самосохранению организации, развитию по своим правилам и законам. Организация характеризуется слабой сплоченностью, большее значение имеет форма, а не результат. Решения принимаются обдуманно, многогранно, во внутри личностном общении наблюдаются церемонии, жестко соблюдается субординация, присутствуют ритуалы, развитые правила внутреннего этикета. Высоко ценимые качества работников – педантичность, осторожность, аккуратность, подчинение. Поводом для повышения в должности чаще является срок службы, чем её результат. Мотивация формально прописана в документах, а по факту зависит от «воли начальства». Такие организации в основном работают сами на себя, слабо ориентированы на общество и часто имеют плохую репутацию.

2. Культура торговли. Свойственна финансовым предприятиям, предприятиям торговли, сбыта недвижимости, фирмам-производителям компьютерной техники. Ключевыми навыками персонала являются активность, дружелюбие, красноречие, юмор, умение быстро принимать решения, быть коммуникабельными. Задача сотрудников – увеличить количество деловых контактов с клиентами, установление выгодных сделок. Чаще это молодые люди, мотивируемые принадлежностью к успешно действующей команде и

финансовыми стимулами. В культуре торговли персонал приобретает отрицательные профессиональные качества, такие как погоня за количеством в ущерб качеству, акцент на достижение краткосрочного успеха, большая ценность личных связей, чем связей с организацией, а в связи с этим и склонность к смене работы. Организация характеризуется текучестью кадров, невозможностью долгосрочного прогнозирования, что накладывает сложности на формирование устойчивой организационной культуры.

3. Спекулятивная культура, или культура выгодных сделок. Это компании, занимающиеся ценными бумагами, сырьем, платежными средствами. Подобная культура встречается в спорте, венчурных организациях, шоу-бизнесе, сфере моды, там, где происходят т.н. «быстрые сделки». От работников требуется предприимчивость, молодой возраст, индивидуальность, агрессивное поведение, твердость характера и соревновательный дух, тщеславие, отсутствие эмоций. Такую культуру можно охарактеризовать отсутствием коллективизма, наличием собственных ритуалов и примет, а также склонностью к азарту. К мотивации можно отнести материальную составляющую, возможность приобрести известность (стать звездой); сотрудники работают на износ, требуется постоянное напряжение.

4. Инвестиционная, или инновационная культура. Такие организации имеют ориентир на будущее: строительные компании, инвестиционные банки, нефтяные компании, частично промышленные предприятия. От сотрудников требуется настойчивость, основательность, терпеливость. В имеющихся условиях риска, где неверные решения могут привести к краху компании, решения принимаются взвешенно, коллективно. Уделяется внимание профессионализму и опыту.

Р. Рюттингер связывает организационную культуру с требованием к персоналу, культура оказывает воспитание и влияние на сотрудников, используются термины поведения человека при описании культуры организации.

Так же в своей книге Р. Рюттингер приводит классификацию канадских ученых Марка Куно де Врия и Д. Миллера, которые соотносили психопатологические культуры в отношении отдельных личностей на типологию организационной культуры. От существующего морально-психологического климата в коллективе они выделили следующие типы культур [87 с. 113-120]:

- Депрессивная организация. Характеризуется бюрократизмом, консерватизмом, организация стремится к сохранению текущего положения дел. Стиль управления такой организацией – авторитарно-бюрократический, а «выжить» она может в условиях слабой конкуренции и стабильности на рынке.

- Демонстративная, или драматическая организация. Показное поведение, уделяется внимание производимому впечатлению, выражение бурной деятельности. Это организации, находящиеся в стадии роста, на этапе завоевания рынка. Преобладающий стиль руководства – кооперативный.

- Параноидальная. Такая организация боится на все случаи жизни, сотрудники имеют страх перед контролем своей деятельности, стратегия такой организации можно охарактеризовать скорее реактивной, чем активной, она ориентированная на защиту. Особенное внимание устремлено инструкциям, регламентам, обоснованиям, все решения требует одобрения на высших уровнях. Бюрократический стиль управления.

- Организация шизоидного типа. Низкая внешняя активность, доминирование внутренней жизни, слабое ощущение влияния высшего руководства, нет ясной стратегии развития и цели организации, менеджмент среднего уровня акцентируется на собственном благополучии, стремится завоевать расположение высшего руководства. Успеха достигают «соглашатели и угодники», а доминирующий стиль управления – попустительский.

- Принудительная организация. Аналогичная тенденция к избеганию ошибок, четкое соблюдение иерархии, безынициативность, внимание к мелочам. Патриархальный стиль управления.

Британские ученые С. Медок и Д. Паркин рассматривали организационную культуру с точки зрения культуры взаимоотношения полов внутри персонала [72, с. 29]. Их исследования показали, что мужчины и женщины по-разному оценивают наличие дискриминации в продвижении по службе. Мужчины в основном отмечали отсутствие дискриминации женщин, отсутствие предрассудков в отношении полов в работе, тогда как женщины часто сетовали на некорректное отношение к ним. Часть женщин отметило, что они иногда прибегают к различным стратегиям борьбы с теми, кто не позволяет им работать эффективно.

Рассмотрим систематизацию культуры по признаку взаимоотношения полов:

- «Джентельменский клуб». В такой культуре многие люди чувствуют себя комфортно, поэтому, с женской точки зрения, бороться с такой культурой тяжелее всего. Это культура цивилизованных, вежливых людей, в которой гуманно и учтиво удерживают женщин на определенных ролях, оберегают их и формально заботятся о них. Главная цель такого поведения – не допустить выхода женщины за predeterminedенные для них рамки. В такой культуре очень тяжело построить карьеру женщине и удастся это немногим. Для этого необходимо противостоять как стереотипам мужчин, так и примирению к этому остальных сотрудниц.

- Тип культуры «казарма». Наблюдается в компаниях с отчетливой иерархической структурой, где в рамках дозволенного поведения считается возможным повысить голос на нижестоящие должности, выразить им презрение. Культура подавления. В фундаменте подобной культуры – пренебрежение к женскому полу, работникам физического труда и в целом к тем, кто не обладает властью. Такая компания чаще всего управляется небольшой группой мужчин, а их работники подчиняются им из страха. Очень редко женщина занимает правящую должность, а их интересы игнорируются.

- Тип культуры – «спортивная раздевалка». Специфичная культура, взаимоотношения между мужчинами основаны на базе характерных мужских

интересах и представлениях. Темы разговоров затрагивают спорт, акцентируется внимание к женщинам.

- Нивелирование фактора пола. Основывается на точке зрения, что мужчины и женщины могут работать с одинаковой интенсивностью. Мужчины отходят от дискриминации, исключают половые и социальные различия. Руководитель (вне зависимости от пола) может быть искренен в своих намерениях исключить барьеры для движения женщины по карьерной лестнице, но тем самым ставя труднодостижимую задачу – стать «суперженщиной». Авторы классификации сравнивают такого руководителя со «страусом, прячущим голову в песок», отрицающим реальные различия между мужским и женским полом.

- Культура «мнимой поддержки». Повсеместные разговоры по поводу равноправия полов привели к возникновению таких групп мужчин, которые формально выступают за приравнивание женщин к мужчинам, но фактически для этого ничего не делают. Быть сторонником равноправия – модная тенденция, особенно на государственном и политическом уровне.

- Тип культуры – «смышленные мачо». Для достижения поставленных перед ними задач они осознают потребность работать в высоком темпе, по 15 часов в сутки. Для построения карьеры в такой организации приходится отложить личную жизнь на второй план, так как работа занимает все доступное время. Но как показывают многочисленные исследования, в большинстве стран, включая самые развитые, на долю женщины по-прежнему приходится более 75% домашней работы, что исключает возможность построить им карьеру в такой организации.

Высшие уровни руководства формируют преобладающую в организации культуру и определяют поведение и мужчин, и женщин. В некоторых организациях женщины, объединяясь, борются со стереотипами, в других – соглашаются с ними.

Согласно типологии Р. Блейка и Д. Муттона, можно выделить два вектора ценностных ориентаций в культуре организации: ориентация на продукцию, эффективность и результат; а также ориентация на личность, реализацию её способностей и возможностей, удовлетворение её потребностей [1]. Далее, в соответствии с их взглядом, они предполагают наличие четырех типов культур:

- Наиболее жизнеспособный тип культуры сочетает высокую ориентацию на экономическую эффективность и высокую ориентацию на личность. Отличительная особенность: гарант выполнения работы – преданность сотрудников. Создание атмосферы взаимного уважения и доверия способствует взаимозависимости работников, они имеют общие установки на достижение целей организации.

- Наименее жизнеспособная культура имеет низкую ориентацию, как на личность, так и на экономическую эффективность. В такой организации прикладываются минимальные усилия для достижения конкретного объема работ и для поддержания общности в организации.

- Промежуточная культура, с акцентом на личность, но низкой экономической активностью. Высокие темпы работы и дружеская атмосфера являются результатом бережного отношения к нуждам людей в установлении взаимоотношений с коллегами.

- Промежуточная, с акцентом на экономическую эффективность, но низкой ориентацией на личность. Формирование условий труда, в которых влияние человеческого фактора сводится к минимуму, что способствует необходимой эффективности выполнения работ.

Отечественный психолог Роберт Львович Кричевский, в книге «Если Вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе» [59, с.115] классифицирует организационную культуру в зависимости от того, на что ориентируется организация.

- Ролевая культура. Строгое функциональное распределение ролей и специализации сотрудников. Такая организация осуществляет свою

деятельность, основываясь на системе правил, стандартов и процедур, строгое соблюдение которых гарантирует её эффективность. Основа власти – формальное положение в иерархии управления, а не личные качества. В стабильной окружающей обстановке такой тип организации будет работать успешно.

- Культура власти. Важная роль отводится личным качествам и способностям лидера, а источником власти выступают находящиеся в распоряжении руководителей ресурсы. Иерархическая структура – жесткая. Подбор персонала и повышение в должности основано на личной преданности. Отличительная черта данного типа – гибкое реагирование на изменение условий внешней среды, быстрое принятие решений и их исполнение.

- Культура личности. Такая организация объединяет сотрудников для того, чтобы они могли добиться собственных целей, а не для решения каких-то задач. Властью обладают те, кто обладает профессионализмом, близок к ресурсам, способен договариваться. Контроль и власть в организации имеют координирующий характер.

- Культура задачи. Ориентация на реализацию проектов, решение задач. Эффективность компании зависит от профессиональных качеств сотрудников и кооперативного группового эффекта. Власть у того, кто является в конкретный момент времени экспертом в доминирующей деятельности компании, кто владеет наибольшим объемом информации. Отдача при таком типе культуры наблюдается тогда, когда текущие требования рынка являются определяющими в деятельности организации.

Терран Дил и Алан Кеннеди в книге «Корпоративные культуры: Обряды и Ритуалы корпоративной жизни» [5] приводят свою классификацию, согласно которой типы оргкультуры выделяются в зависимости от комбинации следующих факторов: степенью риска менеджера и обратной связи, которую они получают в результате своих решений (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Профили организационных культур

Характеристики культуры	Название культуры			
	<i>Жесткий подход</i>	<i>«Много работаем — хорошо отдыхаем»</i>	<i>Поставить на карту свою компанию</i>	<i>Процесс</i>
Степень допустимого риска	Высокая	Низкая	Высокая	Низкая
Обратная связь от принятых решений	Быстрая	Быстрая	Медленная	Медленная
Типичные виды организаций, которые используют данную культуру.	Строительные, косметические, теле- и радио-компании, предпринимательские, управление и консалтинг	Недвижимость, компьютерные фирмы, торговля автомобилями, выездная торговля, магазины, крупные предприятия торговли	Нефтяные, авиакомпании, производители средств производства, архитектурные фирмы, инвестиционные банки, горнодобывающие и металлообрабатывающие, военные предприятия	Банки, страховые компании, коммунальные, фармацевтические, финансовые предприятия, многие правительственные учреждения
Как ведут себя люди, которые хорошо приживаются или приобретают репутацию героя в данной культуре	У них жесткие установки. Они индивидуалисты, признают риск типа «или все, или ничего», они суеверны	Они прекрасно торгуют. Они, как правило, дружелюбны и располагают к себе, используют командный подход к решению проблем, не суеверны	Они могут долгое время терпеть неопределенность. Они всегда проверяют свои решения, обладают хорошей технической подготовкой, уважают авторитеты	Они очень осторожны и бережно относятся к доверенной им работе. Они хорошо организованы и пунктуальны, внимательны к каждой мелочи, всегда следуют установленным правилам
Сильные стороны сотрудников / культуры	Они могут быстро делать дело	Они могут в короткие сроки выполнить большой объем работы	Они могут делать изобретения и открытия научного характера	Они привносят на рабочее место порядок и организованность
Слабые стороны сотрудников/культуры	Их ничему не учат прошлые ошибки. Все в организации имеют краткосрочный характер. Они игнорируют ценность сотрудничества	Они ищут быстрые одноразовые решения. Их задачи рассчитаны на короткие сроки. Они больше настроены на действия, чем на решение проблем	Они очень медленно выполняют задания. Их организации подвержены краткосрочным колебаниям экономического характера	В таких организациях часто возникают проблемы, связанные с оборотными средствами. Много бюрократической волокиты, инициатива подавляется, сотрудники долго выполняют утомительные задания
Привычки людей, которые хорошо приживаются или имеют репутацию героев	Они модно одеваются, живут в престижных районах, любят индивидуальные виды спорта (такие, как теннис), любят состязаться друг с другом в словесных поединках	В одежде они избегают крайностей, живут в типовых домах, предпочитают командные виды спорта (такие, как футбол), любят выпить вместе	Они одеваются соответственно своему положению в организации. Их жилищные условия также соответствуют их положению. Они любят такие виды спорта, в которых результат не ясен до конца игры (например, гольф), Старшие члены организации играют роль наставников по отношению к младшим	Они одеваются соответственно положению в организации, живут в квартирах или скромных домах, любят такие виды спорта, в которых можно наслаждаться самим процессом (например, плавание), любят обсуждать различные письменные документы

Резюмируя, можно сказать о наличии множества различных подходов к классификации типов и видов организационной культуры, где каждый автор для группирования выдвигает свои критерии анализа культуры.

1.3 Факторы, влияющие на формирование организационной культуры

Определив сущность и функции оргкультуры, необходимо в целях ее совершенствования выделить факторы, оказывающие влияние на формирование организационной культуры. Ведь любые целенаправленные действия могут быть сведены к нулю из-за негативного воздействия одного из таких факторов. Подобные упущения могут привести к потере времени, финансовых и человеческих ресурсов. Это говорит о том, что при анализе организационной культуры необходимо знать существующие факторы и направления их воздействия. Все факторы, влияющие на орг. культуру, можно разделить на факторы внутренней и внешней среды.

Анализ факторов – это один из первых шагов процесса формирования организационной культуры, как считает О.Г. Тихомирова [97]. Анализ факторов происходит в следующей последовательности:

1. Выделение факторов, которые наиболее существенно влияют на организационную культуру. Они определяются сферой деятельности фирмы, ее конкурентным положением, размером, ситуацией на рынке и др.

2. Ранжирование каждого фактора, или определение его веса. Этот параметр можно определить экспертным путем, например, через опрос руководителей или работников организации.

3. Анализ зависимости оргкультуры от каждого фактора (направление воздействия фактора, характер влияния, специфика фактора, возможность его изменения или устранения, степень зависимости и т.п.).

По результатам анализа строится многофакторная модель, пример такой модели приведен в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Пример многофакторной модели зависимости оргкультуры от факторов внешней и внутренней среды

Фактор	Ранг (вес) фактора	Параметры	Значение параметра
А	1	Характер влияния	...
		Направление воздействия	...
		Возможность изменения или устранения	...
		Специфические особенности	...
		Степень зависимости	...

О.Г. Тихомирова в книге «Организационная культура: формирование, развитие и оценка» приводит следующие факторы внешней среды, оказывающие влияние на орг. культуру [97, с.40]:

- *Национальная культура и менталитет.* Можно наблюдать влияние данного фактора в интернациональных компаниях, работающих в разных странах.

Таблица 1.3 – Структура приоритетов в различных культурах

Культурные приоритеты	Западные культуры	Восточные культуры	Россия	Мусульманские культуры	Африка
Индивидуальность личный успех	первост.	несущ.	первост	несущ.	-
Иерархичность (уровневая структура власти)	первост.	первост.	несущ.	первост.	первост
Мужественность	первост.	первост.	первост	первост.	первост
Богатство	первост.	несущ.	втор.	вторичны	первост
Скромность	несущ.	первост.	втор.	вторичны	втор.
Пунктуальность	первост.	несущ.	первост	несущ.	несущ.
Первенство	первост.	несущ.	первост	несущ.	несущ.
Активность, настойчивость	первост.	несущ.	первост	вторичны	несущ.
Коллективная ответственность, приоритет общего над личным	несущ.	первост.	несущ.	первост.	первост
Приоритет старших	несущ.	первост.	первост	первост.	первост
Приоритет молодежи	первост.	втор.	втор.	втор.	втор.
Охрана природы	несущ.	первост.	первост	несущ.	втор.
Авторитаризм	втор.	первост.	несущ.	первост.	Первост
Образование	первост.	втор.	первост	втор.	втор.

Примечание: *первост.* – имеют первостепенную значимость, *втор.* – вторичны, *несущ.* – несущественны)

В каждой стране и с присущей ей национальной культурой складываются определенные, свои собственные модели и стили управления организациями. Обычно выделяют американскую и японскую модель управления. Особое влияние в конкретном регионе оказывает религия и отношение к ней индивида. Так, наиболее влияние наблюдается в восточных культурах. Примеры различий указаны в таблице 1.3.

- *Деловые партнеры* (поставщики, потребители, финансовые институты и др.). В нынешних условиях специфика ведения бизнеса основана на положительной репутации, доверии к партнерам. Например, для получения кредита или страхования сделки, для расчета с поставщиками и потребителями, для предоставления соц. гарантий персоналу, требуется создание новой культуры отношений с банками и другими финансовыми институтами.

- *Конкуренты*. Если поставлена цель достижения определенных конкурентных преимуществ, то для её достижения раньше было достаточно повысить качество продукции, усовершенствовать процесс производства. Теперь это уже не гарантирует успех, в то время как, например, узнаваемый бренд, фирменный стиль, налаженная эффективная связь с общественностью выходят на первый план в вопросе конкурентоспособности организации. Также, в условиях быстрого изменения внешней среды необходимо настроить производство таким образом, чтобы можно было в кратчайшие сроки его перестроить на новые условия.

- *Акционеры и собственники*. Оргкультура должна быть ориентирована на внимание к акционерам, особенно миноритарным. Собственники могут оказывать влияние на организационную культуру, что проявляется в их точках зрения по отношению к организации.

- *Инвесторы*, в свою очередь, будут вкладывать денежные средства только в те фирмы, которые имеют хорошую репутацию, не были замешаны в каких-либо скандалах и пользуется доверием общественности. Это следует учитывать при формировании оргкультуры.

- *Законодательные акты* (федеральные, муниципальные, международные) оказывают влияние на такие положения организационной культуры, как, например, требование к обеспечению на рабочем месте питания, наличие мест отдыха, требования к внешнему виду, организации труда и прочее.

- *Международная ситуация* (политическая, экономическая, социальная). Сюда относится следование общим тенденциям при формировании оргкультуры (информационная экономика, глобализация), установление общечеловеческих ценностей.

- *Внутренняя политическая, экономическая, социальная ситуации.* Это особенности условий функционирования организации в конкретной стране, уровень жизни, идеологические установки. Всё это оказывает влияние на орг. культуру, формируя ценностные ориентации, определяя степень защищенности работников, уровень ответственности перед обществом конкретной организации.

- *Научно-технический прогресс* влияет на смещение акцента в производственно-хозяйственной деятельности. Показателем слабой оргкультуры может служить использование в производстве устаревшего физически и морально оборудования, потерявших актуальность методов управления персоналом, организацией производства, предприятием (ограничение обязанностей отдела кадров, жесткие линейно-функциональные структуры управления).

Проанализируем факторы внутренней среды, влияющие на организационную культуру. О. Г. Тихомирова приводит следующие основные факторы [97, с.46]:

- *Личность создателя (основателя) организации* транслирует своё мировоззрение, убеждения, идеалы своей организации сотрудникам, что впоследствии будет передаваться от работников к работникам через поколения. Как считает Э. Шейн [104], основатель организации «навязывает» ей свои

представления о ценностях, обусловленных его личностью, собственной культурой, о целях и средствах их достижения.

- *Временной период существования организации на рынке* (стадия жизненного цикла). Каждая компания может быть охарактеризована с точки зрения определенного периода своего существования на рынке, т.н. «стадией жизненного цикла». При переходе от одной стадии к другой меняется и культура организации. Описание различных циклов развития организации её оргкультуры описано в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Характеристика оргкультуры на различных этапах жизненного цикла организации

Стадии жизненного цикла организации	Характеристика организационной культуры
Создание (выход на рынок)	Дух коллективизма, сплоченность персонала, высокая активность в работе. Начальный этап в формировании организационной культуры, отсутствие четко сформулированных ценностей, целей организации, правил поведения персонала и т.п.
Детство (рост)	Становление организационной культуры, возможность ошибок из-за первых шагов на рынке, разработка первоначальных приоритетных ценностей, целей, налаживание внешних и внутренних связей. Развитие символики, традиций, обычаев, легенд и т.д.
Юность (начало стабилизации)	Формирование индивидуального фирменного стиля: торговых марок, логотипов, фирменных шрифтов, цветов и т.п.
Зрелость (стабильность)	Утверждение фирменного стиля, управление имиджем и репутацией, развитая система социального обеспечения персонала, генерирование идей, проведение исследований и внедрение инноваций. Наличие сформировавшихся традиций, обычаев.
Старение (спад, застой)	Консервативность, бюрократизированность, многоуровневая сложная система контроля, препятствие новым идеям; отсутствие самостоятельности в принятии решения, и, как следствие, индивидуальной ответственности; безинициативность, обезличенность персонала в области ответственности и обязанностей. Рост разрыва между декларируемой и реальной организационной культурой.
Ликвидация или обновление – формирование новой организационной культуры, модификация старой	Неприятие организационной культуры персоналом, особенно новыми сотрудниками. Возникает необходимость обновления, организационная культура не отвечает требованиям организации, не может выполнять свои функции.

Смена этапов жизненного цикла компании приводит к смене организационной культуры, она изменяется в сторону усиления индивидуализма работников и снижения ориентации на инновации. Если принять за основные показатели оргкультуры степень коллективизма/индивидуализма и степень ориентации на нововведения, может

быть построена матрица орг. культур по жизненному циклу компании (рисунок 1.3) [97, с.47]

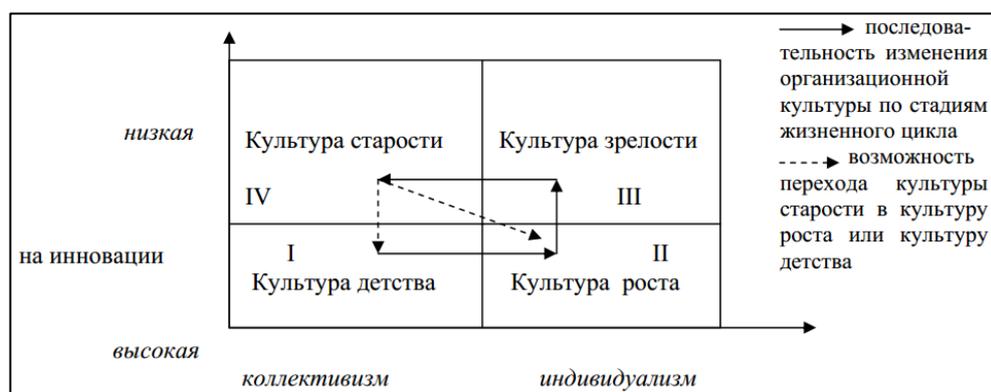


Рисунок 1.3 – Смена типов оргкультуры в зависимости от этапа жизненного цикла компании

Каждый этап жизненного цикла компании имеет свои возможности и механизмы для влияния на орг. культуру и её изменение.

- *Размер организации.* В зависимости от размера компании различаются и их приоритетные цели, отношения, внутренние и внешние связи.
- *Сфера деятельности организации.* Различие организационной культуры по основополагающим целям текущей области компании, коммуникациям, ценностям и проч. Так, например, сфера промышленности и финансов требует умения работы в команде, делегирования полномочий, ответственности. Сфера услуг характеризуется акцентом на доверие и личном авторитете, узкоспециализированном профессионализме.
- *Уровень образования и квалификации работников.* Этот фактор влияет на то, какие ценности сотрудники смогут воспринять, степень их инициативности и творческого начала; сколько потребуется времени на обучение, повышение квалификации и пр.
- *Располагаемые ресурсы.* То, насколько компания располагает различными ресурсами для формирования и развития организационной культуры, насколько ресурсы соответствуют необходимому количеству и качеству.

- *Технология производства.* Если в компании используются современные технологии, то можно судить об организационной культуре как об ориентированной на современные требования внешней среды, удовлетворение запросов потребителей, высокое качество, благоприятные условия для работы сотрудников, проведение исследований и разработок, соблюдение мер безопасности и пр.

2 Методологические аспекты формирования организационной культуры на предприятии

2.1 Принципы и этапы формирования организационной культуры

Процесс формирования оргкультуры происходит параллельно с созданием компании, следовательно, она должна быть управляемой; организационную культуру необходимо планировать, формировать и развивать согласно с требованиями компании.

Э. Шейн [104] рассматривает процесс формирования и развития оргкультуры с позиции группы, где развитие подразумевает коллективное преодоление сотрудниками компании трудностей внутренней интеграции и внешней адаптации.

Под *внутренней интеграцией* понимается формирование коллектива, образование целостной команды из отдельных её членов. Она происходит во время коллективного решения задач, разрешения существенных внутренних проблем, достижения общих целей.

Во время внутренней интеграции формируется язык и понятия, обозначаются границы группы и критерии вступления и выхода из неё; назначаются полномочия, обозначаются нормы отношений, фиксируются меры наказания и поощрения, случаи их применения и др. Трудности внутренней интеграции связывают с глубинными представлениями человека о его природе, характере деятельности, взаимоотношениями внутри коллектива.

Внешняя адаптация – это ответ организации на требования внешней среды. К трудностям внешней адаптации можно отнести поиск компанией своей рыночной ниши, формирование отношений с потребителями, конкурентами и деловыми партнерами, а также проблемы «выживания» компании на рынке. В это время формулируется стратегия и миссия организации, устанавливаются её цели, средства для их достижения и корректирования ошибок, обозначаются критерии оценки результатов деятельности персонала.

В процессе формирования оргкультуры важнейшая роль отводится основателю организации, т.к. это та фигура, которая имеет оригинальную идею, личное видение того, каким образом достичь её, основываясь на личную культуру и индивидуальность. Вслед за тем, как лидер выдвигает идею, к ней привлекается группа единомышленников, которые имеют аналогичные принципы, образ мыслей, цели и средства их достижения. В том случае, если коллектив сохраняет свою целостность в течение некоторого времени, то он постепенно начинает сформировывать персональное представление о себе, о внешней среде, о способах выживания и развития, а также правилах ведения деятельности.

Процесс общения и коллективного разрешения трудных ситуаций на пути к единой цели приводит к формированию организационной культуры. Результаты такого процесса приводят к формулированию коллективных ценностей, критериев достижения общих целей, форм взаимодействия с внешней средой, правил и норм поведения.

Отсюда мы делаем вывод, что обязательным условием формирования и развития оргкультуры является коллективная деятельность людей и присутствие совместной цели.

Согласно точке зрения О. Г. Тихомировой [97], для успешного формирования организационной культуры и её эффективного управления требуется выделить её составные элементы, входящие в систему управления формированием и развитием оргкультуры. Элементы зависят от величины организации, сферы деятельности, состава задач и функций оргкультуры и прочего.

Существуют следующие элементы системы управления: эксперт в области менеджмента, оргкультуры; управленец человеческими ресурсами (служба HR); специалисты психологии, связей с общественностью (PR), управления репутацией и имиджем. Повышенное внимание следует уделить специалистам-культурологам или менеджерам-культурологам, так как данные

профессии необходимы для выполнения функций-задач оргкультуры и являются в достаточной степени специфическими для организаций.

Для налаживания их работы требуются следующие ресурсы:

- В первую очередь, финансовые. Средства для оплаты труда персонала, премий и другой материальной стимуляции в рамках исполнения задач оргкультуры, для проведения различных мероприятий, относящихся к реализации оргкультуры (например, проведение тренингов и семинаров и проч.).

- Технические ресурсы. Обеспечение оргтехникой, компьютерным оборудованием, средствами для оборудования рабочих мест и проч.

- Информационные ресурсы. Материалы и информация о нравах и обычаях, ценностях нации, её культурных традициях; о ценностях работников компании; интернет, математические и статистические данные; нормативные акты и положения и проч.

- Правовые ресурсы. Законодательные акты государственного, федерального и муниципального уровней; внутрифирменные правовые акты (которые не должны противоречить законодательству и национальным традициям).

Чем шире набор элементного обеспечения оргкультуры (информационные технологии, компьютеры, интернет, правовые акты, приказы и проч.), тем сложнее и развитие её структуры. При ограниченности состава элементов появляются трудности в формировании сложной и высокоорганизованной культуры организации. Объясняется это тем, что при ограниченном количестве элементов отношения и связи внутри организации также будут ограниченными.

Как мы уже говорили, процесс целенаправленного формирования и изменения оргкультуры непосредственно взаимосвязан с её элементами. Коррекция оргкультуры – это формирование принципиально новых составляющих оргкультуры, или обновление уже имеющихся и включение их в

жизнедеятельность организации. Это создание неких «маяков» жизнедеятельности компании, которые со временем превратятся в элементы оргкультуры.

Андреева Ю. А. [24] выделяет следующую классификацию и элементы организационной культуры: неуправляемые и управляемые элементы.

К управляемым относятся:

- дресскод, или внешний вид работников;
- принятый стиль общения и коммуникаций;
- должность работника в организации;
- организация рабочего места;
- принятые ценности и нормы в организации;
- отношения между людьми (по опыту, должности, полу и возрасту и проч.);
- обычаи, ритуалы, обряды, легенды, традиции;
- мотивация персонала и трудовая этика;
- процесс обучения персонала и другое.

Данные элементы различаются по уровню их управляемости, но в целом их можно охарактеризовать как «поддающиеся» изменениям.

На неуправляемые элементы повлиять практически невозможно, поэтому необходимо учитывать этот фактор при построении оргкультуры. К неуправляемым элементам относятся коллективные (менталитет) и личные (отношение человека к работе, к коллегам и прочее).

Как считает Бенцион Захарович Мильнер [72], процесс целенаправленного формирования организационной культуры можно разделить на несколько этапов. Здесь стоит оговориться, что процессы формирования и изменения оргкультуры можно рассматривать как тождественные, в обоих случаях их результатом становится уникальная культура, характерная для конкретной организации. Отличие состоит лишь в этапе «жизненного цикла» организации. На начальном этапе, когда компания лишь создается, мы

формируем орг. культуру, а если мы говорим об уже существующей организации – мы *изменяем* орг. культуру. Здесь и далее мы будем считать, что этапы обоих процессов идентичны.

- Начальный этап – исследование текущего положения дел. Это анализ внешней и внутренней среды организации, создание дерева целей, построение организационной *структуры* компании. Главная задача этапа – определить область и специфику деятельности компании, её размер, поставленные цели, наличие подразделений и определение их функций и задач. Идет поиск и формулирование основополагающих идей и взглядов, из чего строится идеология компании, её миссия и философия. Важно связать цели компании со способами их достижения, тем, как устроена внутренняя «жизнь» компании, которая помогает в достижении поставленной цели. На данном этапе важно участие учредителя компании, экспертов, сотрудников. В итоге такого анализа обозначаются условия и рамки создания оргкультуры. Если компания уже существует какое-то время на рынке, то в анализ берется и уже существующая оргкультура.

Для оценки организационной культуры необходимо сформулировать критерии. Чтобы их определить, необходимо ответить на следующие вопросы:

1. какая доля персонала разделяет принятые в компании ценности;
2. что ценится среди персонала;
3. что наоборот, игнорируется в компании;
4. что отображает или каким образом отображается оргкультура в компании;
5. насколько понимаются избранные приоритеты организации её работниками;
6. насколько избранные приоритеты влияют на эффективность труда работников.

Если говорить о критериях работников в отдельности, то анализируется их мнение о сильных и слабых сторонах организации, её внешняя и внутренняя среда, угрозы и возможности.

Этап диагностики можно осуществить в следующем порядке:

1. Подготовить материал для диагностики. Им может выступить формат анкетирования, тестирования или структурированной беседы. Вопросы должны быть посвящены общим и индивидуальным критериям оценки оргкультуры.

2. Определить из числа персонала тех специалистов, которые в будущем потенциально смогут заниматься внедрением изменений и рекомендаций в орг. культуру, тех, кто действительно нужен для достижения успеха в этой области. В ответах на вопросы от них требуется дать личную оценку оргкультуры для каждого подразделения компании, дать рейтинг каждому аспекту.

3. Провести анализ данных рейтинговых оценок. Здесь важно найти не средние результаты, а качественно изучить ответы специалистов, в особенности тех, кто имеет особый, отличающийся взгляд на положение дел. Необходимо обсудить, почему была дана та или иная оценка аспекта культуры организации.

4. Далее необходимо прийти к обоюдному согласию в оценке общего состояния оргкультуры. Это достигается путем собрания всех специалистов, где происходит обсуждение выделенных элементов оргкультуры и их рейтинга. Итогом обсуждения должно стать обозначение общего, удовлетворяющего всех облика организационной культуры компании, достоинства и недостатки принятого облика.

- Второй этап – формирование проекта оргкультуры. Это наделение смыслом всех элементов оргкультуры в соответствии с миссией, задачами и целями компании. Можно обратиться к опыту известных и успешных компаний с ориентацией на цели и миссию исследуемой организации. Для придания смысла элементам организационной культуры привлекаются по возможности все ключевые сотрудники компании: коллективное творчество сплотит коллектив, а также способствует формулированию действительно жизнестойких ценностей и идеалов конкретно для данного коллектива.

Если речь идет об уже существующей организации, то обсуждается *предпочтительная* культура. В этом случае необходимо разобраться, в чем текущее состояние не совершенно, что необходимо предпринять, чтобы в будущем достичь успеха своей организации на её текущем рынке или в текущей отрасли. В обсуждении принимает участие весь персонал, не стоит пренебрегать ни одной точкой зрения. После обсуждения анализируется текущая организационная культура и *предпочтительная*. Результатом обсуждения будет принятие коллективного видения желаемого будущего, какими должны быть основные элементы организации, что требуется изменить или оставить в текущем состоянии.

- **Заключительный этап – реализация проекта оргкультуры.** Задачи третьего этапа – социализация персонала и «преодоление сопротивления изменениям». Под первым понимается представление сотрудникам основных положений новой оргкультуры, а также методов внедрения данных принципов в жизнь. Это может быть общее собрание коллектива, создание «стенгазеты» или брошюр, в которых будет отражена важная информация. Отдельно можно выделить метод рассказа историй, в которых отражаются ключевые ценности, принципы поведения и желательная ориентация сотрудников, которые обладают данными качествами.

Вслед за тем, как персонал будет ознакомлен с предполагаемыми изменениями, необходимо ускорить их воплощение в жизнь. Как считает К. Камерон и Р. Куинн [49, с. 140], для достижения эффективности при внесении изменений в орг. культуру компании необходимо придерживаться следующих правил:

- *Общественная поддержка нововведений.* Следует поощрять тех сотрудников, которые являются сторонниками провозглашенных изменений, наделять их полномочиями. Вовлечение таких сотрудников в изменения, прислушивание к их мнению относительно перспектив развития компании создаст благоприятные условия для внедрения новшеств.

- *Поощрять любые, даже незначительные победы.* Начав реорганизацию с самого легкого, что поддается коррекции и после достижения успеха необходимо публично отпраздновать победу, что задаст хорошую тенденцию для дальнейшего успеха. Несколько таких мелких шагов помогут настроить коллектив к грядущим изменениям.

- *Предоставление актуальной информации о ходе введения изменений.* Если этого не делать, то взамен официальной информации будут слухи, что может привести к двусмысленному толкованию. С теми, кто лично участвует в исполнении изменений стоит наладить персональную обратную связь.

- *Создание системы контроля и учета результатов.* Это обозначение крайних сроков, в рамках которых изменение должно быть осуществлено. Создание системы учета и контроля событий поможет это осуществить. Персонал должен осознавать, что процесс принятия новой культуры постепенно продвигается и воплощается в жизнь. Все нововведения необходимо доводить до конца.

- *Измерение результатов.* Следует продумать отчетливые критерии, на основании которых будет дана обратная связь касаясь продвижения изменений. Сюда же относятся и временные рамки, и система сбора данных и проч.

- *Формирование готовности к изменениям.* Скорее всего, сопротивление изменениям будет в любом случае. Одним его поводов может стать реакция на вмешательство в привычные ценности сотрудников и в целом жизнь компании. Но готовность к изменениям можно ускорить путем выразительного разъяснения преимуществ будущего состояния компании и наглядной демонстрации недостатков, в случае отказа от изменений. Ускорить процесс можно и обеспечением сотрудников необходимыми ресурсами для воплощения изменений и поощрения поведения, которое будет способствовать изменениям в нужном русле.

- *Пояснение, зачем это делается.* Если персонал будет понимать, почему и зачем нужны изменения, сила сопротивления изменениям будет сравнительно ниже. Здесь также проявится уважение и забота к персоналу со стороны руководителя.

- *Публичное прощание со старой культурой.* Это критика прошлого, но, которому, вместе с тем, необходимо отдать дань. Прошлую орг. культуру можно рассматривать как почву для изменений и переходу к будущему.

- *Воплощение символических изменений.* Их стоит воплощать наравне с вещественными изменениями, ведь символы помогут персоналу рассмотреть то, что за ними стоит, они помогут созданию новой ментальности одновременно с изменением культуры организации.

Приведенные правила должны учитываться при построении плана реализации изменений оргкультуры, сопровождаться таблицами, где будут указаны сроки приведения конкретных изменений и точки их промежуточной отчетности. Создание такого плана можно считать отправной точкой начала процесса изменений. Следует наметить несколько основных путей, по которым можно будет сразу же начать делать шаги по выбранной программе изменений. Изменение культуры организации следует проводить персонализировано, предоставляя каждому члену коллектива ту задачу, с которой он справится лучше всего.

Изменение культуры не произойдет, если в этот процесс не будут вовлечены все члены компании, если у них не будет сформированная предрасположенность к изменениям и не будет оказана должным образом поддержка.

При построении плана по формированию и изменению оргкультуры следует придерживаться следующих принципов, как считает Л. Е. Теплова [96]:

1. **Принцип системности.** Организационную культуру стоит рассматривать как систему взаимосвязанных элементов, а её изменение возможно достичь путем преобразования каждого из её элементов.

2. Принцип националистичности. Это означает, что в подходе к формированию культуры необходимо учитывать менталитет, обычаи, национальные особенности той страны, в которой находится компания.

3. Принцип историчности. Невозможно просто так вносить коррективы в орг. культуру, она формируется в течение продолжительного периода и может в определенной степени сама влиять на стиль управления компанией, обозначать характер экономической системы.

4. Принцип комплексности. Организационную культуру необходимо рассматривать с учетом воздействия комплекса факторов, совокупностью представлений о системе в целом и её членах, об основных целях компании и других элементах жизнедеятельности компании.

5. Принцип научности. При формировании оргкультуры следует применять научно обоснованные методы.

6. Принцип ценностной ориентации. Перед формированием оргкультуры вначале необходимо определить ценности и философию, желаемую и приемлемую для исследуемой организации, а уже после приступить к действиям по формированию и развитию культуры.

7. Принцип «сценарности». Оформление всех рекомендаций и актов, описывающих и контролирующих отношения и действия коллектива компании в виде сценария, где будет описано содержание деятельности каждого её члена и предписанный им определенный стиль и характер поведения.

8. Принцип эффективности. Для достижения наивысших показателей эффективности деятельности компании и оптимальных социально-психологических условий следует целенаправленно влиять на составные элементы организационной культуры и её атрибуты.

Отдельно стоит выделить принципы формирования и воспроизводства ценностей оргкультуры.

1. Комплексность оценки. В оценке эффективности деятельности компании и влияния на неё оргкультуры необходимо принимать во внимание

не только способы и факторы прямого воздействия, но и все с виду не заметные, опосредованные факторы влияния.

2. «Отрицание силового воздействия». Суть принципа заключается в том, что простое «перекладывание», или искусственное присвоение компании со слабой культурой модели уже существующей компании с сильной орг. культурой (и, наоборот) с последующей её коррекцией, не даст результата, т.к. на «силу культуры» влияют конкретные условия отдельно взятой организации.

3. Исполнительская готовность. Её проявление заключается в том, что подчиненные готовы выполнить поручение руководителя сразу, как только оно поступит. Примером такой исполнительности может выступать тот факт, что сотрудники принимают как должное нерегламентированный распорядок рабочего дня. Другим примером выступает способность персонала выполнять поручения точно в срок. В нынешних условиях, где успех компании зависит от командной работы её коллектива, а деятельность сотрудников взаимозависима, точность исполнения поручений воспринимается сотрудниками как условие, оказывающее влияние на функционирование всей системы в целом и в отдельности на частное благосостояние её членов. Стоит пояснить, что своевременность исполнения поручений чаще осуществляется под давлением авторитета начальника, нежели подкреплена личной мотивацией персонала.

4. Принцип наказуемости инициативы. Пример бюрократической системы, в частности, и практически каждой иерархической организации в целом. Этот принцип требует высокой точности в исполнении от сотрудников и типичен для государственных корпораций.

5. Принцип ограниченности инициативы. По-другому сформулировать принцип можно как «не просить и не требовать». В этом случае требование или просьба сотрудника рассматривается, как попытка испортить текущее устойчивое состояние организации или системы, демонстрация несанкционированной инициативы. Стремление получить личную выгоду рассматривается как нарушение стабильности или устойчивости. В противовес требованию выступает личная *просьба* сотрудника,

выполнение которой приводит к появлению принципа преданности между руководителем и подчинённым, тогда как в *требовании* содержится опасность. Выполнение требования приведет к снижению авторитета руководителя, а подчиненному придаст «харизмы».

Принципы формирования организационной культуры изображены на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Принципы формирования организационной культуры.

Резюмируя, можно сказать, что формирование и изменение оргкультуры – процесс кропотливый, затратный по ресурсам и времени. Но, вместе с тем, нужный для наращивания эффективности деятельности компании, на равных условиях с повышением качества продукции или услуг и снижением издержек. Слабая оргкультура, или вовсе её отсутствие, скажется негативно на плодотворности деятельности компании.

2.2 Методы формирования организационной культуры

Как считает Э. Шейн [104, с. 183], существует 3 основных источника формирования организационной культуры в период основания компании:

- Ценности, убеждения и представления основателя организации;
- полученный коллективом опыт в ходе развития организации;
- привнесенные новыми членами организации и руководителями новые убеждения, представления и ценности.

Все они играют важную роль в формировании организационной культуры, но преимущественно выделяется роль основателя, особенно на начальной стадии компании. Это ключевая фигура, формулирующая основную миссию и среду, в которой будет существовать компания, а также тот, кто будет подбирать соответствующий персонал и формировать у него характер реакций, нацеленный на интеграцию и выживание.

Переходя непосредственно к методам, направленным на формирование и поддержание оргкультуры, можно говорить об их большом разнообразии. Однако сразу стоит пояснить, что у компаний, работающих в разных отраслях экономики, разной сфере деятельности и действующих на территории разных стран, со свойственным только им менталитетом, также будет и различаться эффективная организационная культура. Поэтому не корректно будет полагать, что существует универсальная формула или единый сценарий развития культуры.

Формирование, прежде всего, начинается с определения требований, которым должна соответствовать культура конкретной организации в условиях её текущей стратегии развития, где в первую очередь менеджментом компании определяется образ желаемой философии практики управления. Менеджмент, в свою очередь, согласно философии управления, выделяет определенные методы по формированию эффективной оргкультуры.

Влияние на культуру может быть осуществлено с двух позиций: «сверху вниз», со стороны руководства, которое будет полагаться на воодушевление, и поддержку большинством членов компании, либо «снизу вверх», где от менеджера будет требоваться изучение ценностных установок во всей компании и всех её подразделениях. Далее поэтапно менеджер должен влиять на все найденные ценности в нужном русле оргкультуры компании.

Рассмотрим, какими инструментами и способами можно добиться внедрения нужной оргкультуры согласно точке зрения О. Е. Стекловой [95]:

- *Символика компании.* Она оказывает благоприятное влияние на приверженность сотрудников компании, преданность и гордость ею: это могут быть сувениры, фирменная одежда, особенная упаковка продукции и другое.

- *Поведение руководителя.* Наиболее эффективный инструмент влияния на формирование оргкультуры, но, вместе с тем, наиболее труднореализуемый. Любое новшество необходимо начинать с себя. Руководитель компании должен изменить роль начальника, с присущими ему приказами, на роль лидера компании, который воодушевляет персонал личным примером. Яснее всего поведение лидера будет проявляться, и перениматься сотрудниками в критических, или стрессовых ситуациях.

- *Система мотивации и стимулирования персонала.* Один из наиболее действенных и доступных методов. Одобрение одного поведения и осуждение другого будет наглядным примером для сотрудников. Причем не всегда материальная стимуляция является единственным и наиболее сильным стимулом. Важно уточнить, что система мотивации не должна противоречить национальным образцам труда или ценностям и нормам, описывающим орг. культуру компании.

- *Критерии подбора персонала.* Кому отдать предпочтение: профессионалу, имеющему нужный опыт и знания для исполнения текущих функций и задач, или человеку, который имеет требуемый уровень профессионализма и при этом потенциально готов к изучению новых задач и профессий, чтобы быть способным решать задачи ближайшего будущего.

- *Обучение персонала.* Это не только передача знаний и профессиональных навыков, но и инструмент популяризации и фиксации желательного отношения к организации. В процессе обучения и повышения квалификации работникам поясняется, чего от них ожидает организация, и какое поведение будет стимулироваться. Помимо обучения персонала знаниям и навыкам, необходимым для решения текущих задач, также необходимо

обучение тем функциям, которые пригодятся в будущем, согласно стратегии компании. Это приведет к укреплению стратегии развития компании и позволит работникам ощущать уверенность в завтрашнем дне и стабильности своей работы в целом.

- *Традиции организации и её порядки.* Собственно в них и закрепляется оргкультура и в будущем транслируется поколениям сотрудников. Соблюдение порядков является очень важным моментом, так как даже единичное отступление от них заставит персонал усомниться в том, разделяет ли само руководство провозглашенные ими ценности.

- *Призывы, лозунги, заявления руководителей.* Не стоит отрицать существенное влияние эмоций на закрепление ценностей. Призывы к достижению лидерства в конкретной области, как например «Наилучшее качество – гарант нашей победы над конкурентами!» или «Наша компания известна наилучшими специалистами в отрасли!» добавит персоналу уверенности, чувство гордости и восторг за свою организацию.

При активном воздействии на организационную культуру, с целью достижения максимальных результатов, следует учитывать то, в какой стадии развития находится сейчас компания [104, с. 231]. Во время формирования культуры лидеры меняют объекты своего внимания, контроля и вознаграждения, принципы распределения ресурсов, личную роль в качестве образца для подражания, процедуры и критерии отбора, продвижения и увольнения персонала, организационную структуру и процессы, которые они инициируют.

На каждой стадии эволюции компании имеются свои возможности и условия воздействия на орг. культуру, что можно объяснить сменой функции культуры на различных стадиях развития компании. Механизмы изменения культуры изображены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Стадии развития организации и механизмы изменения культуры.

Стадия развития организации	Механизмы изменения
Создание и ранний рост	1. Постепенные изменения путем общей и частной эволюции 2. Инсайт 3. Продвижение «гибридов» внутри культуры
Средний возраст	4. Систематическая подпитка из отдельных субкультур 5. Технологический фактор 6. Внедрение сторонних менеджеров
Зрелость и упадок	7. Скандал и развенчание мифов 8. Преобразования 9. Слияния и приобретения 10. Разрушение и перерождение

На каждой последующей стадии возможно использование механизмов предыдущей стадии, т.е. можно говорить о «кумулятивности» методов.

I. Стадия основания и раннего роста

В начальный период развития компании, когда она только создана и начинает расти, локомотивом в образовании оргкультуры является её основатель, лидер, а также его представления. То «культурное ядро», которое укоренится в компании, в случае если компании выживет на начальном этапе, может рассматриваться как основа единства её членов, её «психологический клей», который не позволит развалиться организации на части.

Особое внимание на данной стадии следует уделить выделению компании из среды и отделению от других компаний. Здесь организация старается сделать орг. культуру ясной, выразительной, определенной, максимально интегрированной, а также знакомит с ней своих сотрудников.

В молодой и успешной компании культура пользуется поддержкой по ряду причин:

- Создатели культуры до сих пор работают в компании (её основатели)
- Организационная культура позволяет компании определить себя и наметить ориентиры в потенциально враждебной среде

- Элементы культуры используются как защита от тревоги, беспокойства на этапе самоутверждения компании.

Механизмы изменения оргкультуры на стадии роста организации:

1. Постепенные изменения путем общей и частной эволюции.

В том случае, когда компания не находится под внешним давлением и когда её основатель продолжает работать в компании долгое время, культура компании развивается постепенно. Здесь можно выделить два процесса развития: общий и частный [13]:

Общая эволюция. В направлении следующей стадии развития организации общая эволюция включает в себя диверсификацию, творческий синтез, усложнение, повышение уровней дифференциации и интеграции.

Частная эволюция. Под частной эволюцией предполагается приспособление отдельных частей компании к её внешнему окружению. Этот механизм объясняет, почему культура предприятий различных отраслей так отличается друг от друга, субкультура одной подгруппы от другой.

2. Самонаводящаяся эволюция посредством инсайта

Культура является защитой компании от беспокойства и ситуаций неопределенности. Рассматривая культуру под данным аспектом, организация должна тщательно изучить плюсы и минусы своей культуры, при необходимости корректируя собственные представления для успешной деятельности в дальнейшем. Коллектив компании стремится к *инсайту* (пониманию), по мере того, как подвергает свою культуру анализу и осмыслению. Инсайт предполагает пересмотр приоритетов в рамках представлений о культуру в компании. Некоторые организации вынуждены отказываться от некоторых защитных механизмов в связи с их сложным осуществлением. Например, компания может отказаться от услуг сторонних юристов при проверке договоров с целью снизить расходы. Сотрудникам приходится брать больше ответственности на себя ради благополучия компании.

3. Управляемая эволюция с помощью «гибридов»

Перемены в сложившейся системе ценностей могут вызвать дисбаланс внутри организации. Для восстановления баланса могут потребоваться кардинальные меры – корректирование основ культурной парадигмы компании. Это можно осуществить различными способами. Например, постепенно продвигать по карьерной лестнице сотрудников, чье личное мнение больше всего соответствует направленности культуры организации. Безусловно, эти менеджеры будут привносить и свои собственные представления, тем самым обновляя мировоззрение компании. Сотрудников, которые наиболее ярко поддерживают требующиеся изменения, принято называть «гибридами». Они представляют собою архаичную культуру, при этом открыты и готовы к переменам. Подобный механизм, предполагающий повышение в должности людей, чья позиция наиболее совпадает с позицией руководства, является одним из самых популярных.

II. Стадия среднего возраста.

Стадия среднего возраста характеризуется переходом власти от основателя к компании к другому поколению менеджеров. Существует большое количество возможных вариантов течения событий на этой стадии, объединяют которые лишь некоторые стандартные механизмы и процессы.

Большая часть культуры компании на этой стадии является личными представлениями основателя компании, первого руководителя. Поэтому достаточно часто возникают конфликты, предметом которых становится оценка действий основателя с положительной или отрицательной стороны. Культура может понести значительные потери, если приходящий к власти новый человек постарается изменить ее коренным образом. Существующая на этот момент культура принесла компании финансовую независимость и успех, поэтому подрывать ее устои может означать уничтожение важных и неоспоримых ценностей.

Передача власти обычно вызывает значительное психоэмоциональное напряжение. Основатель хочет сохранить власть, преемник – свободу действий. Однако передача власти позволит привнести необходимые, важные и

актуальные изменения в культуру. Это реально, если новый менеджер окажется «гибридом» - осознающим и признающим старые представления культуры и открытым для внесения изменений.

Стадия среднего возраста – это момент, когда культура стала неотъемлемой частью компании, внедрилась в ее основную деятельность. Изменение культуры может потребоваться в результате воздействия как внешних, так и внутренних сил: экономические трудности или борьба различных субкультур внутри организации за власть. Чтобы компания продолжила успешное существование в момент деструктивных процессов внутри коллектива, в действие приходит ряд механизмов изменения организационной культуры.

4. Изменение за счет систематического продвижения работников из разных субкультур.

Компания среднего возраста за счет своих масштабов и географической протяженности включает в себя неопределенное количество субкультур. Чтобы культура не останавливалась в своем развитии и соответствовала потребностям внешней и внутренней среды, необходимо изучать положительные и отрицательные стороны всех субкультур организации. Базовая культура должна будет видоизмениться в соответствии с самой перспективной из них. Преобразование можно провести за счет назначения на вышестоящие должности представителей конкретной субкультуры. Получится более масштабный эффект от «гибрида», чем на стадии роста. Подобный метод важен и удобен, однако достаточно растянут по времени.

5. Изменение культуры за счет технологического фактора

Существует и менее привычный метод изменения культуры в организации – это осознанное руководством внедрение новой технологии, воздействие которой зачастую скрыто для понимания коллектива. Внедрение новой современной технологии позволит направить действия сотрудников по новому руслу, в соответствии с другими представлениями. Таким способом создается новый тип поведения, который непосредственно затрагивает и

культуру. Потребуется признание новых ценностей от коллектива компании. Под технологией подразумевается не только новая техника, например, использование роботов на конвейере, но и социокультурные внедрения. Здесь идет речь о программах контроля и качества, обучающих программах. Версии подобных механизмов изменения культуры представлены в книге П. Сенге [14].

В некоторых случаях технологии призваны отказаться от избыточного культурного разнообразия внутри одной организации. В некоторых компаниях новые технологии требуются для принятия более осознанных и твердых решений.

б. Управляемое изменение культуры за счет внедрения сторонних руководителей.

Культура компании может быть изменена за счет введения нового звена руководства. Такую группу А. Клейнер называл «действительно важной группой» [10].

Новый руководитель неизбежно приводит вместе с собой своих сотрудников, при этом убирает из компании приверженцев старых устоев и традиций, либо, по его мнению, не приносит компании никакой пользы, работает неэффективно. Лидеры значительных субкультур в большинстве случаев также сменяются. Эти процессы разрушают сформировавшуюся субкультуру, обновляя ее механизмы и вдыхая в нее новую жизнь. Следует отметить, что подобные изменения могут прижиться только в компаниях среднего возраста. На стадии роста новые руководители с подобной политикой могут быть изгнаны основателем компании, когда он поймет, что его ценности и представления пытаются настойчиво переформулировать.

У. Дайер вывел ряд закономерностей при использовании этого механизма изменения культуры [6]:

1) Если показатели прибыли компании снижаются, создается негативное ощущение, предчувствие кризиса. Эта обстановка способствует принятию решения о смене руководящего состава.

2) В такой ситуации база старой культуры находится на слишком зыбкой

почве, поэтому убеждения, ценности и процессы постепенно теряют влияние и ослабевают.

3) Новый руководитель приходит со стороны и привносит свои представления в культуру организации.

4) Конфликт между новым лидером и сторонниками старых убеждений будет стремительно расти и развиваться.

5) Если действия нового лидера совпадают с выходом из кризиса, то он занимает доминирующую позицию в конфликте и побеждает. При этом побеждает и обновленная версия культуры компании.

7. Изменение культуры за счет скандалов и разрушения мифов

Когда компания достигает среднего возраста, в ней уже сформирован спектр мифов о том, как необходимо работать. К. Арджирис и Д. Шон назвал их «провозглашаемыми теориями» [1]. При этом они также сформулировали понятие «действующих теорий», то есть реальных представлений о том, как надо работать. Довольно часто в организациях провозглашаемые теории и действующие теории являются полными противоположностями.

Например, компания может во всеуслышание заявлять о том, что все решения принимаются коллективно, когда на деле все решения принимает наиболее влиятельный руководитель. Или в другой ситуации руководство может декларировать идею о том, что отказ от перевода в филиал в другом городе не повлияет на дальнейшее продвижение по карьерной лестнице, хотя в действительности такой отказ становится причиной закрытия других должностей для сотрудника.

Чтобы изменить подобное положение дел, развеять миф, чаще всего приходится прибегать к скандалам и громким заявлениям для общественности. Публичный скандал не получится скрыть, поэтому компания будет вынуждена пересмотреть и переоценить существующие нормы и представления.

III. Стадия зрелости и возможного упадка компании

На стадии зрелости культура может стать препятствием для развития компании за счет своей мощи и силы. Зрелость компании может стать

плацдармом для нововведений и изменения основной стратегии, покорения новых рынков, а может стать предшественником краха, когда продукция морально устаревает и больше не может заинтересовать потребителей. Устоявшаяся культура организации, у которой за плечами долгие годы успешной и качественной работы, может стать помехой для внедрения необходимых и актуальных времени изменений для выживания компании. Подобная ситуация катастрофической зрелости организации предполагает всего два выхода: трансформация культуры или ее отдельных частей, преобразование стратегии, либо полное разрушение культуры и последующая реорганизация за счет слияния компаний или банкротства.

8. Механизм изменения культуры за счет преобразований.

Преобразование возможно за счет использования в комплексе и взаимодействии всех предыдущих механизмов. Этот процесс потребует вовлечения всех сотрудников организации. Новые представления культуры могут быть созданы за счет обучающих программ, наставничества, реорганизации процессов внутри организации. При этом требуется поощрять создание и установление новых мифов, слоганов, историй, традиций.

Лидеры могут использовать две разные модели поведения для достижения преобразований культуры. Первая модель носит название «модель четкого видения» [16]. Она актуальна в тех случаях, когда руководитель четко понимает, какого результата хочет добиться и озвучивает цели перед всем коллективом.

Вторая «модель нечеткого видения» применяется в тех случаях, когда будущее неопределенно для организации, либо руководитель пришел извне и еще недостаточно изучил коллектив. В таком случае лидер обращается к сотрудникам за помощью в выборе стратегии развития, в дальнейшем концентрируя все усилия на одной из предложенных моделей.

9. Изменение культуры за счет слияний и поглощений.

Когда две компании становятся одним целым, неизбежно возникает конфликт культурных представлений. Из этой ситуации есть несколько

выходов. Первый способ состоит в отстранении руководства от принятия решений в этой области – культуры развиваются самостоятельно, хаотично и бесконтрольно. Второй способ – это преобладание одной культуры над другой, когда представителям рецессивной культуры приходится подчиниться. Заключительным и зачастую наиболее комфортным вариантом является смешение культур, когда от каждой берутся отдельные элементы.

10. Изменение культуры за счет реорганизации и перерождения.

Если компания перестает существовать, то, соответственно, перестает существовать и культура. Новая организация на месте старой будет строить и создавать культуру заново. Этот процесс является наиболее травмирующим и тяжелым, поэтому применяется достаточно редко. Он может быть использован, когда выкупают контрольный пакет акций и принимается решение провести тотальную реорганизацию, сместив и основное руководство. Уход менеджеров будет означать и разрушение старой культуры.

Как известно, целью повышение уровня организационной культуры является увеличение эффективности и отдачи от сотрудников, работающих в данной компании. Залог успеха оргкультуры является её ориентация на стратегию и миссию компании, где от лидера требуется, помимо знаний экономики, знания основ организационного поведения, стратегического менеджмента, психологии управления и много другого.

Организационная культура является одним из самых действенных средств по мотивации и привлечению персонала. Ведь, как считал А. Маслоу [70], после удовлетворения низших, материальных потребностей, мотивацией для человека начинает выступать самореализация и самоутверждение – например, признание и уважение в коллективе. Здесь как раз и наблюдается значимость организационной культуры, одним из аспектов которой является поддержка сотрудников компании, поиск талантов, индивидуальности и др.

2.3 Методы оценки уровня организационной культуры

Существуют различные методы для анализа и оценки организационной культуры. Выбор метода зависит от целей и возможностей, которые ставит перед исследователем руководство компании. Сбор данных осложняется человеческим фактором. Если не найти правильного подхода к сотрудникам организации, они могут оказать сопротивление или исказить результаты.

В целом способы сбора информации об организационной культуре конкретного предприятия можно разделить на два вида. Первый способ измеряется уровнем включенности и вовлеченности аудитора в изучаемую компанию. Второй способ измеряется уровнем включенности и вовлеченности сотрудников фирмы в исследовательский процесс. Согласно Э. Шейну [104, с. 264], включенность компании в сбор данных необходимо минимизировать во избежание предвзятости. Ниже приведена таблица, в которой можно ознакомиться с методами исследования, которые включают в себя лишь частичную вовлеченность сотрудников (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Категории исследований организаций [104, с. 264]

Уровень вовлеченности «объектов исследования»	Уровень вовлеченности исследователя	
	невысокая или средняя; количественные исследования	высокая; качественные исследования
Минимальный	Демографическая статистика: измерение «дистальных» (периферийных) переменных	Этнография: наблюдение, контент-анализ содержания историй, мифов, ритуалов, символов и прочих артефактов
Частичный	Постановка экспериментов: анкетирование, ранжирование, объективные тесты, шкалирование	Проективные тесты, центры оценки, интервью
Максимальный	Инструменты тотального контроля качества, такие как статистический контроль качества, исследование действием	Клиническое исследование, организационное развитие

Также один из факторов предвзятости – это вовлеченность исследователя в процесс. Методы, позволяющие максимально снизить подобный отрицательный фактор для изучения организационной культуры – это эксперимент, анкетирование и опросы. Эксперимент как метод исследования для некоторых компаний невозможен по причине сформированных внутренних этических ценностей. Однако анкетирование и опрос в виде множества интервью оправдывают затраты на исследование, позволяя добиться конкретных результатов. Впрочем, данные методы принято соизмерять с возможными рисками:

- риск обратить внимание на неактуальные проблемы в рамках изучения культуры компании;
- риск исследовать лишь поверхностные суждения сотрудников компании, ведь в режиме «опроса» трудно достичь истинных представлений о культуре внутри организации;
- изучение культуры в принципе является рискованным исследованием, так как отсутствует базис для проверки достоверности суждений;
- представления о культуре отдельных респондентов могут существенно отличаться в зависимости от их личных особенностей, что приводит к риску получить предвзятое, необоснованное мнение.

Учитывая ряд возникающих сложностей и рисков при проведении анкет и опросов в организации, Э. Шейн считает наиболее актуальной и верной методику под названием «модель клинического исследования».

Уникальность данной модели состоит в том, что сотрудники компании заинтересованы в проведении исследования, и потому добровольно предоставляют информацию. Это связано с тем, что инициатива проведения исследования исходит со стороны компании, так как ей требуется помощь в решении какой-либо проблемы. В случае использования данной модели, исследователь имеет право задавать предметные, иногда даже провокационные

вопросы с целью «копнуть глубже» и выяснить истинное положение дел в плане организационной культуры компании.

Клиническое изучение позволяет также собирать необходимую демографическую информацию без задействования сотрудников для исключения человеческого фактора.

Модель клинического исследования опирается на два основополагающих тезиса. Первый заключается в том, что изучить организационную культуру без вмешательства невозможно. Согласно второму понять сложившуюся систему можно, только предприняв попытку ее изменения. Э. Шейн отмечает: присутствие в компании исследователя уже можно считать вмешательством. При этом внедряемые изменения должны быть необходимы респондентам так же, как и самому исследователю. Процесс должен быть обоюдным.

Изучение организационной культуры становится необходимым, важным и актуальным процессом в тот момент, когда компания находится в поиске понимания своих сильных и слабых сторон. При этом исследование культуры зачастую сопряжено с определенными рисками, наиболее существенными из которых являются следующие: не соответствующее действительности представление о культуре по завершению анализа и отсутствие готовности в компании принять положение дел и собственный уровень культуры.

Принятие решений на основе неверных данных может привести к непредвиденным, негативным обстоятельствам для коллектива компании и ее дальнейшей деятельности. Подобные ложные представления возникают в тех случаях, когда исследование проводится лишь наполовину, во внимание не берутся результаты некоторых проведенных методов сбора данных или же им дается неправильная оценка. И, как уже говорилось ранее, один из самых серьезных рисков – это неготовность компании воспринять организационную культуру в соответствии с реальностью. Исследователю необходимо заранее предупредить компанию о тех последствиях, к которым может привести некорректное отношение к сложившейся культуре.

Простой формулы для изучения и оценки организационной культуры не существует. Охватить все аспекты культуры вряд ли получится, поэтому четко сформулированная цель поможет составить корректный и грамотный ряд вопросов.

Попытки оценить культуру организации могут привести к осознанию, что единой системы понятий в компании не существует, отдельные группы респондентов обладают различными ценностями и представлениями о культуре, привести которые к единому знаменателю невозможно. Кроме того, организационная культура динамична, она видоизменяется в зависимости от множества факторов. В любом случае, анализ культуры должен быть осмысленным и обоснованным с точки зрения руководства компании.

Оценка культуры в организации основывается на определенных концепциях:

- беседы с группами дают более достоверный результат, так как культура обладает коллективным разумом;
- осознание культуры гораздо важнее для ее конечного потребителя, т.е. для носителя культуры, нежели для исследователя;
- проблема, назревшая в организации (для решения которой и потребовалась помощь исследователя), может быть связана лишь с одной сферой культурных представлений;
- область применения знаний о собственной культуре может быть различной, однако практическое применение в основном направлено на достижение стратегических целей компании;
- основа культуры редко подвергается изменению. Чаще всего видоизменяются лишь некоторые её представления.

Эдгар Шейн предлагает для оценки культуры использовать следующие десять последовательных шагов:

1. Получение разрешения руководства

Руководство компании должно осознавать, что для анализа культурных представлений и измерений степени их значимости необходимо глубокое

вмешательство в жизнь организации, а значит необходимо согласие руководства компании.

2. Сбор групп для проведения опроса

Совместно с руководством компании необходимо составить групп, с которыми будет проходить исследование культуры. Они могут быть совершенно различными по количеству человек, гендерному соотношению, должностной иерархии. Во время работы можно будет выяснить, какие различия и ограничения действительно имеют место в коллективе. Например, насколько присутствие руководства сдерживает дискуссию, или насколько присутствие мужской половины коллектива ограничивает инициативу женщин в ходе обсуждения.

3. Выбор места проведения интервью

Даже выбор места влияет на успешность проведения групповых интервью. Помещение должно быть просторным и комфортным для участников, не вызывающим скованности и замкнутости (например, кабинет начальника лучше не использовать – подобное место может вызвать у некоторых сотрудников противоречивые чувства или страх). На стенах должно быть достаточно места для плакатов или флип-чартов.

4. Постановка цели

Данный шаг направлен на то, чтобы донести до группы цель собрания. Желательно, чтобы цель озвучивал руководитель или лидер коллектива – таким образом, вероятность открытости и лояльности участников становится выше. Затем необходимо представить исследователя, неважно, является ли он сторонним лицом для компании или входит в состав сотрудников специализированного отдела.

5. Пояснение важности культуры и её возможных проблем

Беседа направлена на то, чтобы каждый из участников группы понял и принял тот факт, культура проявляется в виде озвученных ценностей компании, однако непосредственной оценке подвергаются культурные представления коллектива на глубинном уровне сознания. Все участники должны понимать –

оценивать будут историю их компании, которую они создают всем коллективом организации. Культура базируется на прошлом фирмы.

6. Поиск артефактов

Чтобы полноценно описать культуру, необходимо выяснить, на каких артефактах она основана. Для этого можно обратиться к новичку в организации и попытаться выяснить о его ощущениях и эмоциях в первые дни работы, что его настораживало и что притягивало внимание. Если большая часть группы не принимает активного участия в обсуждении, необходимо принять дополнительные меры. Исследователь может вмешаться в ход беседы и направлять ее вопросами. Например, уточнить у группы, какой дресс-код существует в организации, как обустроены рабочие места, как в организации относятся к опозданиям и т.п. При этом исследователь не должен сам акцентировать внимание на том, что важнее, а что нет. Это должны сделать члены группы в процессе обсуждения.

В ходе этой беседы должен быть составлен список артефактов, впоследствии на него будут опираться члены группы для выявления их глубинных представлений о культуре внутри организации.

7. Поиск ценностей

Артефакты для коллектива – это принятые в компании нормы и правила. Чтобы найти ценности организации, провозглашаемые на всех уровнях должностей, необходимо выяснить, почему сотрудники поступают так, а не иначе.

Исследователь интересуется причиной действий коллектива, связанных с каким-либо артефактом, а в ответ он слышит убеждения, позволяющие сформулировать систему ценностей в компании. Например, это могут быть утверждения о том, что подчиненные и начальство равны или в решении проблемы клиента сотрудники пойдут на любые трудности.

Однако даже сформулированные ценности необходимо подвергнуть критике. Требуется выяснить, действительно ли они не вызывают отторжения у

какой-либо части коллектива. Итоговый список ценностей позволяет перейти к следующему пункту – поиску невыраженных культурных представлений.

8. Выявление невыраженных культурных представлений

Данный шаг направлен на то, чтобы выявить, насколько обозначенные ценности поясняют сформированные ранее артефакты. Зачастую может возникнуть ситуация, что некоторые ценности даже противоречат им. Этот пункт можно считать отработанным и закрытым только в том случае, если у группы появится ощущение, что практически все представления уже найдены, а сотрудники ясно понимают и признают их смысл. Восьмой шаг может быть наиболее затратным по времени, так как требует выявления истинных представлений, которые не лежат на поверхности, а становятся понятными только в том случае, когда удастся зацепить противоречие между объявленной ценностью и артефактом. Например, в компании утверждается стремление к инновациям, однако в ходе обсуждения сотрудники приходят к выводу, что их деятельность скорее обуславливается страхом наказания за некорректно совершенную рабочую деятельность, чем стремлением к нововведениям.

9. Положительные и отрицательные культурные представления

Для выполнения этого пункта необходимо разделить коллектив на небольшие подгруппы. Перед группами ставится две равнозначные задачи: уточнить заявленные представления и по возможности дополнить их, а также классифицировать культурные представления в соответствии с их положительным или отрицательным значением для исполнения нового порядка работы в организации.

Необходимо изучать представления именно с точки зрения «добра и зла» для деятельности компании. Это связано с тем, что для участников гораздо сложнее отыскать именно положительные представления, в то время как негативные всплывают в памяти сами по себе. Однако развитие организации строится, базируется именно на положительных представлениях, несмотря даже на то, что в момент исследования группа это может и не признавать.

10. Анализ и итоговый отчет

Здесь на общем собрании необходимо прийти к консенсусу согласно тому, какие из представлений на текущий момент жизни организации являются наиболее существенными и важными. Кроме того, обозначенные представления должны соотноситься с задачами, которые руководство компании ставит перед сотрудниками. Зачастую эти моменты могут вызвать споры и дебаты, поэтому здесь исследователю в некоторых случаях придется вновь разбиться на подгруппы с целью обсуждения наиболее острых вопросов. Впрочем, в некоторых организациях к консенсусу удастся прийти довольно быстро. И уже далее на общем собрании необходимо определить, какие из выбранных представлений обладают позитивным настроем для развития организации и достижения ее целей.

На основании перечисленных шагов по оценке организационной культуры можно сделать ряд выводов:

- Оценка культуры позволяет сформулировать некоторые выводы о ее свойствах.
- Групповые интервью являются наиболее эффективным методом для оценки культуры.
- Методы опроса и анкетирования не гарантируют достоверности и реалистичности ответов, поэтому их использование не приветствуется. Глубинные представления и ценности в ходе проведения опроса или анкетирования выявить практически невозможно.
- Оценка культуры возможна и необходима только при наличии реальной проблемы в организации, требующей решения. Культура играет важную роль в деятельности организации, поэтому ее изучение для принятия решения оправдано и необходимо.
- Культура может быть оценена на нескольких уровнях, однако важно добиться описания именно культурных глубинных представлений.

В рамках данной диссертации для оценки оргкультуры мы будем использовать метод диагностики, разработанный К. Камероном и Р. Куинном [49].

На изучение и диагностику организационной культуры в своё время оказала значительное влияние разработанная ими типология, включающая в себя основные характеристики культур. Типология позволяет описать качественные и количественные стороны культуры и проанализировать ее изменение в течение жизни компании.

Типология базируется на сопоставлении конкурирующих культурных представлений. Создание конструкции таких ценностей первоначально основывалось на исследовании критериев эффективности компании. Камерон и Куинн выделили 39 критериев, названных индикаторами, определяющих уровень эффективности. Эти индикаторы расположены по оси X и Y, тем самым разделяя организационную культуру на сегменты.

Индикаторы эффективности для различных компаний могут быть диаметрально противоположными. Например, для некоторых компаний эффективность означает постоянное изменение, стремление к инновациям. А другие компании наоборот являются консерваторами и приверженцами стабильности, что для них, в свою очередь, также является параметрами эффективности.

В то же время в другом измерении эффективность зависит от того, насколько компания настроена на гармонию и единство внутри фирмы либо на внешнюю среду и конкуренцию. В соответствии с различными подходами и измерениями, организационная культура делится на четыре вида в соответствии с ценностями, понятием эффективности, стиле управления и др.: иерархическая, рыночная, клановая и адхократическая.

Иерархическая культура определяется плавной и размеренной жизнью организации. Руководители здесь поступают рационально и выверено, нововведения не приветствуются. Такое место работы чрезвычайно консервативно и формализовано. В организации существует ряд непреложных и незыблемых правил, которым обязан подчиняться весь коллектив беспрекословно. Деятельность компании предсказуема и заранее запрограммирована.

Организация, основой для которой является рыночная культура, прежде всего, стремится достичь поставленных целей. Все действия ориентированы на конкретный результат. В такой компании царит дух соперничества внутри коллектива. Руководители являются жесткими и требовательными, конкурентоспособными лидерами. Для подобной организации важна только победа и успех – это важные ценности для всего коллектива. Организация определяет себя как хорошего конкурента на рынке, с которым необходимо считаться.

Клановая культура в организации базируется на традициях и сплоченности коллектива. Место работы больше походит на дом, где каждый сотрудник является членом семьи, дружного коллектива. Руководители здесь не являются жесткими и беспринципными, они скорее выступают в роли наставников. Моральный климат здесь является основой для плодотворной рабочей деятельности. Организация считает себя успешной, если видит лояльность потребителей в ответ на дружеское отношение и заботу о них. Компания приветствует командное выполнение поставленных задач.

Адхократическая культура определяется творческим настроем сотрудников. Они готовы много работать даже в неурочное время ради выполнения общих целей. Руководители поощряют инициативу, положительно относятся к нововведениям и инновациям. Компания стремится предоставлять уникальные услуги и товары, которых ранее не было на рынке. Эксперименты здесь не пугают, а вызывают должное восхищение. Компания стремится развивать в сотрудниках чувство свободы.

Таким образом, *клановая* культура – это преданность, доверие и сплоченность. *Адхократическая* культура – это новаторство, индивидуальность, динамика. *Иерархическая* культура – это формальные правила, механизмы контроля. *Рыночная* культура – это результат, конкуренция, лидерство.

Для оценки оргкультуры К. Камероном и Р. Куинном была разработана анкета, пример которой можно найти в приложении А.

Анкета позволяет определить критерии организационной культуры, их текущий и идеальный уровни:

1. наиболее важные параметры;
2. стиль руководства;
3. управление сотрудниками;
4. связующую сущность компании;
5. цели компании;
6. характеристики успеха.

Разнообразие типологий культур определяется тем, что организационная культура зависит от множества различных факторов. По признаку, например, стиля руководства, компания может относиться к иерархическому типу, а по другому признаку, например, важнейшим характеристикам и параметрам, быть ближе к рыночному типу. Подобная ситуация объясняет многомерность и многослойность организационной культуры. По мнению Т. О. Соломанидиной [93, 67], наиболее адекватную оценку типологии культуры организации можно получить за счет изучения базовых, первичных и глубинных представлений о культуре сотрудников компании. В зависимости от этих представлений и вырабатываются уже дальнейшие аспекты культуры – миссия, цели компании, ценности и т.п.

3 Основные проблемы совершенствования организационной культуры в new york pizza и направления их решения

3.1 Анализ среды организации New York Pizza

Каждая организация существует и функционирует в условиях внешней и внутренней среды. Она влияет на функционирование организации, а также устанавливает ограничения на операционные действия, поэтому можно судить, что деятельность компании во многом зависит от того, допускает ли среда существование данной организации, или нет.

Характеристика организации

Бренд New York Pizza был основан американцем Эриком Шогреном в 1996 г. в г. Новосибирске. Компания представляет собой сеть пиццерий, широта охвата которой насчитывает более 40 ресторанов в таких городах, как: Новосибирск, Кемерово, Новокузнецк, Москва, Бердск, Бийск, Барнаул, Тюмень, Нижневартовск, Сургут, Стрежевой и Пятигорск. Общая численность персонала составляет более 500 человек. В настоящее время компания имеет 17 собственных ресторанов под руководством владельца бренда (далее «Основная сеть»), а также компания активно занимается франчайзингом, предлагая инвесторам готовые решения бизнеса.

Смежные компании ООО «Открытие» и ООО «Открытие-2» (далее «Открытие») являются франчизи-партнерами бренда New York Pizza и являются собственниками 7 ресторанов во главе с одним генеральным директором, среди которых 2 ресторана представлено в формате «фуд-корт» (на территории торгово-развлекательных центров).

New York Pizza – одна из крупнейших отечественных сетей общественного питания в Сибирском федеральном округе.

В нынешних условиях ускорения темпа жизни, что особенно характерно для больших городов, таких как Новосибирск, люди не всегда успевают принять пищу дома, или хотя бы в первой половине дня. А быстро перекусить во время обеденного перерыва является, возможно, одной из единственных

возможностей поддержать организм в тонусе. В связи с этим можно говорить о потенциале предприятий общественного питания (ПОП) формата фаст-фуд (англ. *Fast-food* – «быстрая еда») в противовес привычным нам кафе и традиционным ресторанам, где посетители ожидают свой заказ в течении определенного времени, пока приготовится блюдо специально по их заказу, либо до-готовится заготовка.

Причины успеха и бурного роста численности ресторанов быстрого обслуживания следующие:

1. Месторасположение. Чаще всего такие предприятия располагаются в густонаселенных, деловых центрах города или вблизи учебных заведений, на пути пешеходного трафика. Иногда плотность ПОП становится настолько высокой, что в шаговой доступности из одной точки может быть доступно несколько заведений фаст-фуда на равном удалении. Нет необходимости специально добираться на транспорте и заранее бронировать места.

2. Скорость обслуживания. Во-первых, большая часть продуктов поступает в ПОП в виде полуфабрикатов, что существенно снижает время приготовления блюда. Во-вторых, богатый опыт таких компаний (например, один из самых популярных в России брендов McDonald's возник в США в 1956 г.) позволяет грамотно планировать позиционирование ресторана: в часы-пик продукция готовится заранее в требуемом количестве или с небольшим запасом. Посетитель сразу же, или в кратчайший срок (до 10 минут), получает свой заказ. Таким образом, обед в среднем может занимать 30-40 минут вместе с дорогой до заведения, что является очень привлекательным для ограниченных во времени людей.

3. Доступность. Широкая сеть заведений, большая пропускная способность и, очень часто, небольшой выбор, приводят к удешевлению производства. Девиз подобных заведений – «быстро, вкусно и доступно».

4. Единые стандарты качества. Один из главных критериев работы во франчайзинге – это соблюдение принятых в компании технологических стандартов и процедур. Человеку больше не нужно заботиться о качестве

продуктов или рейтинге заведения, ведь в любом из заведений он найдет привычные ему блюда. Здесь же играет и сила бренда, когда гиганты бизнеса (в данной сфере это KFC, McDonald's, Burger King и проч.) практически не оставляют возможности для вхождения в сферу новым компаниям и в борьбе за долю рынка дают гарантии своим посетителям.

5. Качество обслуживания. Как известно, далеко не всегда прямые выгоды играют главную роль в выборе человека, иногда не меньшую роль играет и морально-психологические аспекты. Впечатление от вкусной, недорогой пищи, приятной атмосферы заведения и наличия таких удобств, как бесплатный интернет или детская площадка, может быть сведено на нет, если посетителя некачественно обслужили: нагрубили, отказались обслуживать или попросту ошиблись с заказом. Подобные случаи являются исключением в крупных сетях ПОП: здесь играет роль богатый опыт и авторитет бренда: прежде чем человек будет допущен к самостоятельной работе, он должен пройти определенные этапы подготовки, включающие аттестацию нового сотрудника. Здесь важен тот момент, что такие критерии являются не формальностью и лишены субъективности: в каждом заведении имеется четко фиксированная процедура принятия кадров, регламентированная схема обучения и порядок сдачи аттестации. Только пройдя все этапы обучения, сотрудник может быть допущен к работе. Одним из важных моментов в обучении является ориентация на потребности и ожидания посетителей: такой сотрудник всегда улыбнется, поможет сделать заказ детям или вежливо будет ждать, если гость не торопится с выбором.

Внешняя среда. Анализ внешней среды предполагает изучение возможностей компании, её угроз и экономические реалии рынка. Внешняя среда выступает в качестве источника для компании, она питает её ресурсами, которые необходимы для поддержания внутреннего потенциала компании на необходимом уровне. Однако ресурсы внешней среды не являются безграничными. Помимо одной компании на них претендуют многие другие, осуществляющие деятельность данной сфере. Поэтому всегда есть риск, что

компания не получит ресурсы в нужном объеме, что приведет к ослаблению её потенциала или другим деструктивным последствиям.

Отсюда формируется цель стратегического управления компании: обеспечить необходимый уровень взаимодействия с внешней средой, который позволит достигать поставленные цели и даст возможность для выживания в долгосрочной перспективе.

В 2013-2014 годах рынок общественного питания испытывал подъем, о чем можно судить по количеству открытых заведений в г. Новосибирске, а именно на примере франчайзинга New York Pizza. За два года количество ресторанов сети выросло с 25 до 41 заведения (7 и 9 открытых заведений соответственно в 2013 и 2014 гг.). В целом 2014 год можно считать годом достижения наивысшего пика выручки относительно прошлых лет. При пересчете удельной выручки, полученной путем деления суммы общей выручки на количество ресторанов, можно наблюдать следующую тенденцию за последние 4 года (рисунок 3.1):



Рисунок 3.1 – Ежемесячная средняя выручка по ресторанам New York Pizza

В конце 2014 экономический кризис не мог не сказаться на общественном питании, особенно предприятиях быстрого питания (фаст-фуда): большая часть полуфабрикатов поставляется из-за границы. Падение почти вдвое курса рубля сказалось на всеобъемлющем росте цен на продукцию, что, наряду с тем, сопровождалось падением покупательской способности населения (на 40% уже в январе 2015) [80].

В результате экономического кризиса в России в конце 2014 – начале 2015 гг. динамика роста удельной выручки выглядит следующим образом (в сравнении с докризисным 2014 годом) (рисунок 3.2)

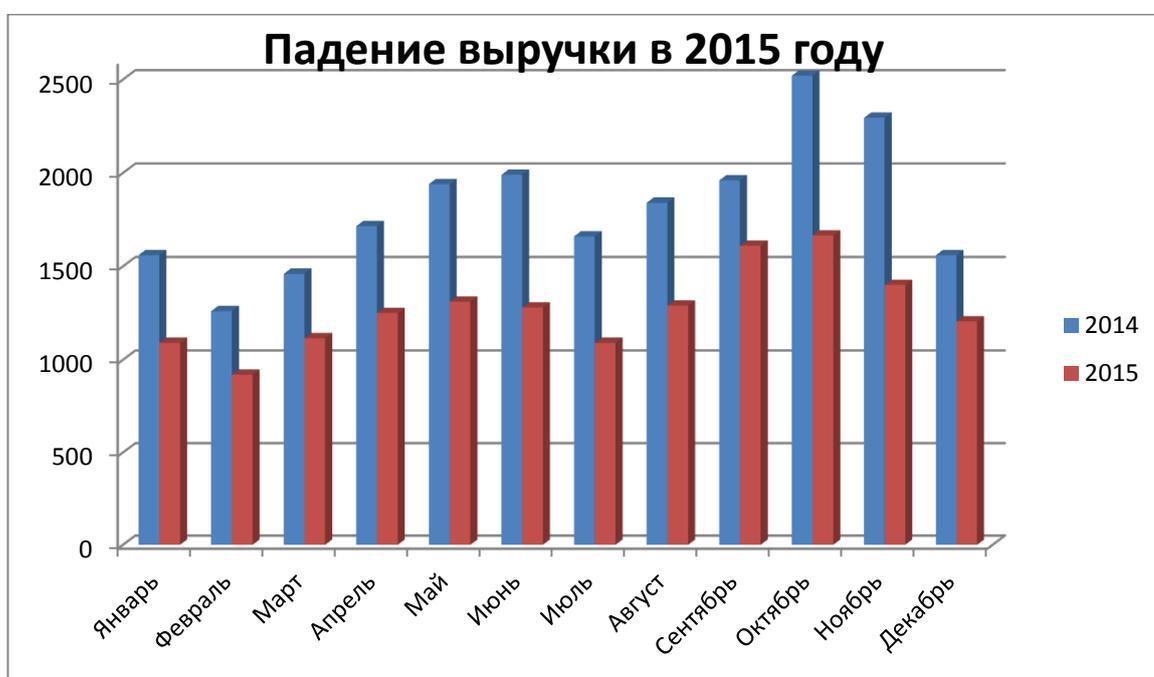


Рисунок 3.2 – Соотношение удельной выручки докризисного 2014 года и кризисного 2015 года.

Рынок сферы услуг был вынужден подстраиваться под суровые экономические реалии, что сопровождалось обширным сокращением персонала. Падение выручки в процентном соотношении 2015 года к 2014 году составило 41%.

Что же касается 2016 года, то можно судить о «приспособлении», «пробуждении» рынка, но всё же не полной реабилитации относительно докризисного периода (рисунок 3.3):

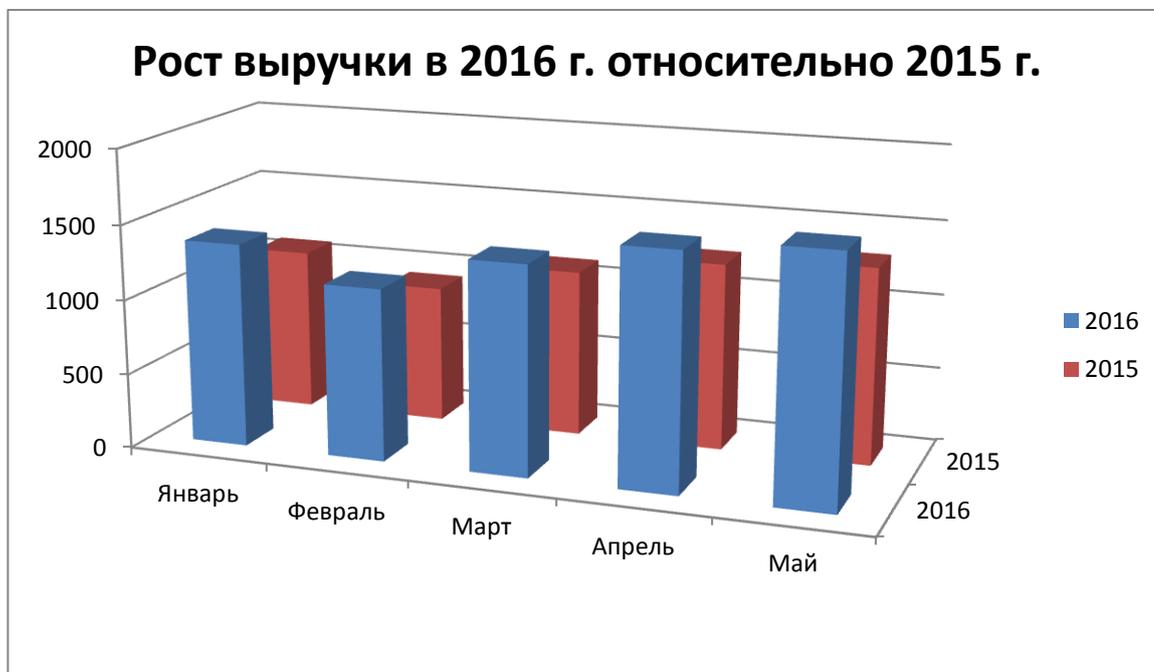


Рисунок 3.3 – динамика роста выручки в 2016 году относительно показателей 2015 года.

Падение выручки в 2015 году объясняется следствием кризиса, а по её росту в 2016 году можно говорить о пусть небольшом, но потенциале роста сферы общественного питания: в процентном соотношении рост составил в среднем 24% относительно показателей прошлого года.

Кризис 2014 года застиг врасплох производителей и поставщиков продукции, но затяжной характер кризиса и наличие спроса со стороны заведений общественного питания позволило приспособиться к ситуации: очень многие поставщики продукции перешли на отечественные аналоги, отсутствие долгосрочных перспектив стабилизации экономики спровоцировали бурный рост товаров-заменителей, их соответствующее качество и налаживание технологий.

Внутренняя среда.

В начале 2015 года компания была вынуждена сократить численность персонала: средняя численность сотрудников обособленных подразделений сократилась с 16 до 11 человек, сокращения коснулись и административного персонала. В целом, в изменении структуры организации можно говорить о ликвидации дублирующих функции друг друга кадрах, а также о частичном совмещении нескольких должностей в одном лице.

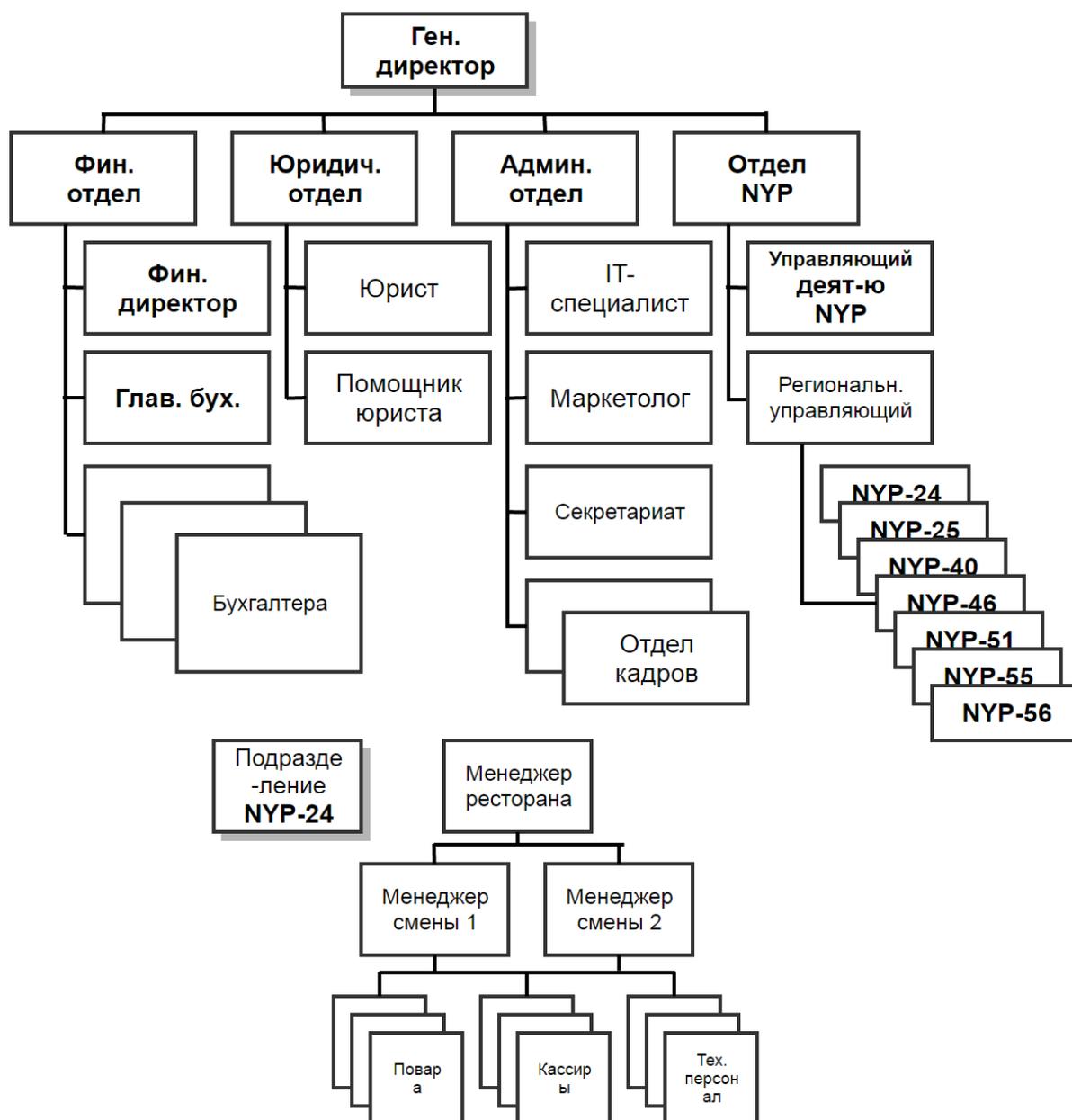


Рисунок 3.4 – Организационная структура ООО «Открытие» и ООО «Открытие-2».

Например, учитывая специфику рынка, существуют т.н. «разгрузочные дни», когда активность посетителей наиболее низкая. В таком случае нет необходимости одновременного присутствия менеджера ресторана (МР, высшее звено подразделения) и менеджера смены (МС, среднее звено), и тогда МР совмещает и административные функции, и производственные. Подробно организационная структура компании Открытие изображена на рисунке 3.4.

Согласно модели франчайзинга New York Pizza, франчайзер (владелец франшизы) полностью обеспечивает франчази-партнеров (инвесторов) необходимой информацией и продукцией: рекомендуемые и допустимые поставщики, рекламная кампания и рекламный материал, производственный технолог, логистика и прочее.

Здесь компания «Открытие» имеет конкурентное преимущество. New York Pizza является не единственной сферой деятельности для владельца компании «Открытие», одной из сфер бизнеса в его распоряжении также является компания по производству овощей и полуфабрикатов ООО «Мульти-меню», являющаяся поставщиком продукции для обширной территории Сибирского федерального округа, в том числе и для всех партнеров сети New York Pizza. Поэтому компания имеет возможность содержать в своём штате собственного маркетолога и менеджера по кадрам. Достаточно широкая локальная сеть ресторанов в руках одного собственника (7 действующих ресторанов в г. Новосибирске и г. Бедске, 3 на стадии строительства, заявка франчайзеру на открытие дополнительно 2-х новых ресторанов) позволяет проводить ряд самостоятельных маркетинговых и рекламных мероприятий, не зависящих от основной сети.

3.2 Оценка уровня организационной культуры New York Pizza

Для повышения эффективности работы предприятия необходимо развивать и совершенствовать организационную культуру, как один из факторов успешной деятельности сильной и стабильной компании на рынке.

Но прежде чем приступать к совершенствованию культуры, необходимо её исследовать и провести интерпретацию полученных данных.

Эмпирическое исследование проводилось в двух смежных компаниях: ООО «Открытие» и ООО «Открытие-2», представляющих собой 7 ресторанов сибирской сети быстрого питания New York Pizza. Адрес нахождения организации: 630091 г., г. Новосибирск, ул. Фрунзе, 4.

Основная миссия компании: «Обеспечить гостей вкусной и здоровой пищей, приготовленной из качественной продукции».

Исследование организационной культуры в компании Открытие было проведено с помощью нескольких методов и методик, а именно:

1. тестирование
 - Тест Морозова на определение уровня организационной культуры
 - Собственный тест, разработанный автором диссертации
 - Методика OCAI
2. Беседа

Выборка. В исследовании приняло участие 63 человека из 7 подразделений New York Pizza в должности от управляющего заведением до технического персонала, в возрасте от 18 до 32 лет, с небольшим преимуществом женщин по отношению к мужчинам.

Этапы исследования.

1. На начальном этапе происходит знакомство исследователя с персоналом, структурой компании, моделью бизнеса, проводится беседа с топ-менеджментом компании. В течение необходимого времени исследователь поочередно проводит несколько дней в каждом обособленном подразделении. Время проведения: конец апреля – начало мая 2016 г.

2. Следующим этапом происходит непосредственно исследование организационной культуры. Исследователь проводит собрание с коллективом каждого ресторана, где важно преподнести роль исследователя как «внешнюю» по отношению к компании, т.е. инициатива должна исходить из уст независимого человека, а не со стороны начальства. Это позволит избежать

социальной желательности в ответах и получить более объективную картину. Середина мая 2016 г.

3. Третьим этапом выступает сбор полученных данных, их обработка, анализ и интерпретация. Поиск путей совершенствования текущего состояния организационной культуры. Формирование результатов исследования в доступной форме для менеджмента компании. Середина мая 2016 г.

4. Завершающим этапом будет представление результатов менеджменту, знакомство с путями преодоления кризиса, в случае его наличия, а также разъяснительная беседа с локальным управленческим звеном подразделений, поясняющая роль сильной и высокоразвитой организационной культуры. Июнь 2016 г.

Использованные в ходе исследования методики:

Основным инструментом анализа явились тесты, ведь исследование такого феномена, как «культура» невозможно исследователю пощупать или измерить зрительно. Любая экспертная оценка, как бы грамотно она не была построена, не позволит объективно понять положение дел: исследователь выступает как внешний по отношению к организации субъект, чтобы понять истинную картину оргкультуры необходимо стать полноценным членом коллектива, что не представляется возможным в условиях ограниченных временных ресурсов. Тест же позволяет отобразить внутреннее отношение членов организации к её аспектам.

1. «Уровень организационной культуры»

Первым был представлен тест И. Д. Ладанова «Уровень организационной культуры». Методика направлена на исследование организационно-деятельностной сферы компании, а также характеристику её оргкультуры.

Респондентам предъявлялось 29 утверждений, где требовалось выразить степень своего согласия по 10-бальной шкале, где 10 баллов выражали полное согласие, а 0 баллов – полное несогласие. Утверждения представляли собой

четыре секции: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Полный текст методики и её обработка представлены в приложении А.

Все 29 утверждений являются важными, поэтому ответы респондентов ниже 5 баллов по какому-либо пункту могут говорить о неблагоприятном положении дел в конкретной области трудовой деятельности или в межличностном общении работников. Вовремя принятые меры могут предотвратить погружение компании в кризисное состояние. Из этого следует, что реорганизацию организационной культуры следует начать с анализа показателей, в приведенных в методике суждений. Состояние культуры в коллективе можно понять через следующие её аспекты (шкалы): коммуникации, работа, мотивация, управление и мораль. Деление на шкалы позволяет разграничить, в какой сфере деятельности присутствуют тенденции к ухудшению состояния оргкультуры.

Результаты тестирования приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Распределение средних баллов по суждениям.

Суждения	Средние баллы
1. На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью	9
2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	9,4
3. Наша деятельность четко и детально организована	9,2
4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников	9,2
5. Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности	7,4
6. На нашем предприятии налажена система коммуникаций	8,4
7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения	8,8
8. Рвение инициатива у нас поощряется	8,4
9. В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	8,4
10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций	8,6
11. Наши работники участвуют в принятии решений	7,6
12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	9
13. Рабочие места у нас обустроены	8
14. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации	8,8
15. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	8,2
16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	8,8
17. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	8,6
18. У нас поощряется двухсторонняя коммуникация	8,2
19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения	9,2

Продолжение таблицы 3.1

20. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников	8,4
21. Работа для меня интересна	9,4
22. На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству	7,8
23. Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реальностей обстановки	5,4
24. Рвение к труду у нас всячески поощряется	8,2
25. Трудовая нагрузка у нас оптимальная	5,8
26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления	8
27. В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками	8,7
28. Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения	8,2
29. Наши работники испытывают гордость за свою организацию	7,8

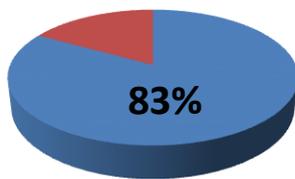
Ниже приведены средние показатели по шкалам (таблица 3.2):

Таблица 3.2 – результаты теста «Уровень оргкультуры»

Общий балл	232	высокий
Работа	7,6	мажорное
Коммуникации	9,3	великолепное
Управление	7,1	мажорное
Мотивация и мораль	8,3	мажорное

По результатам проведенного исследования уровень оргкультуры компании «Открытие» составил 232 балла из 290 возможных (таблица 3.3). Уровень оценивается как «высокий». В целом все показатели имеют высокие значения, однако из общей тенденции выделяется «Управление». Это говорит о том, что в компании нет проблемных мест и радикально заниматься реорганизацией оргкультуры в сложившихся условиях смысла нет.

Таблица 3.3 – Общий результат оценки уровня оргкультуры (ОК)

Результат	Значение	Полученные данные
290	Макс. количество баллов	<div style="text-align: center;"> <p>Общий балл</p>  <p>83%</p> </div>
261-290	Очень высокий уровень (ОК)	
175-260	Высокий уровень	
115-174	Средний уровень	
114 и ниже.	Имеющий тенденцию к деградации	
0	Минимально возможный результат	

Анализ результатов по секции «**Работа**» оценивается в 7,6 баллов из 10 возможных. Согласно методике, результат соответствует «мажорному» уровню: результаты не выдающиеся, но беспокоиться нет необходимости. Возможными причинами достижения не самых максимальных результатов – специфика работы: работа в общепите очень активная, физически изнурительная, а также связанная с общением с людьми, что неминуемо связано со стрессом. Благоприятным фактором является то, что для сотрудников создаются все необходимые условия на рабочем месте, существуют регламентированная процедура обучения новых сотрудников и в каждом ресторане присутствует вся необходимая для работы информация в виде доступных и понятных «флаеров» и баннеров на стенах заведения.

Анализ результатов по секции «коммуникации» составляет 9,3 балла из 10, что можно считать выдающимся. Этому способствует ряд факторов: во-первых, практически весь штат персонала представляет собой молодежь (средний возраст составил 24 года, стандартное отклонение $\pm 2,5$ года), а это приводит к тому, что дистанция власти минимальная, между начальником и подчиненным устанавливаются неформальные отношения. Во-вторых, в New York Pizza четко налажена процедура карьерного роста, все сотрудники одной должности являются равными, а критериями для повышения выступают опыт работы в компании и профессиональные заслуги, которые можно измерить количественно и доступно. В-третьих, опять же работа в общепите является командной, где выход из строя одного из её звена (даже малейшее опоздание на 15 минут) может подвести весь слаженный механизм. Сотрудники это осознают и стараются не подводить друг друга, а иногда и с радостью помогают на других рабочих местах, когда они свободны от их текущей работы.

Анализ секции «управление»: средний балл – 7,1 из 10. Относительно низкий балл получен, в том числе и из-за пусть малого, но наличия конфликтов на рабочих местах, и из-за малой вовлеченности сотрудников в принятие решений. Это специфика работы франчайзинга: деятельность всей сети

планируется Основной сетью (головной офис в Новосибирске), порой, не учитывая особенности удаленных ресторанов. Например, большая часть заведений представлена в Сибирском федеральном округе, однако есть и рестораны в Москве, где ситуация на рынке может коренным образом отличаться от общей картины. Помимо стратегических решений (ввод новых позиций меню), рекламных кампаний, Основная сеть также проводит и внутрикорпоративные мероприятия (например, «Лучший сотрудник ресторана»), которые не всегда устраивают персонал конкретных заведений.

Анализ секции «мотивация и мораль» набрала средний балл 8,3 из 10, что является высоким результатом. Мотивация персонала представлена материальной и нематериальной составляющей. Зарплата каждого сотрудника складывается из окладной части, и премиальной: мотивация = нематериальная + премиальная (оклад + премия). Премиальная часть зависит от достигнутых результатов, от выручки всего ресторана и выполнения конкретных «планов по мотивации на месяц» (например, план по продаже конкретного напитка в установленном объеме). Окладная часть зависит отработанного времени и от категории сотрудника, а она, в свою очередь, от стажа и навыка. При этом размер заработной платы является открытой информацией, и работник имеет возможность сравнить свою зарплату с зарплатой своего коллеги. Такое сравнение, если оно не в пользу первого, является достаточно сильным стимулом для дальнейшей работы.

Если говорить о нематериальной мотивации, то к ней можно отнести постоянные конкурсы внутри одного заведения (лучший кассир, самый быстрый кухонный работник, самый высокий средний чек и проч.), внутри сети Открытие (лучший ресторан из 7, лучший менеджер ресторана) и внутри всей сети New York Pizza (победой в различных конкурсах может выступать, например, поездка на Алтай, если это индивидуальный конкурс). Лучшей мотивацией в компании Открытие являются соревнования между ресторанами своей сети (7 шт.): звание лучшего подразделения и наличие в нём «звезд» играет бóльшую значимость, чем материальная заинтересованность.

Проанализируем более детально проблемные моменты в ответах респондентов на каждое из утверждений. Мы уделим внимание лишь тем суждениям, средний балл которых среди респондентов является средним или ниже среднего (6 баллов и ниже). В нашем случае это:

Пункт 23. Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом всех реальностей обстановки. Суждение набрало средний балл 5.4 балла, что оценивается как «замечное уныние». Суть вопроса заключается в следующем: по большей части работники ресторана выполняют строго свою функцию – кассиры обслуживают гостей, а кухонные работники – занимается приготовлением блюд, в отличии, например, от менеджеров, которые в равной степени могут работать на обеих станциях. Иногда случается, что в час-пик кухонный работник не успевает выполнять заказы, и тогда происходит конфликтная ситуация с участием кассира, который должен в установленный срок отдать заказ посетителю. Проблема в том, что каждый считает, что он действует правильно и быстро, а его коллега работает нерасторопно (или сообщает недостоверную информацию посетителям касаясь времени приготовления в конкретный момент времени).

Вторым слабым местом оказалось следующее:

Пункт 25. Трудовая нагрузка у нас оптимальная (5.8 баллов). Как уже говорилось выше, сфера общественного питания имеет свою специфику. Во-первых, распределение нагрузки в течение дня не равномерно, час-пик приходится на обеденный перерыв (12:00-15:00) и на вечернее время (17:00-20:00). Во-вторых, ресторан должен быть доступным для посетителей в течение максимального количества времени, ведь график у каждого посетителя уникален. Учитывая эти два фактора, наиболее оптимальной была выбрана следующая модель: ресторан открыт для гостей с 9:00 до 00:00. Так как рестораны (6 из 7) работают не круглосуточно, то работать в 2 смены в течение одного рабочего дня не целесообразно, таким образом, рабочий день составляет в среднем 15 часов в сутки. Ради нескольких часов активной нагрузки (6 активных часов из 15 возможных) нет смысла из экономических соображений

держат в штате дополнительные кадровые единицы. Это приводит к тому, что в течение рабочей смены есть моменты, когда работник вообще не занят делом, но есть и другие часы, когда даже не хватает помощи менеджеров, и сотрудники не могут присесть хотя бы на одну минуту.

Возможные пути решения данных проблем изложены в главе 3.3. Общая картина уровня оргкультуры (по методике И. Д. Ладанова) изображена на рисунке 3.5.

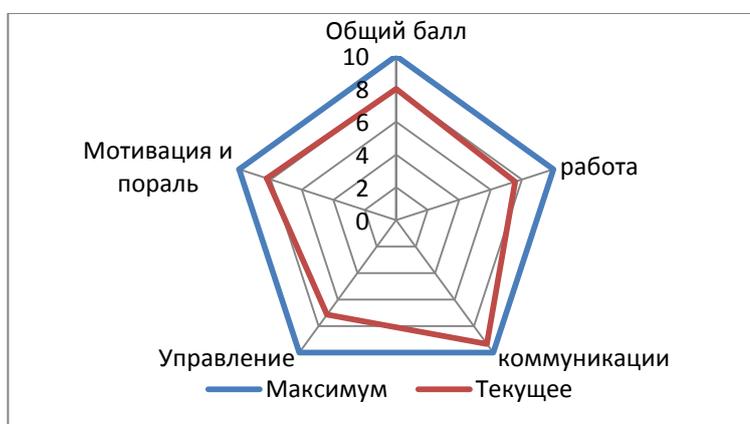


Рисунок 3.5 – Уровень оргкультуры компании Открытие

2. Собственный анкетный опрос.

Следующей методикой был опрос, разработанный автором исследования. Его целью является выявление социально-психологических и организационных факторов на формирование оргкультуры компании Открытие. Полное содержание методики отображено в приложении Б.

Методика была предъявлена той же группе, что и тест И. Д. Ладанова: объем выборки составил 63 человека из 7 подразделений New York Pizza, в должности от управляющего заведением до технического персонала, в возрасте от 18 до 32 лет. По итогам опроса были получены следующие результаты:

В первом вопросе было необходимо указать *стаж работы в компании Открытие*. Результаты в процентном соотношении указаны на рисунке 3.6:



Рисунок 3.6 – Стаж работы персонала в компании Открытие

Как мы видим, бóльшую часть персонала составляют новые сотрудники, стаж работы которых не превышает половины года (44%). Вообще, прежде чем делать выводы о текучести кадров, следует учитывать два фактора: во-первых, в целом в сфере общепита текучесть кадров является привычной практикой. Это объясняется тем, что бóльшая часть сотрудников предприятия общественного питания – молодежь в возрасте от 18 до 24 лет, так для трудоустройства на такую работу необязательно иметь специальные навыки или опыт, а также её удобно совмещать с учебой. Такая возрастная группа подвержена непостоянству: каникулы, сессии, постоянные смены желаний и ориентиров приводят к тому, что в этом возрасте люди часто меняют свои интересы и работу. Во-вторых, два из семи ресторанов были открыты относительно недавно: 6-й - в сентябре 2015 года (NYP-55) и 7-й - в феврале 2016 г. (NYP-56). Как показывает практика, в первых год работы ПОП коллектив может обновиться до 70%. Наиболее стабильно себя чувствуют администраторы и управляющие заведения, т.е. менеджмент ресторана. На управленческие должности принимают в основном либо опытных специалистов, имеющих стаж в сфере бизнеса от 5 лет, либо их «взрачивают» из числа собственных сотрудников, имеющие определенный стаж и навыки.

На вопрос, *что было для респондентов самым сложным на начальном этапе работы*, были получены следующие данные: 59% ответили, что наиболее сложным оказались возложенные на них обязанности. Программа

стажировки построена таким образом, что весь период обучения рассчитан на 40 часов и аттестацию, после чего, в случае успешной сдачи экзамена, новый сотрудник приступает к самостоятельной работе. Для многих сотрудников первое время работы без наставника вызывает сильный стресс.

Для 22% респондентов самыми сложными оказались условия труда. Как мы уже говорили выше, работа в предприятиях общественного питания считается довольно изнурительной работой. 5% респондентов указали в ответе знакомство с коллективом. Достаточно низкий процент, вписывающийся в норму. Оставшиеся 14% указали «другое». В большинстве случаев, комментарием было «объем информации» или «ничего» (рисунок 3.7):



Рисунок 3.7 – Трудности начального этапа на рабочем месте

Вопрос, в котором требовалось указать *причину возникших трудностей*, был открытым. Встречались следующие формулировки: «высокая ответственность», «необходимость учить большой объем информации», «специфика работы», «недостаток опыта», либо указывали на конкретные неудобства на рабочем месте.

Отвечая на вопрос о *возможностях решения возникших проблем*, 20% респондентов ответили, что с проблемами им самостоятельно справиться не

удалось. Те, кто справился с возникшими проблемами, ответили, что это им удалось благодаря:

- помощи коллег
- личной настойчивости;
- опыту с прежнего места работы;
- бесконфликтному отношению с коллегами и руководством.

Следующим вопросом был «*Как долго вам была нужна помощь коллег в работе для освоения принятой в New York Pizza организационной культуры?*». Примерно половина (49%) ответила, что освоили культуру менее чем за месяц. Объясняется это тем, что во время работы сотрудники находятся в постоянном контакте друг с другом; то, что они могли упустить во время своей стажировки они могут дополучить уже непосредственно в работе.



Рисунок 3.8 – Продолжительность помощи коллег в процессе освоения организационной культуры.

Примерно для трети (38%) потребовалось до 3х месяцев для того, чтобы освоить культуру. По большей части так ответили кассиры, для которых работа является не постоянной, а лишь как подработка, рабочая неделя которых занимает менее 30 часов в неделю (неделя кухонного работника состоит из 52 часов). 12% ответило, что на этот процесс у них потребовалось до полугода, и лишь 1% ответили «до года» (рисунок 3.8):

На вопрос, «В какой период своей деятельности вы почувствовали себя членом коллектива» получены следующие ответы: 2/3 ответили, что за 1 месяц (62%), 1/3 в период до 3 месяцев (38%). Примечательно, что этот процесс ни у одного члена коллектива не занял дольше 3 месяцев. Отчасти потому, что большая часть тех, кого не устроила работа, увольнялись практически сразу. Существует мнение, что при устройстве на работу в общепит человек либо сразу понимает, что эта работа не для него, либо остается работать на длительное время (очень часто можно услышать, что работник проработал в ПОП 10 и даже более лет). Еще одним фактором быстрого вхождения в коллектив является то, что работа в ресторане является командной работой: выход из строя одного из элементов без промедлений остановит работу всего ресторана. Ответы респондентов на рисунке 3.9.



Рисунок 3.9 – Период вхождения в коллектив

В вопросе «Что, как Вам кажется, особенно помогло Вам в период освоения организационной культуры NYP» получены следующие результаты: помощь коллег и руководства (43%), помощь коллег (32%), помощь руководства (17%), самостоятельное изучение положения дел (8%) (рисунок 3.10)



Рисунок 3.10 – Что помогло в принятии оргкультуры

Следующие два вопроса были посвящены частоте конфликтов на рабочем месте. Первый – внутри коллектива: часто – 55%, вообще не бывает – 29%, иногда – 9%, часто – 7% (рисунок 3.11):



Рисунок 3.11 – частота конфликтов внутри коллектива

Второй – конфликты с руководством: 64% ответили, что конфликтов с руководством нет, 17% – редко, 16% – иногда, и 3% – часто. Здесь примечательно то, что ответ «Конфликты с руководством случаются иногда или часто» выбрали в основном менеджеры смены и менеджеры ресторанов, в

то время как линейный персонал не испытывают трудностей в общении с руководством (рисунок 3.12).



Рисунок 3.12 – Частота конфликтов с руководством

Оценка интереса к дальнейшему продвижению внутри компании и профессиональному росту дала следующий результат: 59% оценивают перспективу роста как привлекательную, 41% затруднились ответить или вообще оставили поле пустым. Обнаруженная закономерность: интерес наблюдается у линейного персонала, а менеджмент чаще выбирал «пока трудно оценить». Работа менеджеров не связана с большой физической нагрузкой в той степени, как линейный персонал, но зато обременена большой ответственностью, в том числе материальной. Если сотрудники низшего звена видят в более высокой должности лишь более высокую заработную плату, то менеджеры смены знают, что зарплата зависит от ряда показателей, и отчетливо осознают ту полную материальную ответственность, которая возложена на директора заведения (менеджера ресторана): сумма ущерба может составлять сотни тысяч, а кражи или поломки оборудования по вине персонала имеют место быть. Графически полученный результат изображен на рисунке 3.13.

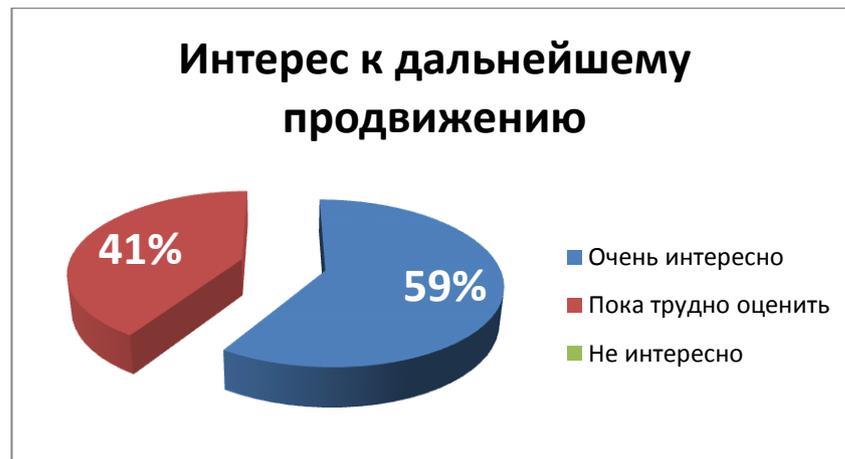


Рисунок 3.13 – Интерес к продвижению по службе

В последнем вопросе было дано задание *оценить уровень организационной культуры компании*. Получены следующие результаты: примерно треть оценило уровень оргкультуры как высокий (32%), примерно две трети как средний (61%) и лишь 7% оценило уровень ниже среднего. Одной из причин столь средних показателей можно считать то, что вопросу психологического климата и организационной культуры целенаправленно уделяется недостаточно внимания, оргкультура «живет своей жизнью». Данные приведены на рисунке 3.14.



Рисунок 3.14 – Субъективная оценка уровня оргкультуры респондентами

3. Методика OSAI: Диагностика организационной культуры Камерона и Куинна

Объем выборки третьего метода был существенно ниже: опросник был предъявлен только менеджменту подразделений, а именно управляющим (менеджерам ресторанов) и администраторам (менеджерам смены). Количество респондентов, принявших участие: 22 человека.

Методика оценки основана на теоретической модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». На основании этой рамочной конструкции вырисовываются четыре доминирующих типа оргкультуры. Эти четыре типа являются основой для инструмента OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument).

В результате исследований Джона Кэмбелла и его коллег, на основании которых и была построена методика OCAI (Campbell E., 1974), были выделены два наиболее важных индикатора, а также сформулированы 4 стержневые ценности, которые представляют собой противоположные допущения.

Методика направлена на оценку эффективности организационной культуры и выделения тех её аспектов, которые следует изменить, и рассматривает те аспекты, которые выступают фундаментом культуры компании.

Оценка строится по двум положениям: текущее состояние и предпочтительное.

Респондентам предлагалось ответить на 6 суждений, каждое из которых предполагало четыре варианта ответов. Необходимо было распределить 100 баллов оценки среди этих четырех альтернатив в той степени, как они отражают текущую картину в компании. Далее аналогичную процедуру необходимо было проделать в отдельной графе для «Предпочтительного состояния». Полный текст методики представлен в приложении В.

В первом этапе находим средние показатели среди респондентов. Полученные в ходе исследования данные по 6 высказываниям отображены в таблице 3.4

Таблица 3.4 – Средние показатели методики OSAI компании Открытие

КОД	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
1. ВАЖНЕЙШИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ		
A	21,5	30,3
B	18,6	27,1
C	28,2	29,6
D	26,3	22,5
2. ОБЩИЙ СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ		
A	22,3	29,5
B	16,4	24,3
C	34,3	23,5
D	24,6	22,5
3. УПРАВЛЕНИЕ НАЕМНЫМИ РАБОТНИКАМИ		
A	34,3	33,7
B	17,1	20,3
C	33,1	28,4
D	28,6	20,5
4. СВЯЗУЮЩАЯ СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ		
A	20,7	32,8
B	18,6	22,9
C	22,9	29,5
D	24,3	21,7
5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ		
A	25,4	28,3
B	21,1	23,3
C	34,7	24,8
D	27,1	24,2
6. КРИТЕРИИ УСПЕХА		
A	27,1	23,3
B	15	16,4
C	18,4	25,8
D	36,4	17,5

Далее необходимо было найти средние значения ответа А по всем 6 суждениям, в итоге мы найдем значение *клановой* составляющей оргкультуры. Затем проделать такую же операцию со значениями ответа Б (адхократический тип культуры), В (рыночный) и Г (бюрократический). Наши показатели отображены в таблице 3.5

Таблица 3.5 – Соответствие значений типам культуры

Тип культуры	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
Клановая	25,2	29,7
Адхократическая	18,3	21,9
Рыночная	28,6	26,9
Бюрократическая	27,9	21,5

Вторым этапом обработки является вычерчивание «организационного профиля». Полученные значения отображаются на диаграмме, соединяются точки и получается профиль исследуемой компании. То же самое проделываем с графой «предпочтительно» для выявления различий между желаемым и реальным состоянием компании. Профиль компании Открытие изображен на рисунке 3.15

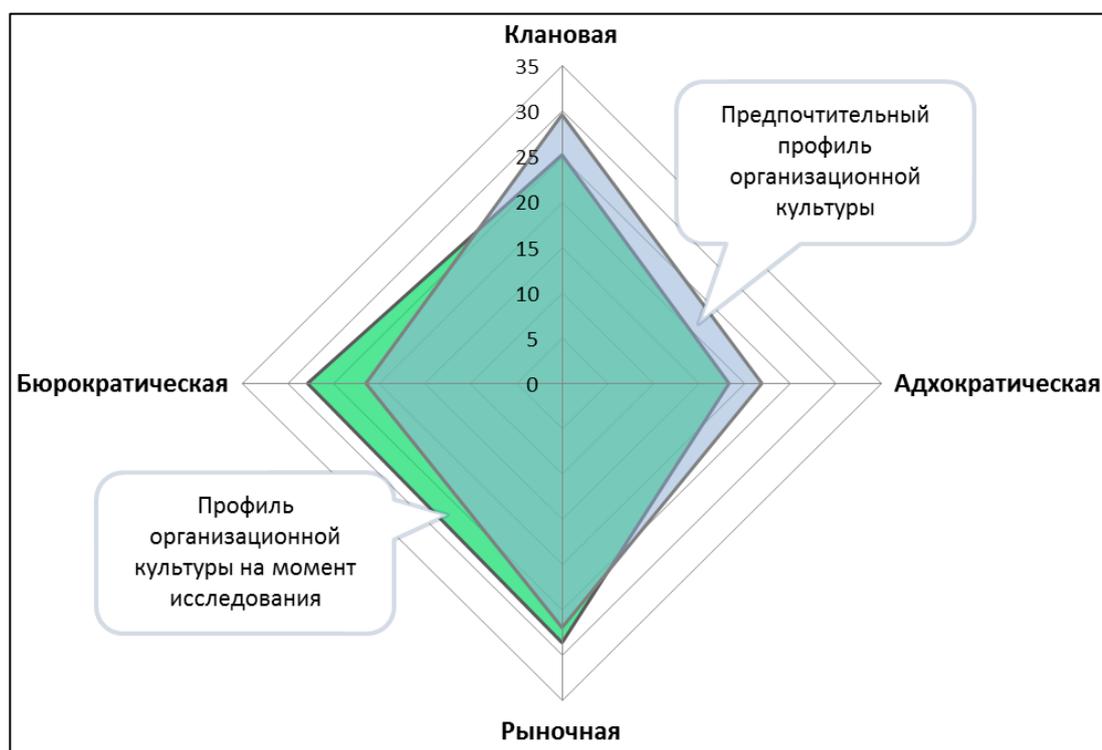


Рисунок 3.15 – Организационный профиль компании Открытие.

Как мы говорили выше, Камерон и Куинн создали 4 профиля оргкультуры: адхократическая, рыночная, клановая и иерархическая культура (подробнее каждый тип культуры мы рассматривали во главе 2.3).

Получив вычерченный профиль общей культуры исследуемой организации, Камерон и Куинн предлагают для интерпретации результатов рассматривать пять срезов:

- анализ по текущему доминирующему типу оргкультуры;
- по различию между предпочтительной и текущей культуры;

- по силе доминирующего типа культуры;
- по согласованности профилей разных атрибутов культуры и разных индивидуальных оценок этих атрибутов членами организации;
- по совместимости тенденций организации с рядом общих тенденций, обнаруженных в процессе более чем десятилетнего применения инструмента OSAI.

Доминирующий тип. Квадранты, которые получили наибольший балл, отображают тип культуры, имеющий тенденцию к подчеркиванию в компании. Тенденции обнаруживают доминирующие базисные допущения, ценности и стиль в компании.

В нашем случае в текущем состоянии преобладает *рыночный* тип культуры. Все действия коллектива ориентированы на конкретный результат. Руководители являются жесткими и требовательными, конкурентоспособными лидерами. Для подобной организации важна только победа и успех – это важные ценности для всего коллектива.

В предпочтительном профиле доминирующим типом выступила *клановая* культура. Такая культура базируется на традициях и сплоченности коллектива, сама организация воспринимается как «дом», в котором все сотрудники являются членами семьи, дружного коллектива. Начальник выступает больше как наставник, чем жесткий руководитель. В такой компании приветствуется командное выполнение поставленных задач.

Различия. Анализ площади наибольшего различия профилей организации для нынешней культуры и предпочтительной будущей позволит сформировать карту путей изменения. Соответствие текущего и ожидаемого состояния рыночного типа культуры примерно совпадают. Наибольшее же различие представляет оценка бюрократического типа. Нынешнее положение оценивается почти в 28 баллов из 100, а желаемое – в 21. Сейчас главной задачей, которая ставится перед компанией – это реализовать поставленный план по месячной выручке в указанной манере и указанными средствами, вне зависимости от обстоятельств рынка, погодных условий или внутренней

жизнедеятельности компании. Высшее руководство (территориальный управляющий, управляющий деятельностью NYP компании Открытие) являются жесткими и требовательными. Ресторан же больше похож на живой организм, нежели механизм: сотрудники устраиваются на работу и увольняются, одни неформальные лидеры сменяются другими, ресторан испытывает моральный «подъем» и «упадок». Поэтому более логичным, как было выяснено в ходе бесед с коллективами ресторанов, было бы лишь обозначить план, а методы и условия реализации предоставить на усмотрение менеджерам ресторана, т.к. они лучше знакомы со спецификой лично их ресторана.

Менее выраженными, но не менее важными являются различия в оценке кланового (~25 сейчас против ~30 желаемых) и адхократического (~18 сейчас против желаемых ~23) типах культуры. Как уже было отмечено, клановый тип культуры является доминирующим в предпочтительном профиле оргкультуры, а это: преданность, доверие, сплоченность. Касаясь адхократического типа культуры: сотрудники ресторанов Открытие отдали бы предпочтение творческому настрою, работе сверхурочно для достижения общих целей. Достаточно высоко оценивается возможность того, чтобы руководитель поощрял нововведения и инновации.

Сила культуры организации. Определяется количеством предпочтений, отдаваемых тому или иному типу культуры. В текущем состоянии наиболее сильный тип является рыночный (28%), самый слабый – адхократический (18%). В предпочтительном состоянии – самым сильным типом является клановый тип (30%), самым слабым – бюрократический (21%).

Согласованность. Этот параметр показывает, является ли акцент на одном конкретном типе культуры согласованным в различных аспектах культуры: стратегия, стиль лидерства, система вознаграждений, подходы к управлению и доминантные характеристики (напомним, опросник Камеруна и Куинна содержал 6 вопросов, посвященных каждому указанному аспекту). Параметр рассчитывается по таблице 3.4. Четыре из шести аспектов полностью

согласованны, есть лишь небольшие различия в «связующей сущности организации», где в текущей культуре наиболее соответствующей является «бюрократическая», а также в «критериях успеха»: предпочтительной оказалась рыночная культура. В целом, согласованность составляет 75%.

Как считают авторы методики, компании, в которых наблюдается высокая согласованность, больше характеризуется как «высокопроизводительные».

Совместимость с рядом общих тенденций. Камероном и Куинном были выявлены усредненные профили по организациям различных групп индустрии:

- сельское хозяйство/ лесная промышленность/ рыболовство;
- не классифицируемые;
- финансы/страхование/ недвижимость;
- производственные предприятия;
- горнодобывающая индустрия;
- строительство;
- общественная администрация;
- сфера услуг;
- розничная и оптовая торговля;
- транспорт/связь/электричество, газ и санитария.

Сферу общественного питания обычно принято выделять в отдельную группу, но нередко её относят к сфере услуг и производственным предприятиям (отдельной сферы общественного питания в классификации Камерона и Куинна нет).

Создателями методики были проанализированы профили более 1000 организаций за более чем 10 лет использования методики, в результате были получены усредненные типы по каждой индустрии. Для сферы услуг и производства такие профили изображены на рисунке 3.16, а соотношение сферы услуг, со сферой производства и полученным нами текущим профилем компании Открытие на рисунке 3.17.

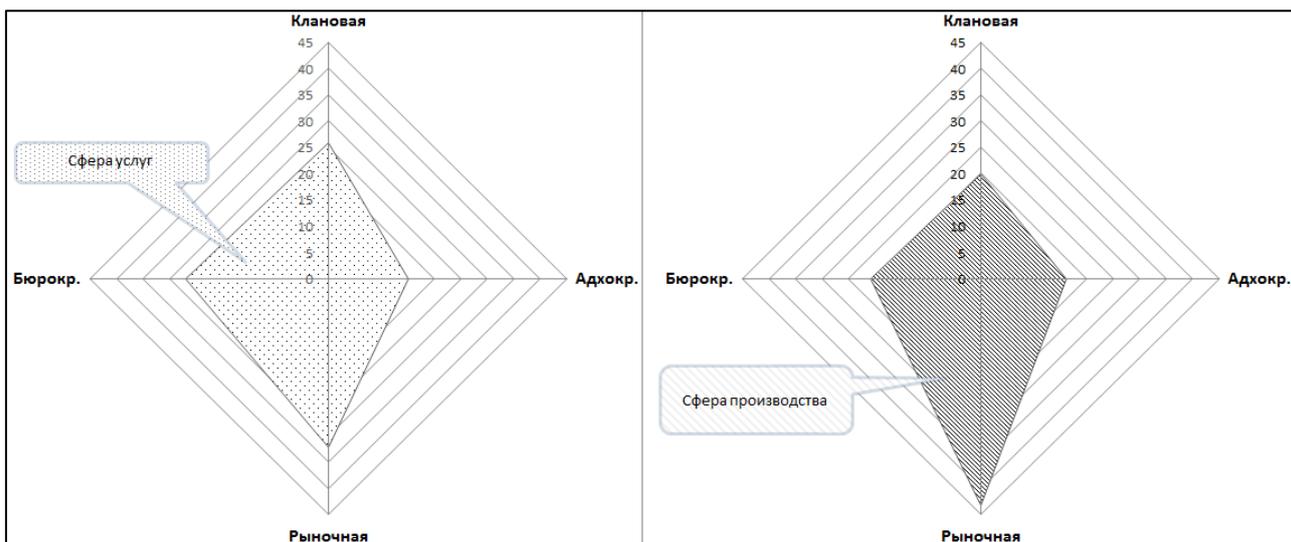


Рисунок 3.16 – Профили индустрии производства и услуг

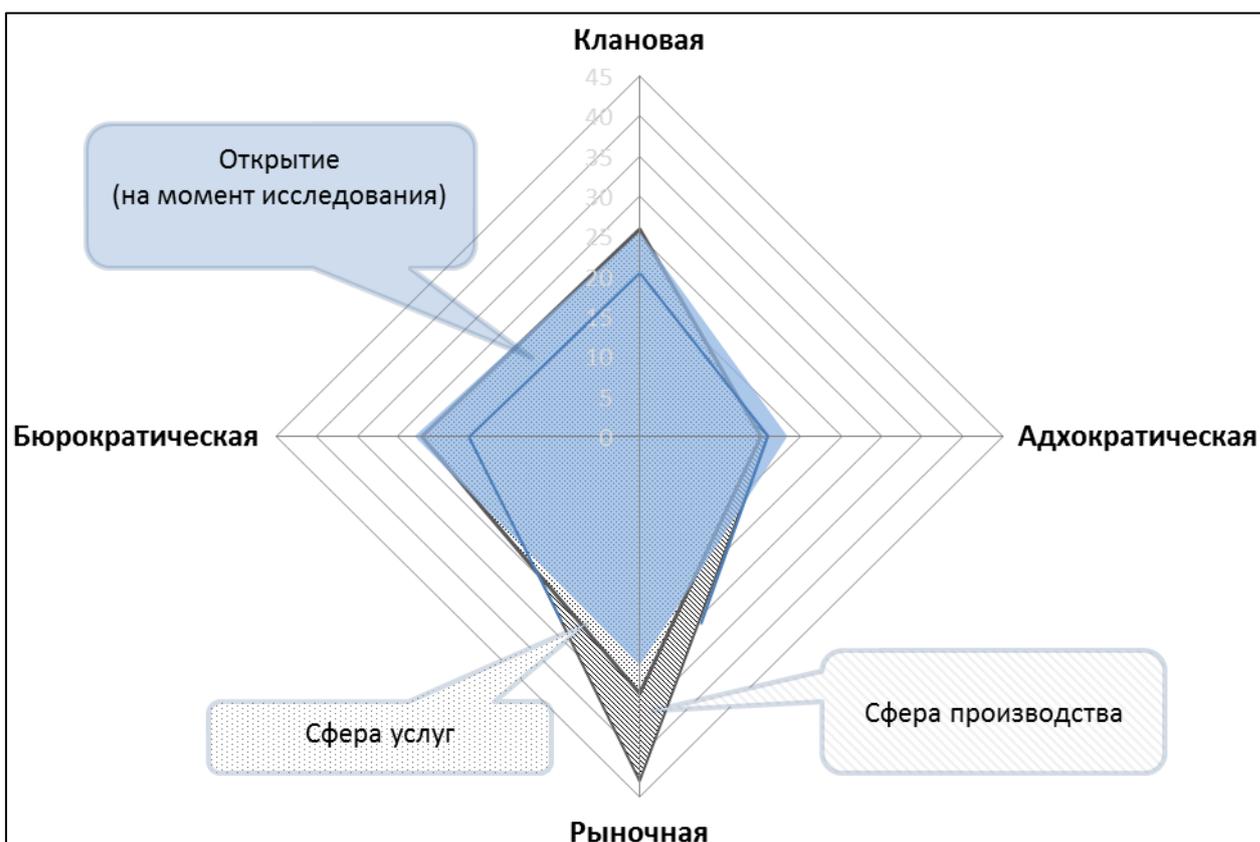


Рисунок 3.17 – Соотношение профилей

Анализируя сравнение профилей на рисунке 3.13 можно сделать вывод, что индустрия общественного питания (на примере текущего профиля компании Открытие) больше похожа на сферу услуг и отличается от неё незначительно. Столь незначительное отклонение текущего профиля компании

Открытие от обобщенного профиля сферы услуг говорит нам, что критичных проблем и острой необходимости радикально вносить коррективы в организационную культуру компании Открытие нет необходимости, можно лишь ограничиться рекомендациями для её усовершенствования. Если же были бы различия между профилем компании и среднего для индустрии, то это означало бы либо наличие какого-то уникального конкурентного преимущества, либо, что реальнее, несоответствие окружающей среды, в которой работает компания.

По результатам анализа состояния и факторов организационной культуры методом тестирования и анкетного опроса в компании Открытие можно сделать следующие выводы.

1. Организационная культура в компании Открытие субъективно работниками оценивается на среднем уровне, тестирование по группам суждений показал высокий индекс организационной культуры. Этот вывод можно сделать на основании результатов тестирования и субъективной оценки респондентами уровня организационной культуры. Низкие оценки организационной культуры наблюдаются по секции "Управление".

2. На начальном этапе работы главной трудностью для персонала представляется объем возложенных на них профессиональных обязанностей и условия труда. Среди причин возникновения таких сложностей респондентами были названы недостаток опыта, объем необходимой для ознакомления информации, возложенная ответственность на работника. Для решения указанных проблем работники нуждаются в периоде от 1 до 3 месяцев и прибегают к помощи коллег и начальства.

3. Количество конфликтов на рабочем месте в коллективе очень незначительно, с начальством – так же на низком уровне.

4. Около 2/3 персонала заинтересованы в продвижении по карьерной лестнице в данной компании.

Таким образом, исследование организационной культуры компании Открытие позволяет отметить следующее:

1. Сотрудники отмечают высокий уровень нагрузки на рабочем месте, условия труда оставляют желать лучшего. Необходимо искать возможности хотя бы частично разгрузить персонал в час-пик.

2. Оценка уровня сферы управления имеет средние показатели. Необходимо создать условия, в которых работники почувствуют своё участие в жизни ресторана.

3. Несмотря на особенность заведений сферы общественного питания текучесть кадров могла бы быть ниже. Нужно искать различные пути удержания кадров.

4. Нет ярко выраженного интереса к продвижению по карьерной лестнице. Необходимо создать наглядность того, что каждый сотрудник может повысить свою категорию (а, следовательно, и зарплату) и затем повысить свою должность.

5. Низкая субъективная оценка уровня оргкультуры и её фактическая развитость согласно проведенным методикам говорит о том, что сотрудники не осознают присутствие и значение ОК.

6. Короткий срок обучения новичка с целью быстрее вывести его из категории «стажер» (половинный оклад) в категорию полноценного сотрудника идет в ущерб его общей удовлетворенности от труда.

Резюмируя, можно сделать вывод, что оргкультура компании Открытие в целом оценивается как «хорошо» или скорее «выше среднего», поэтому в следующей главе мы дадим рекомендации, которые позволят повысить отдачу персонала и поднятие его морального духа.

3.3 Разработка направлений совершенствования организационной культуры New York Pizza

Организационная культура, складывающаяся в течение длительного периода времени, является одним из самых стабильных центрирующих

элементов компании. Но она также имеет свойство меняться наравне с компанией. Происходит это по двум причинам:

- Организационная культура изменяется под воздействием перемен во внешней среде.
- Оргкультура может быть изменена сознательно со стороны руководства или другой влиятельной группой работников.

В случае целенаправленного влияния на культуру компании, данный процесс можно считать достаточно сложным и трудоемким, требующим выдающихся лидерских качеств, терпения, настойчивости и стратегического мышления от людей, управляющих данными изменениями.

Как показало исследование оргкультуры компании Открытие, существуют «проблемные зоны», которые снижают субъективную удовлетворенность от труда. К ним относится текучесть кадров, неадекватная нагрузка на рабочем месте, трудность принятия профессиональных обязанностей, наличие конфликтов с руководством, отсутствие интереса к продвижению по службе и низкая оценка уровня существующей оргкультуры в компании.

В связи с этим возникает необходимость совершенствования организационной культуры в компании ООО «Открытие» и ООО «Открытие-2».

Разработка рекомендаций по совершенствованию оргкультуры компании Открытие предполагает решение следующих задач:

Во-первых, необходимо принять меры по снижению текучести кадров, путем разработки необходимой мотивации на рабочем месте;

Во-вторых, необходимо внести коррективы в систему обучения сотрудников, путем увеличения времени стажировки и закрепления за ним ответственного лица;

В-третьих, необходимо нивелировать конфликты на рабочих местах, путем смены ролей в организации;

В-четвертых, необходимо увеличить интерес к продвижению по службе и повышению общей морали, путем организации нематериальной мотивации;

В-пятых, следует повысить субъективное восприятие и оценку организационной культуры компании её сотрудниками, путем введения и развития элементов организационной культуры других, успешных компаний.

С целью совершенствования оргкультуры ООО «Открытие/Открытие 2» рекомендуется разработать соответствующее положение о снижении факторов внутренней напряженности в компании, а также воспитания персонала в духе определенных традиций компании и активного отношения к её развитию.

Последняя задача имеет особую важность. Именно постоянный и целенаправленный процесс работы с персоналом компании предопределяет успех формирования оргкультуры. Ведь любые регламенты, правила и прописанные на бумаге процедуры так и останутся формальностью, если они не станут частью мышления и основой для профессиональной организационной деятельности сотрудников компании. Идеология принятого организационного поведения в компании должна учитываться и при приёме на работу новых сотрудников, что в будущем позволит им быстрее «войти» в коллектив и добиться максимального результата.

Совершенствование организационной культуры мы рекомендуем провести в два этапа: нивелирование «проблемных» зон и, собственно, рекомендации по совершенствованию культуры.

Прежде чем вносить коррективы в сложившуюся культуру, необходимо устранить факторы, вносящие раздражение в коллективе компании. Согласно проведенному нами исследованию, к таким факторам относятся:

1. Текучесть кадров. Здесь же можно указать и сопутствующую ей проблему: низкий интерес в продвижении по службе. Не редок случай, когда сотрудник отсутствует на рабочем месте 1-1,5 месяца (многие сотрудники берут отпуск за свой счет в периоды низкой загруженности ресторана, как, например, январь или июль), а после их возвращения они обнаруживают, что персонал ресторана обновляется до 50%. Коллективу в очередной раз требуется

определенное количество времени, прежде чем он станет командой, а это сопровождается низкой согласованностью действий, наличием большого количества конфликтов и низкой отдачей на рабочем месте. Одной из причин текучести кадров является долгий процесс повышения должности сотрудников.

Пример иерархии компании New York Pizza представлен на рисунке 3.18



Рисунок 3.18 – Иерархия должностей в компании New York Pizza

Основными должностями в компании New York Pizza являются кассиры, кухонные работники (повара) и менеджеры смены. В зависимости от стажа работы в компании, владения знаниями и навыками сотрудник может повысить свою т.н. «катеорию», от которой прямым образом будет зависеть его оклад. Для компании, с одной стороны, квалифицированные кадры являются залогом успешной и стабильной работы. С другой же стороны, повышение категории сотрудника связано с повышением затрат фонда оплаты труда (ФОТ), а значит и снижением удельной чистой прибыли.

Процедура повышения категории строго регламентирована и доведена до сведения всех сотрудников, однако, на деле, повышения случаются очень редко, руководство самостоятельно не напоминает сотрудникам о такой

возможности – из экономических соображений. В итоге сотрудник, отработав определенный период времени, но, не добившись повышения, просто увольняется.

С нашей точки зрения, суммарные затраты на повышение заработной платы работников гораздо ниже тех издержек, которые терпит организация, когда тот или иной опытный работник покидает свою должность, и компания вынуждена терпеть гораздо бóльшие затраты на временное замещение кадра, на поиск и подбор новой единицы персонала и на её обучение.

- Поэтому для преодоления данной проблемной зоны мы рекомендуем компании Открытие периодически проводить аттестацию персонала. Возможно, стоит пересмотреть регламентируемую частоту её проведения, однако даты аттестаций должны быть доведены до персонала, либо располагаться в доступном для сотрудников месте.

- Также можно ввести квартальные премии, которые работник сможет получить не только за текущий месяц, но и только в том случае, если он доработает необходимый срок (например, 3 или 6 месяцев). Это снизит уровень увольнений путем невыхода на работу.

2. Профессиональные обязанности на раннем этапе работы нового сотрудника. Достаточно высокий процент респондентов (59%), ответивший, что это одна из основных проблем на этапе вхождения в компанию.

- Рекомендуется увеличить период стажировки сотрудника с 40 часов до 80. Рекомендуется закрепить за каждым новым работником ответственное лицо (инструктор или менеджер смены), который будет лично отвечать за ход обучения и за помощь в преодолении трудностей в этот период. Также рекомендуется набирать сотрудников и обучать их «впрок», а не тогда, когда в срочном порядке этого требует обстановка (увольнение одного из действующих сотрудников). Тем более, для этого есть необходимая информация: примерно на одинаковое количество человек обновляется ежемесячно каждый отдельный ресторан.

3. Конфликты менеджмента ресторана с высшим менеджментом компании Открытие. На это жаловались практически 2/3 опрошенных респондентов в должности «менеджер смены» и «менеджер ресторана». Основные спорные моменты касаются распределения выделенного бюджета на различные статьи затрат, а также решения, касающиеся расширения или сокращения штата.

- Рекомендуем предоставить бóльшие полномочия директорам подразделений (менеджеру ресторана) с наделением их личной ответственности за принимаемые решения. Никто не знает внутреннюю жизнь ресторана лучше, чем его управляющий, поэтому не все решения высшего руководства (территориальный управляющий и управляющий всей деятельностью НУР) воспринимаются позитивно.

4. «Конфликты на рабочем месте допускаются с учетом всех реальностей обстановки». Чаще всего конфликты случаются между кассирами и работниками кухни.

- Рекомендуется с установленной периодичностью проводить временную смену рабочей «станции» сотрудника: например, раз в неделю кассир должен отработать смену на кухне, и наоборот. Это поможет понять всю специфику и сложность работы своих коллег и приведет к снижению конфликтных случаев.

5. Трудовая нагрузка не оптимальна. Оптимальность была оценена на 58%, что считается очень низким показателем. Причем следует учитывать, что так ответили практически все респонденты всех ресторанов, принявших участие в исследовании.

- Рекомендуется принять в штат на не полный рабочий день дополнительные единицы, которые позволили бы разгрузить основной персонал. Это не составит для компании больших затрат, зато позволит сотрудникам не испытывать стресс во время аврала. Также рекомендуется детально анализировать почасовую выручку ресторана, чтобы более качественно планировать позиционирование ресторана на предстоящую

неделю. Необходимо заранее подготавливать ресторан к часам пик: пополнять необходимые запасы, формировать заготовки в требуемом количестве.

Сразу две методики позволили обнаружить существенный недостаток оргкультуры компании (ОСАИ и собственная методика автора исследования):

6. Низкая субъективная оценка уровня организационной культуры (ОК) компании Открытие.

Далее мы предлагаем ряд мер, по повышению не только уровня ОК, но и степени её осознания и разделения членами компании.

Руководству сети ресторанов, прежде всего, необходимо поставить конкретные цели по совершенствованию и модернизации организационной культуры. Поставленные цели должны соответствовать имеющимся ресурсам компании. Для достижения поставленных целей требуется сформулировать ряд задач, выполнение которых будет работать на идеальный, предполагаемый результат – решение текущих проблем организационной культуры ООО «Открытие».

Для совершенствования организационной культуры в сети ресторанов NYP можно рекомендовать следующие шаги:

1. Необходимо установить и зафиксировать стандартный процесс приема новых сотрудников в компанию, единый для всех ресторанов сети. При этом новичок еще до официального трудоустройства должен выступить сторонним наблюдателем в течение одного рабочего дня пиццерии. При наличии возможности рекомендуется прикрепить новичка в опытному сотруднику, тем самым первые дни для нового сотрудника пройдут в дружеской и спокойной атмосфере – он будет чувствовать себя защищенным. Таким образом, сотрудник будет иметь точное представление о своём рабочем дне. Также за заслуги в работе необходимо поощрять сотрудников грамотами, дипломами, другими проявлениями публичного морального поощрения.

2. Необходимо создавать список корпоративных мероприятий на следующий год и придерживаться этого плана. Мероприятия должны быть идентичны для всех ресторанов и проводиться практически в одно время.

Таким образом, даже если сотрудник переходит из одного ресторана сети в другой, он будет включен в единую организационную культуру, и процесс адаптации пройдет значительно быстрее. Важно привлекать на корпоративные мероприятия новых сотрудников, чтобы дистанция внутри коллектива сокращалась. Рекомендуется проводить подобные мероприятия в стенах ресторана, чтобы работа рассматривалась сотрудниками не только как место тяжелого труда.

3. Также современная организационная культура предполагает наличие так называемых тимбилдингов (анг. Team building, командообразование) – спортивных мероприятий, походов, пикников. Атмосфера сплочения и единства всегда царит на подобных мероприятиях.

4. Важно, чтобы сотрудник понимал свою значимость для компании и участвовал в ее жизни, в принятии решений не только на уровне своих функциональных обязанностей, но и касательно деятельности ресторана, к которому он прикреплен. В связи с этим рекомендуется проводить ежедневные «пятиминутки» - небольшие собрания, где обсуждаются основные рабочие вопросы, ставятся задачи на день. Кроме того, на подобных пятиминутках необходимо освещать новости компании и сети ресторанов, для того чтобы поддерживать в сотрудниках ощущение причастности к «большой семье» коллектива NYP. Если исключить из пятиминутки сообщения о жизни компании, то можно сузить мир сотрудника до одной пиццерии, тем самым ограничивая его понимание корпоративной культуры.

5. Один раз в месяц или квартал (в зависимости от организации отчетной деятельности в компании) требуется проводить масштабное общее собрание. В ходе этого мероприятия руководитель ресторана знакомит коллектив с результатами работы за прошедший месяц (общие цифры и данные), также обозначает цели и задачи на следующий отчетный период. Также на общем собрании планируется проведение корпоративных мероприятий.

6. Важно предоставлять сотрудникам возможность высказаться на собраниях, донести свое мнение до руководства. Сотрудники могут предложить

качественные, оригинальные и эффективные идеи по улучшению работы компании. Несколько собраний в течение года может посетить один из представителей топ-менеджмента компании. Это повысит у сотрудников уверенность в их важности для организации. Кроме того, подобные встречи помогут решить вопрос недовольства среди сотрудников того факта, что сеть диктует идентичные для всех ресторанов условия работы.

В конце рассмотрим, какие элементы организационной культуры уже существуют в компании Открытие, и какие необходимо ввести в быт организации:

1. Дресскод, или внешний вид работников. Во всей сети принят один стандарт: красная кепка, красная футболка, черные брюки и наличие бейджа с именем и должностью. Менеджер ресторана одет в белую рубашку, а менеджеры смены, как переходящее звено, в полосатую бело-красную рубашку. Наличие единого дресскода позволяет коллективу ощущать корпоративный дух.

2. Принятый стиль общения и коммуникаций. Внутри ресторана все обращаются друг с другом на «ты», ведь персонал имеет примерно идентичный возраст, и все понимают, что наличие должностей – это, наряду с прочим, – формальность. Отсутствие декларации границ внутри коллектива – залог преобладания неформальных, здоровых отношений персонала. С высшим же начальством (управляющие, директора отделов, ген. директор) общение построено на американский манер: как и принято в России, на «Вы», но только по имени, без отчества. Такое, казалось бы, фамильярное обращение, но вместе с тем и уважительное, вызывает доверие к руководству, а также позволяет не принижать собственной значимости.

3. Должность работника в организации. В NYP постоянно подчеркивается важность работы в команде, где нет более важных ролей, или менее важных: отсутствие одного из элементов выведет из строя всю систему. Поэтому сотрудники ощущают равенство в компании, и осознают свою роль в этом механизме.

4. Принятые ценности и нормы в компании. К существующим принципам NYР можно отнести:

- работа в команде;
- помощь в свободное время сотрудникам других станций;
- соблюдение чистоты на рабочем месте;
- принцип «точно и вовремя» - любое опоздание подведет всю команду;
- принцип ККЧиД: Культура (принимать посетителей как личных гостей дома), Качество (лучшие ингредиенты из натуральных продуктов); Чистота («не просто чисто, и не безупречно чисто, а чисто по New York Pizza!») и Доступность (в нашем заведении можно отдохнуть как одному, так и в компании);
- принцип ЗК: Кооперация (помощь на других станциях ресторана), Координация (точность приготовления и сбора заказа) и Коммуникации (необходимо не просто сообщать «в никуда» свои просьбы, а дожидаться положительного ответа, что заказ принят – это с одной стороны, а с противоположной стороны – если человек услышал просьбу, он должен повторить её, что будет означать, что «заказ принят»).

5. Легенды. В каждом подразделении существуют свои легенды, однако примерно все они идентичны: во-первых, это легенда о сотруднике, который отработал рекордное количество времени (смена, длительностью сутки – далеко не предел). Такая легенда подбадривает коллектив, когда приходится работать в интенсивном режиме в течение длительного периода времени, что характерно для праздничных дней. Чаще всего такой фигурой выступает хрупкая девушка: никакой парень не захочет признать, что он менее вынослив, чем девушка. Или еще одним примером легенды может выступать победитель конкурса среди всей сети NYР: например, продажа рекордного количества определенного напитка, причем результат может в десятки раз превышать текущий максимум. Еще большего восхищения придаст тот факт, что такой сотрудник до сих пор работает в ресторане. Это, во-первых,

замотивирует на достижение еще больших результатов, а во-вторых докажет реальность осуществления таких планов. Есть также легенда, когда ресторан «не был готов» к большому наплыву гостей, например, в ночное время (в круглосуточном ресторане). Обычно, в ночь остается работать только 3 сотрудника: менеджер смены, кухонный работник и уборщица. В основном выручка ночью достаточно низкая, что позволяет справляться с нагрузкой даже вдвоем, однако бывают случаи, когда ресторан ночью посещает большая группа туристов, и тогда за определенное количество времени ресторан выполняет рекордный объем выручки в условиях дефицита рабочей силы. Такая легенда позволяет понять сотрудникам, жалующимся на высокую нагрузку, что возможны нагрузки в разы превышающие текущие.

б. Ритуалы. Согласно принятой модели обучения новичков, вновь принятый сотрудник проходит ряд стадий, прежде чем станет полноценным сотрудником. К ним относится 40-ка часовая стажировка, затем сдача аттестации, и, в случае её успешной сдачи, стажер становится новичком. Спустя месяц работы новичок считается полноценным сотрудником компании. Однако неформально полноценным сотрудником новичок становится после т.н. «посвящения».

Как уже говорилось выше, каждый ресторан имеет свою специфику – определенный график работы, определенные часы высокой загруженности, часы простоя, дни недели с наивысшей и наименьше загруженностью. Обычно такую информацию словесно не доводят до сведения, сотрудник в ходе стажировки сам узнают специфику его ресторана.

Ритуал заключается в следующем. Когда стажер сдал аттестацию и начал работать самостоятельно, уже без помощи инструктора или менеджера смены, и когда менеджерами осознается, что работник в целом обучен и готов к полноценной практике, подстраивается такая ситуация, когда работника не предупреждают, что будет аврал, и подстраивается, чтобы рядом не было никого, кто бы мог оказать ему помощь (опытного работника или инструктора). Обязательно в таком случае должна быть рабочая смена самого сильного

менеджера смены (менеджер должен уметь работать одинаково отлично и на станции прилавков (или кассы), и на станции кухня), который, в крайнем случае, сможет взять часть нагрузки на себя. Работа в интенсивном режиме, когда работник к нему не подготовлен, является очень изнурительной физически, и сильным стрессом в моральном плане. Если работник не справляется с нагрузкой, ему на помощь выходит менеджер смены. Но менеджер осознанно не появляется на сцене до последнего момента. Если же сотрудник не пал духом и справился с нагрузкой, ему сообщают, что на самом деле он справился с объемом, который рассчитан как минимум на помощь напарника, т.е. прошел так называемое «боевое крещение». С этого момента отпадают все формальности, работник считается полноценным членом коллектива.

7. Традиции. Каждый день менеджерами составляется план по выручке на день для всего ресторана в целом, и для каждого сотрудника в частности. План формируется таким образом, чтобы его можно было достичь, плюс добавляется одно деление (или единица, штука, тысяча проч.). Такой план позволит, с одной стороны, осознать сотруднику реальность его достижения, а с другой стороны, заставит сотрудника постараться, ведь достигнув легкой цели, сотрудник прекратит дальнейшие старания. Есть традиция, когда при выполнении поставленного плана сотрудник может взять любое блюдо с собой на вынос, по окончании его рабочей смены (обычно же сотрудникам запрещается выносить продукцию из ресторана, а также не разрешается кушать некоторые позиции меню). В случае победы ограничения снимаются.

Проанализировать существующую культуру организации компании
Открытие можно внести ряд некоторых мероприятий по её изменению:

7. Организация конкурсов мастерства среди работников одной должности внутри компании, поощрение за лучший результат. Можно ввести популярную традицию «лучшего сотрудника» ресторана. Главное – публично поздравить такого сотрудника с победой.

8. Для тех сотрудников, кто отработал определенное количество времени в компании, можно ввести систему скидок на производимую продукцию.

9. Учитывая специфику работы предприятий общественного питания, когда у всего коллектива отсутствует общий выходной день, можно привлечь сотрудников других подразделений внутренней сети для подмены на один день коллектива выбранного ресторана, с целью организации коллективных мероприятий: поход на природу, командная игра в волейбол или баскетбол, поход в боулинг и прочее.

10. Расширение выпуска сувенирной продукции для сотрудников компании (значки с символикой, блокноты, ручки, сумки и прочее).

11. Создание Дня рождения компании, с предоставлением выходного для всего персонала, и его коллективное празднование.

12. Необходимо разработать новые методы материальной и нематериальной мотивации персонала.

13. Провести коллективные соревнования между ресторанами сети «Открытие», где ресторан-победитель получит приз, которым сможет довольствоваться каждый член команды. Такие соревнования приведут к сплочению коллектива.

14. Менеджерам ресторанов необходимо в установленной периодичности отвлекаться от управленческих задач и хотя бы в течение половины рабочего дня помогать работникам на станциях: это вызовет уважение сотрудников, а также покажет, что руководитель в своё время также когда-то работал на подобной должности, и каждый рано или поздно сможет дослужиться до высоких должностей.

15. Необходимо сформировать систему двухсторонней связи внутри ресторана. Сотрудникам следует предоставить осознание того, что компания прислушивается к их идеям и мнениям. Например, такую форму обратной связи можно организовать во время ежемесячных собраний, где в конце выступления менеджер ресторана молча выслушивает мнения или жалобы сотрудников,

фиксирует их для себя и делает выводы. Такая форма, где руководитель молча выслушивает своих подчиненных, позволит работникам чувствовать себя более раскрепощенно. Помимо такой обратной связи, необходимо уделить также внимание заслугам работников, ведь чаще всего работники узнают только о недостатках своей работы. Чередование положительной и отрицательной обратной связи позволит работникам воспринимать информацию объективно и адекватно.

Это лишь одни из возможных рекомендаций по улучшению организационной культуры в компании, однако ими ограничиваться не следует.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационная культура является совокупностью традиций, символов и подходов, которые признает и разделяет большая часть коллектива организации, она определяет идеологию, миссию и ценности компании. Культура это полностью социальный феномен, поэтому она напрямую связана с поведением людей, их поступками и помыслами.

Культура может стать основным действующим инструментом по объединению людей ради достижения успеха компании. Взаимодействие сотрудников ради выполнения единой цели определяет тесное сочетание культуры с производительностью, успешностью и прибыльностью компании. Также высокий уровень интеграции сотрудников в культуру организации позволяет существенно улучшить качество выполняемой работы. Чем более сотрудник предан компании, тем пропорционально эффективнее он выполняет свои обязанности. Перед руководством стоит задача сформировать культуру, которая будет способствовать мотивации сотрудников на работу и тем самым повышать конкурентоспособность компании.

Однако в некоторых организациях стихийно сложившаяся за годы работы организационная культура может оказывать деструктивное влияние на эффективность персонала, их искреннее желание помочь компании в развитии и совершенствовании. Причиной подобного несоответствия могут быть различные факторы: отсутствие доверия между руководством и сотрудниками, нежелание брать на себя ответственность, препятствие инициативе среди коллектива, пассивная позиция при решении основополагающих вопросов и др.

Обобщив изученную информацию, можно сказать о том, что только внимательное отношение руководства к сотрудникам приведет к грамотному, осознанному формированию культуры. Стихийное развитие организационной культуры лишь в некоторых случаях может пойти на пользу климату в компании. В основной массе стихийное формирование организационной культуры не приносит положительных плодов, так как лидером может стать

субкультура, нацеленная на достижение результатов, не соотносимых с теми принципами, которые руководство компании хотело бы видеть во главе деятельности. В такой ситуации могут возникнуть противоречия по итогам несоответствия индивидуальных целей представителей субкультуры и общеорганизационных целей. Руководство должно понимать и принимать тот факт, что социально-культурные факторы обладают системообразующей ролью в жизнедеятельности компании. В этом случае можно говорить о структурном и системном формировании и развитии организационной культуры.

Магистерская диссертация была направлена на выявление положительных и отрицательных сторон организационной культуры, сложившихся в конкретной организации. В результате исследования были выявлены основные принципы построения организационной культуры в сети ресторанов NYP, и затем на основе глубокого анализа этих принципов был сформулирован ряд условий, необходимых для улучшения климата в компании и развития в позитивном ключе организационной культуры. Таким образом, были продуманы и структурированы ключевые рекомендации для совершенствования организационной культуры в сети ресторанов NYP. Менеджеры компании должны не только понимать, какие факторы способствуют эффективности и результативности компании, но и каким образом воздействовать на организационную культуру, чтобы деятельность всех сотрудников была направлена на развитие компании, увеличении ее прибыли и рентабельности. В соответствии с этим были даны рекомендации, которые помогут устранить существующие проблемы и препятствия для развития и совершенствования организационной культуры в сети ресторанов NYP.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Arguris C. Organizational learning / C. Arguris, D. Shcon. – 1978. – Reading, MA: Addison-Wesley. – 621 p.
2. Burke M. J. The role of national culture and organizational climate in safety training effectiveness // European Journal of Work and Organizational Psychology. – 2007. Vol. 17. – P.133–152
3. Cyert R. A Behavioral Theory of the Firm / R. Cyert, J. G. March. – Wiley-Blackwell. – 1992. – 268 p.
4. Dalton M. Men who Manage / M. Dalton. – John Wiley and Sons, 1960. – 318 p.
5. Deal T. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life / D. Terrence, A. Kennedy. – Basic Books, 2000. – 232 p.
6. Dyer W. G. Culture change in family firms / W. G. Dyer, 1986. – San Francisco, CA: Jossey-Bass. – 371 p.
7. Hampton D. R. Organizational behavior and the practice of management / D. R. Hampton, C. E. Summer, R. A. Webber. – Glenview: Scott, Foresman and Company, 1982. – 877 с.
8. Handy C. Gods of Management: The Changing Work of Organizations Gods of Management / C. Handy. Oxford University Press, 1996. – 272 p.
9. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind / G. Hofstede. – McGraw-Hill Education, 2010. – 576 p.
10. Kleiner B. H. The effective management of mergers // Leadership & Organization Development Journal. – 2003. – Vol. 24. – P.447 – 454
11. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – Routledge, 2003. – 204 p.
12. Ouchi W. G. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge / W. G. Ouchi. – Reprint edition, 1993. – 255 p.
13. Sahlins M. D. Evolution and Culture / M. D. Sahlins, E. R. Service. – University of Michigan Press, 1960. – 131 p.

14. Senge P. The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization / P. Senge – Bantam Doubleday Dell Publishing Group, 1994. — 576 p.
15. Smircich L. Concepts of Culture and Organizational Analysis / L. Smircich // Administrative Science Quarterly. – 1983. – Vol. 28 – P. 339–358.
16. Tichy N. M. The transformational leader / N. M. Tichy, M. A. Devanna. – 1986. – New York: Wiley. – 348 p.
17. Wilkins A. L. Developing corporate character: How to Successfully Change an Organization without Destroying It / A. L. Wilkins. – Jossey-Bass Publishers, 1989. – 227 p.
18. Абчук В. А. Менеджмент: Учебник. / В. А. Абчук. – СПб.: Союз, 2002. – 463 с.
19. Аверина О. Р. Этика и культура управления: Учебное пособие./О. Р. Аверина. – Хабаровск: ДВАГС, 1000. – 194 с.
20. Азрилиян А.Н., Азрилиян О.М., Калашникова Е.В. и др. Большой экономический словарь. 8 тыс. терминов. – М.: Институт новой экономики, 2011. – 450 с.
21. Аксакова Н.В. Организационная культура корпоративных стандартов: понятие, структура, особенности [Текст] // Управление персоналом. – 2015. - № 13. – С. 53.
22. Аксеновская Л.Н., Базаров Т.Ю. Управление организационной культурой [Текст] // Российский психологический журнал. – 2015. - № 2. – С. 9-17.
23. Андреева И.В. Организационное поведение [Текст]: Конспект лекций. – М.: ЭКСМО, 2013. – 128 с.
24. Андреева Ю. А. Технологии формирования и изменения организационной культуры // Вопросы управления. (<http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2008/04/12/>)
25. Аширов Д. А. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов по специальности «Упр. персоналом» / Д. А. Аширов. - М.: Проспект, 2005. - 432 с.

26. Безлепки́н М.Н. Организационная культура как социальная технология развития инновационной активности персонала [Текст] // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2014. - № 69. – С. 30.
27. Бе́ляцкий Н. П. Менеджмент. Основы лидерства/ Н. П. Бе́ляцкий. – Мн: Новое знание, 2002. – 250 с.
28. Бо́гатырев М.А. Организационная культура предприятия [Текст] // Проблемы теории и практики управления. – 2015. - № 3. – С. 35.
29. Бо́куш Л. Гендерная культура, или типология взаимоотношений полов в организации / Л. Бо́куш. – СПб: Наука, 2000. – 274 с.
30. Бо́ртникова Т.В., До́лженко Р.А. Организационная культура как основа системы управления трудовой мотивацией персонала [Текст] // Экономика и управление. – 2015. - № 4. – С. 57-60.
31. Бо́чаров С.А. Подходы к управлению организационной культурой и их основные противоречия [Текст] // Экономические науки. – 2015. - № 2. – С. 49.
32. Буя́нкнна М.А. Проблема психического выгорания личности и организационная культура [Текст] // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. – 2015. - № 3. – С. 47.
33. Ве́ршигора Е. Е. Менеджмент: Учеб. пособ. – 2-е изд., Перераб., доп. / Е. Е. Ве́ршигора. – М.: ИНФРА –М, 2001. - 283 с. – (серия «Высшее образование»).
34. Ве́снин В. Р. Менеджмент персонала: Учеб. пособие для учащихся сред.-спец. учеб. заведений (ССУЗ) / В. Р. Ве́снин. - М.: Элит-2000, 2001. - 304 с.
35. Ве́снин В.Р. «Организационная культура» // Социально-гуманитарные знания. 2001 г.
36. Ви́ханский О.С. Менеджмент / О. С. Ви́ханский, А. И. Наумов – М.: Изд-во МГУ, 2001. – 421 с.

37. Виханский О.С. Организационная культура / О.С. Виханский, А.Н. Наумов. – М.: Экономист. 2013. – 532 с.
38. Воронин А. Г. и др. Основы управления муниципальным хозяйством: Учеб. пособ./ А. Г. Воронин и др. – М.: Дело. 1998. – 128 с.
39. Ворохоб О.Б. Как хорошая организационная культура помогает пережить кризис? [Текст] // Управление корпоративной культурой. – 2015. - № 10. – С. 112.
40. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: / Т.П. Галкина – М.: Финансы и статистика, 2012. – 224 с.
41. Граждан В. Д. Государственная служба как профессиональная деятельность/ В. Д. Граждан. – Воронин: Квадрат. 1997. – 128 с.
42. Грошев И.В. Организационная культура / И.В. Грошев, И.В. Емельянов, В.М. Юрьев: Учеб. пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 288 с.
43. Джефкинс Ф. Паблик рилейшнз / Ф. Джефкинс, Д. Ядин – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С.388
44. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник. - 3-е изд / А. П. Егоршин. - Н.Новгород: Нимб, 1999. - 430 с.
45. Журавлев П. В. Менеджмент персонала: учеб. пособие для студентов эконом. спец. / П. В. Журавлев; Рос. эконом. акад. им. Г. В. Плеханова. - М.: Экзамен, 2008. - 447 с
46. Зайцев Л.Г. Организационное поведение / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Экономистъ, 2005. - 665 с.
47. Зайцева Н. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебник для вузов. /Н. А. Зайцева. _ М. Н Академия. 2003. – 224 с.
48. Иванов А. П. Менеджмент: Учебник. / А. П. Иванов. – СПб.: Изд-во Михайлова В. А.. 2002. – 440 с.
49. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. С. Камерон, Р. Э. Куинн. — СПб: Питер, 2001.— 320с.

50. Капитонов Э.А. Корпоративная культура: стратегическое направление развития социально-трудовых отношений: Монография. – Ростов н/Д: Изд-во Рост.ун-та, 2013. – 274 с.
51. Карпухин О. И. Культура организации / О. И. Карпухин. // Социально-политический журнал. - 2007.-№2. - С.141-148.
52. Кибанов А. Я. Управление персоналом: Регламентация труда: Учеб. Пособие / А. Я. Кибанов. - М.: Экзамен, 2000. - 574 с.
53. Козлов В.В., Козлова А.А. Корпоративная культура: «костюм» успешного бизнеса // Управление персоналом. – 2015. - № 6. – С. 35-38.
54. Коровина О. Ю. Организационная культура в сфере образования / О. Ю. Коровина. - СВАО, 2006. - 53 с.
55. Коротков Э. М. Концепция менеджмента/ Э. М. Коротков. – М.: Изд-во Консалтинговая Компания «ДеКА, 1997. – 363 с.
56. Кочеткова А.И. Организационная культура и культура организации в современной России [Текст] // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2015. - № 4. – 260 с.
57. Краснова Е.В. Корпоративная культура организации: структура и функции // Вестник ВЭГУ. – 2015. - № 3 (53). – 360 с.
58. Красовский Ю. Д. Организационное поведение / Ю. Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С. 511
59. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. – М.: Дело, 1993. – 352 с.
60. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации [Текст] – М.: Русская деловая литература, 2014. – 220 с.
61. Левкин Н. В. Современные методологические подходы к изучению организационной культуры / Н. В. Левкин. - ТОГУ, 2009. - 86 с.
62. Логвинов А.М. Менеджмент и организационная культура российских промышленных предприятий [Текст]: кросс-культурный анализ. – Красноярск: Политком, 2012. – 250 с.

63. Магомедов К. О. Социология госслужбы / К. О. Магомедов. – М., 2000. – 180с.
64. Мазур И. И. и др. Эффективный менеджмент: Учеб. пособ. / И. И. Мазур и др. – М.: Высшая школа, 2003. – 555 с.
65. Макеева В.Г. Культура предпринимательства: учебное пособие для вузов / В.Г. Макеева. – М.: Инфра-М, 2012. – 217 с.
66. Малуев П. А. Управление персоналом / П. А. Малуев, Ю. Е. Мелихов. - М.: Альфа-Пресс, 2005. - 184 с.
67. Манаков Л.Ф. Современная теория организации: Учеб. пособие / Л. Ф. Манаков, О. В. Бочарникова. - НГАСУ, 2003. - 120 с.
68. Мардас А. Н., Мардас О. А Организационный менеджмент. / А. Н. Марда. О. А. Мардас. – СПб.: Питер., 2003. – 336 с. – (серия «Учебник для вузов»).
69. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры [Текст]: Учебник. – М.: Финпресс 2014. – 288 с.
70. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу, перевод. с англ. Татлыбаевой А. М. — СПб.: Евразия, 1999. — 478 с.
71. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури/ Пер с англ./ Общ. ред. и вступ. Ст. Л. И. Ивенко. – М: «Дело» ЛТД, 1994. – 802 с.
72. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник для вузов / Б. З. Мильнер. – М.:ИНФРА-М, 2005. – 480 с.
73. Михельсон-Ткач В.Л., Скляр Е.Н. Процесс согласования ценностей: проблемы и оценка // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. - № 10. – С. 88.
74. Мызрова К.А. Организационная культура: учебное пособие / Ульяновск: УлГУ, 2012. – 194 с

75. Нагиева О.В. Организационная культура: Модель формирования и развития [Текст] // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. – 2015. - № 7. – С. 35-48.
76. Николаева Г.Н. Развитие организационной культуры как фактор повышения эффективности управления персоналом [Текст] // Проблемы теории и практики управления персоналом. – 2015. - № 3. – С. 68.
77. Новоселов А. В. Факторная структура мотивационной сферы кадров государственной службы. / Ю. В. Новоселов// Проблема психологии профессиональной деятельности кадров государственной службы. – М.: РАГС, 1996. – 40 с.
78. Одегов Ю., Руденко Г. Организационная культура: основные аспекты и структура [Текст] // Управление корпоративной культурой. – 2015. - № 4. – С. 30.
79. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Оценка эффективности: Учеб. пособие / Ю.Г. Одегов. - М.: Экзамен, 2004. - 255 с.
80. Падение потребительского спроса в России в 2015 году [Электронный ресурс] // FOODRETAIL.RU : пищевая промышленность в России, 2005. URL: <http://foodretail.ru/news/potrebitelskiy-spros-sokratilsya-na-40-341141> (дата обращения: 01.06.2016).
81. Панцуркина Т. Мозаичность организационной культуры: плюсы и минусы [Текст] // Управление корпоративной культурой. – 2015. - № 4. – С. 63.
82. Парсонс Т. Система координат действия и общая теория систем действия: культура, личность и место социальных систем //Американская социологическая мысль – 1996. С. 462–478.
83. Питерс Т. Дж. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний / Т. Дж. Питерс, Р. Уотерман. – Алина Паблишер, 2011. – 582 с.
84. Плотников А.В. Человеческий фактор в управлении: социально-гуманитарные аспекты менеджмента / Под ред. д.э.н. О.А. Страховой: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 230 с.

85. Пригожин А.И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – С. 863
86. Родин О.А. Управление развитием организационной культуры на современном предприятии. Автореф. дисс. к.э.н. – Воронеж, 2011. – 185 с.
87. Рюттингер Р. Культура предпринимательства / Р. Рюттингер. – М.: Эком., 1992. – 240 с.
88. Самыгин С. И. Менеджмент персонала: Учеб. пособие для вузов / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. - М.; Ростов н/Д: Зевс; Феникс, 2007. - 480 с.
89. Сарибекян Е. Н. Культура организации и организационная культура / Сарибекян Е. Н. // Культура: управление, экономика, право. - 2009. - № 4. - С. 37-40
90. Семенов Ю. Г. Организационная культура: управление и диагностика / Ю. Г. Семенов. – Екатеринбург: Институт экономики УрОРАН, 2004. – 180 с.
91. Слинкова О.К., Грудистова Е.Г. Управление организационной культурой // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2015. - № 21. – С. 64-75.
92. Смирнов Э. А. Теория организации: Учеб. пособие для вузов / Э. А. Смирнов. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 248 с.
93. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании / Т. О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2007. – С. 624
94. Старцев Ю. Н. Менеджмент: Учебное пособие / Ю. Н. Старцев. – Челябинск, 2007. – 103 с.
95. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
96. Теплова Л. Е. Теория и методология управления развитием организационной культуры потребительской кооперации: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Белгород – 2005
97. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова. – СПб.: СПбГУ ИТМО, 2008. — 154 с.

98. Тощенко Ж.Т., Могутнова Н.Н. Новый взгляд на понятие «корпоративная культура» // Социс. –2005. –№4. – С. 130–136.
99. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. - М.: Дело, 2006. - 272 с.
100. Чиркин В. Е. Государственное управление. Элементарный курс / В. Е. Чиркин. – М.: Юрист. 2001. – 360 с.
101. Шалкина Т. П. Социология управления: от группы к команде: Учеб. пособ. / Т. П. Галкина. _ М.: Финансы и статистика. 2001. – 322 с.
102. Шаповалова И. С. - Организационная культура: практикум / И. С. Шаповалова. - ИПК НИУ «БелГУ», 2011. - 108с.
103. Шаталова Н.И. Организационная культура: учебник / под ред. Н.И. Шаталовой. – М.: Экзамен, 2013. – 654 с.
104. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн. – СПб.: Питер, 2011. 3-е изд. – 336 с.
105. Щербина В. В. Социальные теории организации. Словарь / В. В. Щербина. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 264 с.
106. Элвессон М.А. Организационная культура / М.А. Элвессон; [пер. с англ. и науч. ред. П. К. Власова]. – М.: Изд-во Гуманитарный центр, 2013. – 460 с.
107. Юрасов И.А. Философия управления персоналом в России на современном этапе [Текст] // Управление персоналом. – 2015. - № 18. – С. 33.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Тест «Уровень организационной культуры» (ОК) (методика И. Д. Ладанова)

	Суждения	Баллы									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Наша деятельность четко и детально организована	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	На нашем предприятии налажена система коммуникаций	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	У нас принимаются своевременные и эффективные решения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Рвение и инициатива у нас поощряются	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Наши работники участвуют в принятии решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Рабочие места у нас обустроены	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	У нас поощряется двухсторонняя коммуникация	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Работа для меня интересна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	На нашем предприятии поощряется	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству										
23	Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реальностей обстановки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Рвение к труду у нас всячески поощряется	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Трудовая нагрузка у нас оптимальная	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Наши работники испытывают гордость за свою организацию	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

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 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.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б.

Собственная анкета, разработанная автором для оценки организационной культуры.

Имя: _____ Возраст _____ Подразделение: NYP- _____ Должность: _____

Анкета исследования организационной культуры

Предлагаем Вам принять участие в исследовании организационной культуры в ООО «Открытие-2». Ваши ответы будут учитываться при выявлении наиболее важных проблем, с которыми сталкивается человек на новом месте работы, и для разработки программы совершенствования организационной культуры. Мы надеемся, что, искренне отвечая на вопросы этой анкеты, выявляя моменты, на которые руководству и отделу работы с персоналом следует обратить внимание, Вы сможете выявить достоинства и недостатки организационной культуры в вашем подразделении New York Pizza.

1. Как давно вы работаете в данной организации? (нужное обвести)
а. 1-3 мес. б. 4-6 мес. в. 7-12 мес. д. 1-1,5 года е. > 1,5 лет

2. Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?
а. профессиональные обязанности; б. знакомство с коллективом в. условия труда;
д. другое _____ (что именно)

3. Как Вы думаете, почему это для Вас оказалось сложным?

4. Вы решили возникшие проблемы? Если да, то как? Если нет, то почему?

5. Какие сложные ситуации у вас возникали наиболее часто?

6. Как долго Вам нужна была в работе помощь коллег в освоении принятой в New York Pizza системы ценностей, флаеров гостеприимства?
а. до 1 мес.; б. до 3 мес.; в. до 6 лет; д. до 1 года.

7. В какой период своей деятельности Вы почувствовали себя членом команды?
а. до 1 мес.; б. до 3 мес.; в. до 6 мес.; д. до 1 года.

8. Что, как Вам кажется, особенно помогло Вам в период освоения принятой в NYP культуры? (системы ценностей, принятых стандартов обслуживания и проч.)
а. помощь коллег;

- b. помощь руководства;
c. самостоятельное изучение
d. иное (указать, что именно) _____

9. Бывают ли у Вас конфликты внутри коллектива?

- a. Не бывает b. Редко c. Иногда d. Часто

10. Бывают ли у Вас конфликты с руководителем?

- a. Не бывает b. Редко c. Иногда d. Часто

11. Оцените, пожалуйста, Ваш интерес к дальнейшему продвижению внутри компании, профессиональному росту:

- a. очень интересно; b. пока трудно оценить; c. не очень интересно.

12. Как вы бы оценили уровень корпоративной культуры в вашей организации?

- a. Высокий; b. Средний; c. Ниже среднего

ПРИЛОЖЕНИЕ В.

Анкета К. Камерона-Р. Куинна «Средство оценки организационной культуры» (методика ОСАИ)

Авторы исследовали индикаторы эффективности крупных компаний по двум измерениям. В рамках первого измерения, одни компании считают себя эффективными, если они стабильны, предсказуемы и механистически целостны, другие – если они склонны к переменам, адаптивны и постоянно движутся вперед. Второе измерение рассматривает критерии эффективности либо как внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, либо как внешнюю ориентацию, дифференциацию и соперничество. Эти два измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых соответствует своему типу организационной культуры.

К О Д	Компонент организационной культуры	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
1. ВАЖНЕЙШИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ			
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100		
2. ОБЩИЙ СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100		
3. УПРАВЛЕНИЕ НАЕМНЫМИ РАБОТНИКАМИ			
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в		

	принятии решений		
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности		
C	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений		
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100		
4. СВЯЗУЮЩАЯ СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100		
5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ			
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100		
6. КРИТЕРИИ УСПЕХА			
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор		
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке		
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		

Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100



Введите текст:

...или загрузите файл:

Магистерская диссертация В. Лазурин (Основные направления совершенствования оргкультуры предприятия) [Выбрать файл...](#)

Укажите год публикации:

Выберите коллекции

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Все | <input type="checkbox"/> Википедия | <input type="checkbox"/> Российские журналы |
| <input type="checkbox"/> Рефераты | <input type="checkbox"/> Российские конференции | <input type="checkbox"/> Энциклопедии |
| <input type="checkbox"/> Авторефераты | <input type="checkbox"/> Иностранные журналы | <input type="checkbox"/> Англоязычная википедия |
| <input type="checkbox"/> Иностранные конференции | | |

Анализировать

Проверить по расширенному списку коллекций системы Руконтекст (<http://text.rucont.ru/like>)

Обработан файл:

Магистерская диссертация В. Лазурин (Основные направления совершенствования оргкультуры предприятия).docx.

Год публикации: 2016.

Оценка оригинальности документа - 95.72%

Процент условно корректных заимствований - 0.0%

Процент некорректных заимствований - 4.28%

[Просмотр заимствований в документе](#)

Время выполнения: 86 с.

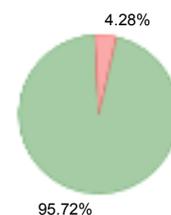
Документы из базы

[Общеизвестные фрагменты](#)

[Значимые оригинальные фрагменты](#)

[Библиографические ссылки](#)

[Искать в Интернете](#)



Источники
Дополнительно