

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Организационная культура – целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способах реагирования. Организационная культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Организационная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Организационная культура регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.

*Ключевые слова: организационная культура, философия и идеология управления, регламентация поведения человека, критические ситуации, прогноз поведения.*

### Ситуация 1

Объединение добилось больших успехов в решении производственных и социальных задач, что стало возможным благодаря совершенствованию отношений в группах. В основу работы с коллективом положены действия той «пружины», которая поддерживает людей в состоянии постоянной мобильности и нацеленности на новое, прогрессивное. Генеральный директор пояснил, что это за «пружина» – переориентация мышления на всех уровнях управления. В основу были положены принципы:

1) использовать комплекс экономических и социально-психологических мер, побуждающих трудовую отдачу и социальную активность каждого. Была введена следующая система мотивации труда и распределительных отношений: сами бригады оценивают трудовой вклад каждого, распределяют социально-бытовые льготы;

2) передача основных функций управления в группы. Это было тяжелое время по отладке работы, текучесть кадров достигала 60 %. Решить проблему удалось, подобрав руководителя (при отборе отказались от стереотипа «руководящего лица»).

### **Контрольные вопросы**

1. Какой тип руководителя необходим в данной ситуации?
2. Какие качества личности (черты характера и пр.) должны обладать у такого руководителя?
3. Какие меры в работе с сотрудниками и группой необходимо предпринять новому руководителю в данной ситуации?

### **Ситуация 2**

Истории иногда лучше, чем административные методы, помогают управлять людьми. Один из методов называется сторителлинг, или рассказывание историй. Сказки, притчи, анекдоты, байки из жизни обращены не к разуму и логике человека, а к его эмоциям. Сторителлинг – это управление путем трансляции ценностей. Такое воздействие увеличивает энтузиазм сотрудников, вдохновляет их самостоятельно ставить цели и выбирать пути их реализации.

Компания «Эксимер» решила провести крупное мероприятие в одном из регионов России. Сотруднику, который отвечал за организацию, такой масштабный проект был поручен впервые. директор по развитию бизнеса И. Бельцева вспомнила поучительную историю из своего опыта. Пять лет назад она приехала на выставку в Ростов-на-Дону, но ее планы расстроились из-за плохой организации поездки. Секретарь, которая заказывала для нее номер в гостинице и конференц-зал, не получила подтверждения брони. Прибыв в зарезервированный отель, Ирина выяснила, что там ее не ждут. Она потеряла два часа, обзванивая по мобильному телефону все городские гостиницы. В конце концов, ей удалось найти свободный номер в одной из них, но найденный вариант оставлял желать лучшего: сервис был ужасный, конференц-зал отсутствовал. Все запланированные переговоры пришлось либо перенести в другие места, либо отменить. Но на этом неожиданности не закончились. Окна номера выходили на центральный рынок, и в пять часов утра выяснилось, что в это время здесь режут свиней. В течение нескольких часов они отчаянно визжали.

### **Контрольные вопросы:**

1. С какой целью эта история может быть рассказана сотруднику?
2. Выделите несколько возможных целей.

### **Ситуация 3**

Вы менеджер по персоналу компании DD, которая была организована в 2000 г. в результате деления компании К на две организации. До этого момента компания К существовала на рынке четыре года. Компании DD и К входят в крупный холдинг. Численность персонала компании DD составляет 36 человек, за последний год в компании поменялось 20 человек. В отделе продаж работают шестеро, из них больше года – двое. В сервисной службе работают 15 человек, из них больше года – восемь. Отдел дизайнеров (восемь) за год не изменился по составу работников, однако в нем существенно ухудшился психологический климат. Административный отдел в прошлом году пополнился на два сотрудника, и его численность составила девять человек. За последнее время в компании на фоне уменьшения чистой прибыли увеличились операционные расходы при отсутствии стабильности в продажах. В работе организации нет прописанных четких правил, инструкций, положений, сотрудники не знают слова «приказ», начальник есть только в транспортном отделе. Остальные напрямую подчиняются директору компании, линейных менеджеров нет. Помимо поиска и привлечения клиентов менеджеры контролируют работу над проектом. Над одним проектом работают менеджер, дизайнер и бригада установщиков. Менеджер одновременно ведет шесть –восемь проектов и работает с разными дизайнерами. Настроение у персонала скептическое, многие сотрудники поговаривают об увольнении.

#### **Контрольные вопросы**

1. Определите стадию развития организации.
2. Определите организационную культуру организации.

### **Ситуация 4**

Компания «Логика». Руководитель отдела продаж компании «Логика», занимающейся реализацией компьютерных программ, только что получил прогноз объема продаж на следующий год, согласно которому реализация должна увеличиться на 20% (в постоянных ценах) и составить 25 млрд руб. Увеличение ожидается за счет расширения на 10% существующего направления продаж целевых программ, разрабатываемых по заказам организаций, а также за счет реализации программ, созданных для массового рынка.

В отделе продаж «Логика» работают семь коммерческих агентов, три ассистента и один секретарь. Каждый агент осуществляет продажи на закрепленной за ним территории, ассистент оказывает техническую поддержку двум агентам, секретарь отвечает на телефонные звонки, ведет общую корреспонденцию и т.д. Все агенты имеют высшее техническое образование, однако не являются программистами.

За текущий год объем реализации «Логика» вырос на 30 %, а численность сотрудников отдела продаж увеличилась на двух агентов и одного ассистента.

*Дополнительная информация* (может быть использована по необходимости) Справка из отчета отдела маркетинговых исследований.

Текущий год. В текущем году объем реализации компьютерных программ вырос на 30 %, из них увеличение объема продаж целевых программ – на 20, увеличение объема продаж массовых программ – на 10 %.

Следующий год. Согласно проведенным исследованиям, в следующем году ожидается увеличение объема продаж компьютерных программ на 20 %. Увеличение ожидается в результате 10 %-ного расширения существующего направления – продаж целевых программ (5% за счет существующих клиентских организаций и 5 — за счет новых организаций), а также в результате реализации программ, созданных для массового рынка (процентное соотношение существующих и новых организаций то же, что и в случае целевых программ).

**Контрольные вопросы:**

1. Сформулируйте проблему.
2. Определите организационную культуру организации.
3. Определите динамику изменений структуры отдела продаж, ситуацию за прошлый, текущий год и ее прогноз на следующий нарисуйте три схемы).
4. Определите потребности отдела продаж в человеческих ресурсах на следующий год.