

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование организационной культуры
на примере салона красоты**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова
(подпись)

«_____» _____ 2017 г.

Исполнитель:

Лейхт Анжелика Эдуардовна
Студент группы Б-44зНТ,
4 курса, заочного отделения,
Направление «38.03.03.

Управление персоналом»

(профиль «Служба персонала
и кадровое консультирование»)

(подпись)

Нормоконтролер

(подпись)

«_____» _____ 2017 г.

Научный руководитель:

Блинова О.А.,

кандидат философских наук,
доцент кафедры философии
и акмеологии

(подпись)

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА САЛОНА КРАСОТЫ	6
1.1. Характеристика деятельности салона красоты	6
1.2. Анализ системы управления персоналом салона красоты	12
1.3. Анализ организационной культуры салона красоты	20
Выводы по первой главе	32
ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ САЛОНА КРАСОТЫ	34
2.1. Мероприятия по совершенствованию организационной культуры салона красоты	34
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию организационной культуры салона красоты	41
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры салона красоты	48
Выводы по второй главе	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	54
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	58
ГЛОССАРИЙ	64
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	67
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	69
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	70
ПРИЛОЖЕНИЕ 4	72
ПРИЛОЖЕНИЕ 5	74

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования объясняется следующими факторами.

Во внешней среде происходят изменения (динамизм и неопределенность внешних условий, повышение образовательного уровня персонала, изменение мотивации, гражданская зрелость работников дали мощный толчок развитию организационной культуры во всем ее многообразии и потребовали от менеджмента пересмотра отношения к ней). При этом в условиях нестабильной экономической ситуации в стране возрастает роль поиска устойчивых конкурентных преимуществ, позволяющих предприятию успешно функционировать даже в кризисных условиях и сохранять конкурентоспособность. Особенно остро эта проблема стоит перед предприятиями в сфере услуг, деятельность которых отличается высоким уровнем конкуренции и постоянно растущими потребностями клиентов.

Однако на уровне управления предприятием менеджмент не всегда готов соответствовать данным условиям деятельности.

Актуальность и значение темы исследования для анализируемого предприятия обусловлена необходимостью повышать эффективность деятельности, в т.ч. за счет совершенствования организационной культуры и приведения ее в соответствие со стратегическими целями. Салон красоты Dolce Vita относится к предприятиям сферы услуг, работающим в условиях высококонкурентного рынка. Высокий уровень конкуренции требует клиентоориентированности, основанной на высокой культуре коллектива.

Вопросы терминологии, типологии, структуры, диагностики организационной культуры широко освещены в научных публикациях таких авторов как Э.Х. Шейн, А.Я. Кибанов, О.Е. Стеклова, О.Г. Тихомирова и др.

Проблема исследования заключается в необходимости разработки мероприятий по совершенствованию организационной культуры салона

красоты для повышения эффективности деятельности предприятия за счет соответствия культуры стратегическим целям салона красоты.

Цель выпускной квалификационной работы – изучить организационную культуру салона красоты и разработать мероприятия по её совершенствованию.

Для реализации цели исследования поставлены следующие задачи:

- 1) изучить теоретические основы организационной культуры;
- 2) проанализировать систему управления персоналом салона красоты;
- 3) проанализировать организационную культуру салона красоты;
- 4) разработать мероприятия по совершенствованию организационной культуры салона красоты;
- 5) разработать нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры салона красоты.

Объект исследования – организационная культура.

Предмет исследования – совершенствование организационной культуры салона красоты.

Методы исследования:

- 1) теоретические – анализ, синтез, классификация,
- 2) эмпирические – описание, обобщение, наблюдение, анкетирование, интервью. Так, например, метод наблюдения применялся в ходе интервьюирования кандидатов на вакансии с целью анализа функции отбора персонала и анализа применяемых показателей оценки кандидатов; метод анкетирования – в ходе анализа существующей организационной культуры салона красоты. Метод интервью применялся с целью изучения стратегических целей предприятия.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по каждой главе, заключения, списка использованной литературы, включающей 62 источника, и 5 приложений. Работа проиллюстрирована 10 таблицами и 13 рисунками.

Во введении представлен научный аппарат исследования.

Первая глава «Организационная культура салона красоты» посвящена характеристике деятельности салона красоты Dolce Vita, исследованию деятельности предприятия в целом, анализу системы управления персоналом, исследованию, анализу существующей организационной культуры и выявлению проблем организационной культуры салона красоты Dolce Vita.

Вторая глава «Совершенствование организационной культуры салона красоты» посвящена разработке мероприятий по совершенствованию организационной культуры салона красоты, разработке соответствующего нормативно-правового обеспечения и социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организационной культуры салона красоты.

В заключении представлены основные выводы по задачам исследования.

В приложениях содержатся иллюстративные материалы.

ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА САЛОНА КРАСОТЫ

1.1. Характеристика деятельности салона красоты

Полное наименование предприятия – базы исследования: салон красоты Dolce Vita.

Организационно-правовая форма – индивидуальный предприниматель.

Салон красоты расположен в г. Нижний Тагил, ул. Орджоникидзе, д. 31.
График работы с 9 до 20 часов, без выходных.

Салон работает с 2004 г. День основания 7 декабря.

По виду деятельности предприятие относится к парикмахерским.

Основным видом деятельности является ОКВЭД 93.02 «Предоставление услуг парикмахерскими и салонами красоты».

В салоне работают парикмахерский зал, косметический и маникюрный кабинеты, солярий. Фотографии салона красоты Dolce Vita представлены в Приложении 1.

Салон красоты с момента своего открытия оказывает следующие услуги: все виды парикмахерских услуг, маникюр, педикюр, косметологические услуги.

Салон красоты оказывает полный спектр парикмахерских услуг и предлагает:

– Новейшие технологии в окрашивании, мелировании, тонировании, выравнивании цвета волос.

– Креативные и классические стрижки.

– Свадебные прически на длинных волосах, вечерние укладки.

– Лечение волос и кожи головы.

– Наращивание волос.

Средства для окрашивания, ухода и лечения волос L'oreal и Capous.

С 2014 г. в салоне появилась новая услуга (продажа туристических путевок и авиабилетов).

Основные услуги – парикмахерские.

Перечислим другие услуги, предоставляемые салоном красоты Dolce Vita:

1) Косметология:

Комплекс программ с использованием косметических линий Cristina , «Premium», Kosmoteros.

Аппаратная косметология для лица и тела на итальянском профессиональном оборудовании.

Пилинги

Перманентный макияж

Обертывания

2) Маникюр и педикюр:

Классический и аппаратный маникюр и педикюр. Уход за кожей рук и ног осуществляется по европейским и традиционным технологиям с применением высококачественной продукции Creative.

Наращивание ногтей из гелевых и акриловых материалов с помощью современных технологий.

В парикмахерском зале специалисты работают на продукции Loreal professionnel и Шварцкопф, в маникюрном CND, Карous.

Schwarzkopfprofessional (Германия) – один из лидеров в области ухода за волосами, их укладки и окрашивания. Schwarzkopf – крупнейшая косметическая компания. Обширное портфолио этого бренда включает множество известных брендов и самых популярных продуктов по уходу, окрашиванию и укладке волос

Салон красоты Dolce Vita позиционируется как предприятие с лучшими мастерами в городе, которые являются чемпионами и призерами международных, российских и городских конкурсов парикмахерского искусства; с самым широким спектром услуг, профессиональным оборудованием, эксклюзивными процедурами, атмосферой красоты и гармонии. Стилисты салона красоты Dolce Vita помогут клиенту найти свой

индивидуальный стиль, предложат новый образ или виртуозно повторят любимую прическу.

В салоне красоты «Dolce Vita» регулярно появляются новые услуги, такие как перманентный макияж, коррекция фигуры, биовосстановление волос, новейшие методики массажа.

Управленческая структура предусматривает оптимальное распределение функциональных обязанностей. В салоне красоты действует линейный тип организационной структуры управления, что наглядно представлено на рисунке 1.



Рис. 1 – Схема организационной структуры управления салона красоты

Организационная структура салона красоты линейная, такая структура имеет ряд достоинств:

- четкие системы взаимосвязи между руководителями и подчиненными;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты предприятия.

Линейный тип организационной структуры управления оптимален для данного предприятия, что обусловлено небольшими размерами предприятия и численностью персонала, нормы управляемости соблюдены.

В таблице 1 представлены функции персонала салона красоты.

Таблица 1 – Функции персонала салона красоты

№ п/п	Должность	Функции	Кол-во чел.
1	2	3	4
1	Директор	<p>Общее руководство деятельностью салона красоты. Оформляет и получает документы (разрешения), необходимые для оказания услуг бытового обслуживания населения. Взаимодействует с гос. органами во время плановых и внеплановых проверок. Предоставляет контролирующим органам необходимые сведения, связанные с деятельностью салона красоты.</p> <p>Ведет переговоры и заключает договоры на техническое обслуживание оборудования и инструментов, договоры поставки расходных материалов.</p> <p>Обеспечивает необходимым оборудованием, инвентарем и инструментами, парфюмерной и косметической продукцией, иными расходными материалами; безопасность процесса оказания услуг для персонала и клиентов, рабочих мест, применяемого инструмента и оборудования, материалов;</p> <p>соответствие фактического технологического процесса оказания услуг инструкциям фирм-изготовителей парфюмерной и косметической продукции; условия для качественного обслуживания клиентов;</p> <p>соблюдение работниками салона Закона РФ "О защите прав потребителей", Правил бытового обслуживания населения в РФ, иных правовых документов, устанавливающих обязательные требования к оказанию услуг бытового обслуживания населения; повышение квалификации персонала.</p>	1
2	Парикмахер	<p>подготовка рабочего места в начале смены, содержание в чистоте в течении рабочего дня, уборка рабочего места в конце смены, приведение после себя в порядок лаборатории (в т.ч. мытье инвентаря для окраски);</p> <p>стерилизация инструментов по окончании обслуживания клиентов;</p> <p>консультирование клиента по всем интересующим его вопросам, в т.ч. (применение средств по уходу в домашних условиях);</p> <p>эффективное использование материалов с соблюдением технологии их применения, ведение записи расходуемых материалов при оказании услуг</p>	8

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
3	Косметолог	<p>Массаж лица, шеи и кожи головы. Чистка лица — гигиеническая, вакуумная и т.д. Наложение питательных, дезинфицирующих масок. Проведение отшелушивающих процедур, парафиновые укутывания кистей рук. Поправка бровей, окраска бровей и ресниц, завивка ресниц. Нанесение перманентного макияжа. Био- и электропилиция. Введение гелей и рестилайна. Озоно- и кислородотерапия. Лимфодренаж тела и лица. Определение типа кожи клиента и назначение процедур, подходящих именно для этого типа.</p>	1
4	Маникюрист	<p>Осуществляет гигиеническую чистку ногтей на пальцах рук и ног. Очищает наросты на ступнях. Производит снятие мозолей. Производит массаж кистей рук и ступней ног. Осуществляет опиливание ногтей на пальцах рук и ног и придает им необходимую форму. Подготавливает ногти для покрытия лаком. Покрывает ногти лаком. Осуществляет снятие лака с ногтей. Составляет комбинированные цвета лака. Производит дезинфицирование инструмента.</p>	3
5	Массажист	<p>Проводит лечебный (классический), сегментарный, точечный, спортивный, гигиенический, косметический, аппаратный массаж. Обеспечивает инфекционную безопасность пациентов и медицинского персонала, выполняет требования инфекционного контроля в кабинете массажа.</p>	1
6	Администратор	<p>Обеспечивать работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей салона красоты, созданию для них комфортных условий. Консультировать посетителей по вопросам наличия имеющихся услуг. Вести запись к специалистам салона. Прием телефонных звонков. Принимать меры для предотвращения и ликвидации разного рода конфликтных ситуаций. Рассматривать претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием посетителей, и проводить соответствующие организационно-технические мероприятия. Контролировать рациональное оформление помещений. Следить за обновлением и состоянием рекламы в помещениях и на здании. Информировать руководство об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимает меры к их ликвидации.</p>	2

		Выполнять отдельные служебные поручения непосредственного руководителя.	
--	--	--	--

Функции бухгалтерского, юридического обслуживания отданы на аутсорсинг.

Конкурентная стратегия салона красоты основывается на выявлении сильных и слабых сторон конкурентов; на заботе о качестве предлагаемых услуг; на политике предоставления накопительных скидок; на предоставлении максимального количества сопутствующих услуг; на максимальном удовлетворении запросов покупателей с различными доходами и т.д.

Система налогообложения – единый налог на вмененный доход (ЕНВД).

Вид деятельности по этой системе налогообложения установлен как «Предоставление услуг парикмахерскими и салонами красоты» (п2 ст346.26 НК РФ).

В таблице 2 представлены финансово-экономические показатели деятельности салона красоты.

Таблица 2 – Основные финансово-экономические показатели
деятельности салона красоты, руб.

Показатель	2015	2016
выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	17570000	19772000
расходы	12785000	14274000
прибыль от продаж	4785000	5497000
прибыль до налогообложения	1632000	2640000

Основные экономические показатели салона красоты показали, что 2016 год был для предприятия благоприятным, финансово успешным. Предприятие финансово устойчиво, основные финансово-экономические показатели имеют положительную динамику.

1.2. Анализ системы управления персоналом салона красоты

Проведем анализ системы управления персоналом, для чего первым шагом перечислим локальные нормативно-правовые акты, разработанные на предприятии: штатное расписание, Правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, приказы, личные карточки по форме Т-2. Трудовые отношения в целом регулируются действующим трудовым законодательством (Трудовым кодексом РФ и другими подзаконными актами).

Работники подлежат социальному, медицинскому страхованию, социальному обеспечению в порядке и на условиях, установленных трудовым законодательством РФ.

Теперь проведем анализ системы по функциям управления персоналом.

Все функции управления персоналом, учитывая размеры предприятия и численность персонала, выполняет директор салона красоты.

Оценка наличных ресурсов, оценка будущих потребностей, разработка программы удовлетворения будущих потребностей не осуществляются. Определение потребности в персонале не проводится, значит, методы планирования численности персонала не используются.

Набор и отбор персонала осуществляется с применением только внешних источников привлечения персонала (сеть Интернет: сайт rabota66.ru, в некоторых случаях печатные средства: газет и журналы с тематикой поиска работы, объявления на входной группе салона красоты).

Требования к кандидатам на вакансии касаются только профессионального опыта.

Отбор персонала проводится с применением следующих методов: анализ поступивших резюме, телефонное интервью, собеседование директора с кандидатами на вакансию.

Отбор персонала салона красоты во многом зависит от характера должности, на которую подбирается кандидат, однако в общем виде может быть представлен следующей схемой этапов:

- 1) первичный отбор;
- 2) собеседование с руководителем;
- 3) испытание;
- 4) решение о найме.

Регламентирующих документов по набору и отбору персонала нет.

Адаптация персонала проводится с использованием следующих мероприятий:

- 1) представление новичка членам коллектива;
- 2) ознакомление с рабочим местом, ознакомление с Правилами внутреннего трудового распорядка и должностной инструкцией;
- 3) подробное объяснение должностных обязанностей.

Сроки адаптации нового работника, вхождения его в новый коллектив, не отслеживаются, этот процесс не контролируется.

Аттестация персонала не проводится.

Планирование деловой карьеры и формирование кадрового резерва не осуществляются, что объясняется структурой управления и небольшой численностью персонала.

Локальных регламентирующих документов по адаптации, аттестации, деловой оценке персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации персонала в салоне красоты не разработано, что объясняется небольшими размерами предприятия и небольшой численностью персонала.

График работы персонала 2 через 2.

Таким образом, в салоне красоты осуществляются не все функции управления персоналом.

Далее проанализируем основные кадровые показатели салона красоты, характеризующие систему управления персоналом. Данные представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные кадровые показатели салона красоты

Показатели	2014		2015		2016	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Численность работников (всего)	16	100	16	100	16	100
из них:						
– административно-управленческий персонал	1	6,3	1	6,3	1	6,3
– основных производственных рабочих	13	81,3	13	81,3	13	81,3
– вспомогательный персонал	2	12,5	2	12,5	2	12,5
Численность уволенных	2	12,5	2	12,5	3	18,8
Численность принятых на постоянную работу	2	12,5	2	12,5	3	18,8
Уровень текучести кадров		12,5		12,5		18,8

По данным таблицы 3 сделаны выводы:

1) Численность персонала салона красоты составляет 16 чел. Штатное расписание рассчитано на 16 единиц, предприятие укомплектовано кадрами на 100% согласно штатному расписанию.



Рис. 2 – Соотношение персонала по категориям

2) Соотношение персонала по категориям соответствует принятым нормативам (административно-управленческих работников 6,3%, основных работников 81,3%, вспомогательных 12,5%), что наглядно представлено на рисунке 2.

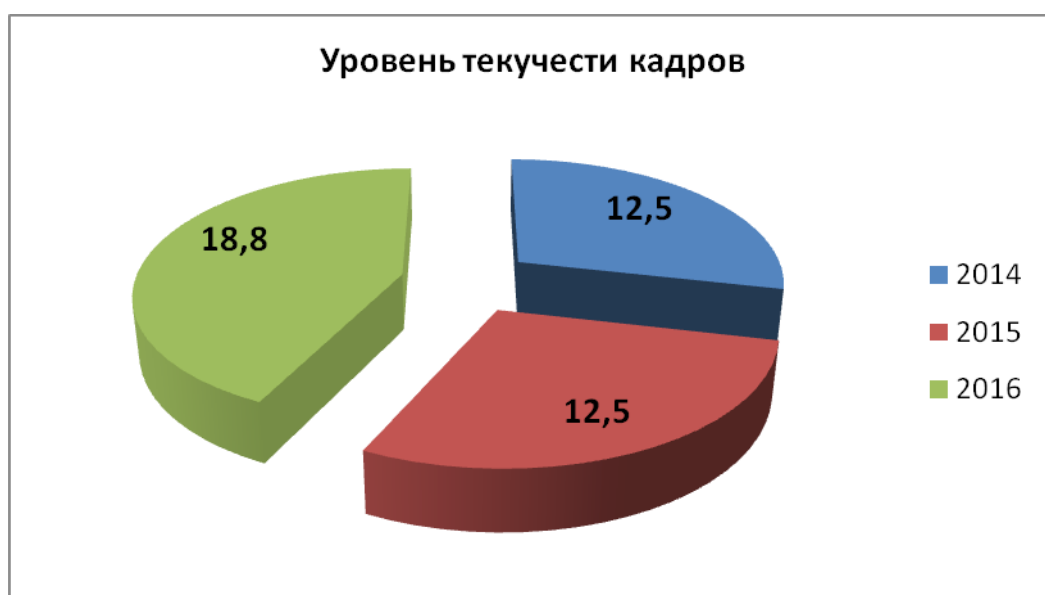


Рис. 3 – Динамика уровня текучести кадров

3) Уровень текучести кадров выше нормы, и в 2016 г. составил 18,8% (при норме 5% в год) что наглядно представлено на рисунке 3. Это негативно характеризует систему управления персоналом, т.к. движение персонала является одним из важных факторов, влияющих на эффективность работы и порождает значительные дополнительные затраты, связанные со снижением объемов производства из-за процесса адаптации новых работников, а так же поиском и отбором новых претендентов.

Таблица 4 – Анализ причин увольнений сотрудников

№ п/п	Причины увольнений сотрудников	2014	2015	2016

1	Организационные ценности не соответствуют личным	-	-	1
2	Неподходящий социально-психологический климат	-	-	1
3	Низкий уровень оплаты труда	-	1	-
4	Конфликты	-	1	-
5	Напряженные отношения в коллективе	-	-	1
6	Высокая интенсивность труда	2	-	-

Проведенный анализ показал (таблица 4), что 4 чел. или 57% от числа всех уволившихся за последние 3 года причинами увольнения назвали причины, относящиеся к организационной культуре и социально-психологическому климату в коллективе.

Качественная характеристика персонала организации характеризуется такими показателями как уровень образования, стаж работы и возраст (данные для анализа представлены в таблице 5).

Таблица 5 – Качественная структура персонала салона красоты

Показатели	2014	2015	2016	Отношение 2016 г. к 2014 г.
По уровню образования:				
– высшее профессиональное	8	8	9	+11%
– неоконченное высшее	4	4	3	-33%
– среднее специальное	4	4	4	0
По стажу работы:				
– до 1 года	1	-	1	0
– от 1 до 3 лет	1	2	1	0
– от 4 до 10 лет	7	8	8	+23%
– от 11 до 20 лет	7	6	6	-17%
По возрасту:				
– от 18 до 20 лет	-	-	1	+100%
– от 20 до 30 лет	13	13	12	-8%
– от 30 до 45 лет	3	3	3	0

Согласно данным таблицы 5 сделаны следующие выводы относительно качественной структуры персонала.

1) Распределение работников салона красоты по уровню образования выглядит следующим образом: 56% имеют высшее профессиональное образование, 19% – неоконченное высшее, 25% – среднее специальное, что наглядно проиллюстрировано на рисунке 4; в целом показатели уровня

образования сотрудников салона красоты характеризуют структуру персонала с положительной стороны.

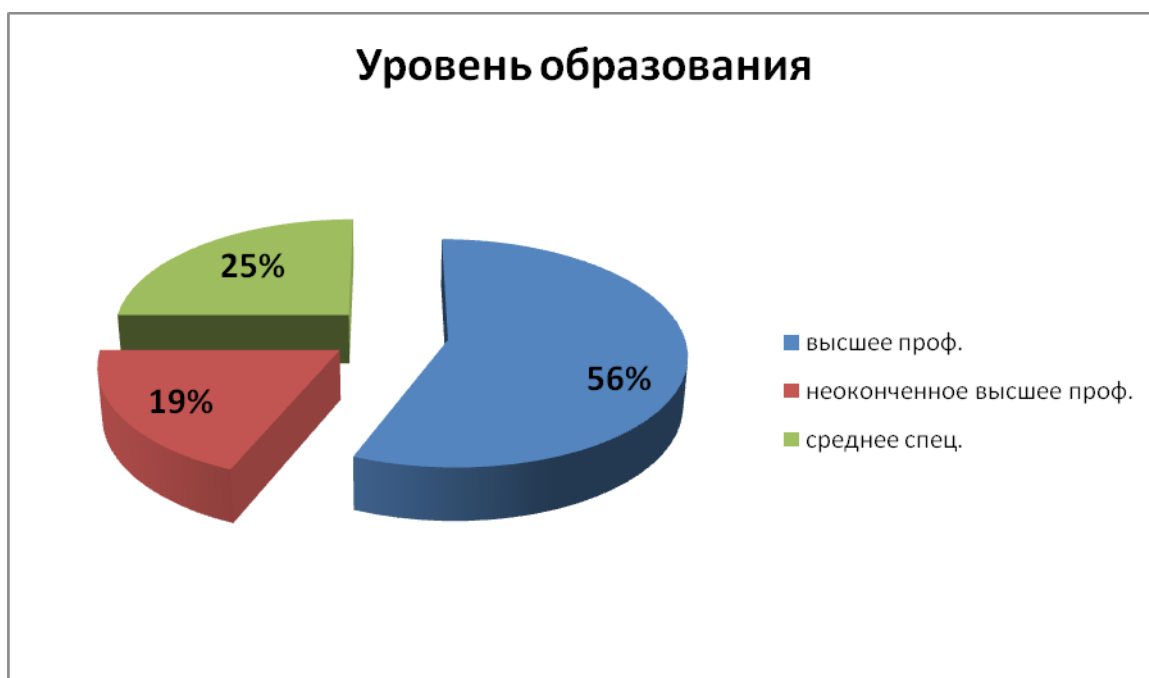


Рис. 4 – Структура персонала по уровню образования

2) 50% работников имеют стаж работы от 4 до 10 лет, 38% – от 11 до 20 лет, и по 6% – до 1 года и 1-3 года, что наглядно проиллюстрировано на рисунке 5; Это характеризует коллектив положительно, как достаточно опытный.



Рис. 5 – Структура персонала по стажу работы

3) Наибольшая часть коллектива (75%) имеет возраст 20-30 лет, 19% сотрудников в возрасте 30-45 лет, 6% – 18-30 лет (рисунок 6).

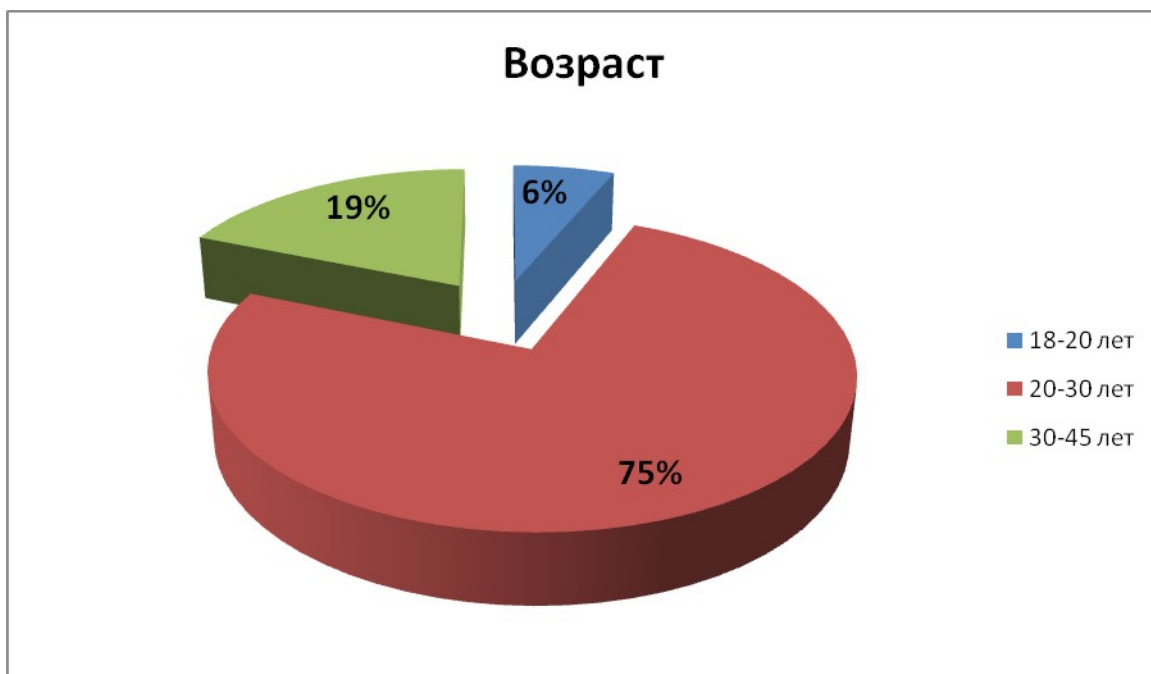


Рис. 6 – Структура персонала по возрасту

Итак, максимальное количество работников имеет высшее профессиональное образование, со стажем работы 4-10 лет, средний возраст сотрудников в коллективе составляет 20-30 лет.

Далее рассмотрим в табл. 6 качественный состав персонала по уровню квалификации парикмахеров как основного производственного персонала.

Таблица 6 – Структура персонала (парикмахеров) по уровню квалификации

Уровень квалификации (категория)	Численность, чел.		
	2014	2015	2016
Всего парикмахеров:	8	8	8
из них:			
стилист	3	3	2
универсал	5	5	6

Данные уровня квалификации парикмахеров схематично представлены на рисунке 7.

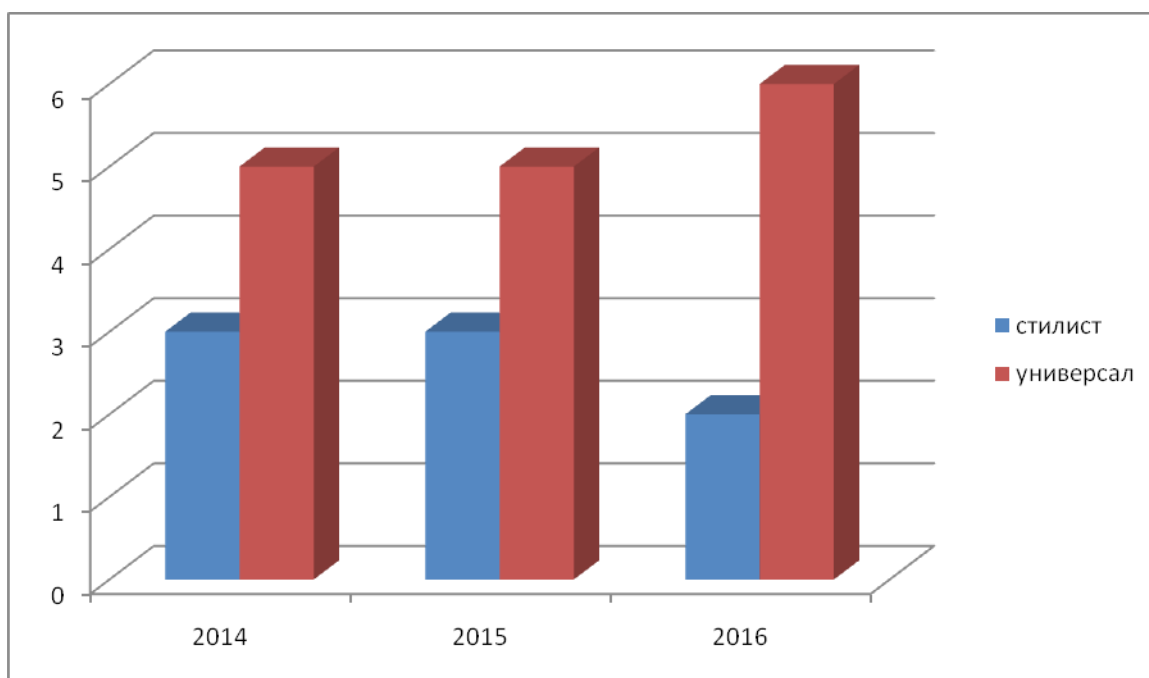


Рис. 7 – Структура персонала (парикмахеров) по уровню квалификации

Существует дефицит профессионалов высшей категории, со знаниями в области инновационных стрижек и технологий обработки волос, опытных

мастеров с редкими специализациями и соответствующим образованием, поэтому так важна работа по удержанию и мотивации персонала в салоне красоты.

Опытный парикмахер-стилист – это настоящий творец и художник, постоянно совершенствующий свои навыки. В область знаний стилиста входят не только принципы окрашивания и базовые стрижки, но и умение делать сложные укладки, креативные прически, колорирование и тонирование. Парикмахер-стилист обязательно подскажет, пойдет ли клиенту выбранная стрижка и какой цвет лучше выбрать. Также мастер посоветует варианты укладок и способы ухода.

Повышенный уровень текучести кадров в организации является первым показателем, свидетельствующим о низкой эффективности системы управления персоналом.

1.3. Анализ организационной культуры салона красоты

Для анализа организационной культуры важно кратко рассмотреть понятийный аппарат, теоретические аспекты по данной проблеме.

В современной литературе встречается множество определений понятия организационной культуры.

Как пишет Э.Х. Шейн, организационная культура – это «набор наиболее важных предположений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, дающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные средства ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения» [49, С. 550].

Как отмечает А.Я. Кибанов, «к настоящему времени не выработано единой трактовки понятия «организационная культура», тем не менее, можно остановиться на следующем определении, обобщающем несколько вариантов. Организационная культура (используются также термины

«культура организации», «корпоративная культура», «фирменная культура», «культура предпринимательства») – набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные средства ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения» [45, С. 515].

Согласно О.Е. Стекловой, «организационная культура – это социальное явление, которое возникает на любом предприятии и является системой ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации (предприятия)» [43, С. 10].

«Организационная культура обладает рядом специфических черт, которые выделяют данную организацию среди остальных и являются, как правило, продуктом исторического развития организации. Этими специфическими чертами являются традиции, язык (сленг), лозунги, обычаи, – все то, что способствует передаче культурных ценностей, убеждений, норм и содержания ролей другим поколениям работников, приемы адаптации и сплочивания (интеграции) работников данного предприятия» [43, С. 10].

«Классификация организационной культуры необходима для определения и анализа ее основных типов с целью выявления специфических черт культуры каждой конкретной организации, а также разработки адекватных методов ее совершенствования. Классификация организационной культуры должна обладать прикладным характером, предоставляя возможность руководителям определить тип культуры своей фирмы.

Под типом организационной культуры понимается определенная группа культур, объединенных по общему, наиболее существенному признаку, отличающему данный тип от других» [44, С. 38].

Американские исследователи К. Камерон и Р. Куинн считают, что существуют следующие типы организационной культуры:

«Организации с *клановой культурой* фокусируют внимание на гибкости

в принятии решений внутри организации, заботе о людях, добром чувстве к потребителям, лидеры – воспитатели. Организация объединяется за счет преданности и традиций. Высокое значение придается моральному климату, сплоченности коллектива.

Организации с *адхократическим типом* культуры фокусируют внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подхода к людям. Люди готовы идти на риск, лидеры – новаторы. Связывает организацию преданность экспериментированию и новаторству. Успех означает производство уникальных новых продуктов. Поощряется личная инициативы и свобода.

Иерархическая культура характерна для организаций, которые фокусируют внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем. В организациях с иерархической культурой формализованное и структурированное место работы. Лидеры – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Успех определяется в выполнении календарных графиков, низких затратах. Управление персоналом сосредоточено на гарантии занятости и обеспечении долгосрочной предсказуемости.

Организации с *рыночной культурой* акцентируют внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем. Главной заботой организации является выполнение поставленной задачи и достижение цели. Лидеры – твердые руководители. Организацию связывает желание побеждать. Пристальное внимание уделяется репутации и успеху фирмы. Успех определяется долей рынка, степенью проникновения на рынок» [44, С. 39].

Структура организационной культуры по Э.Х. Шейну проиллюстрирована на рис. 8 [49, С. 35].

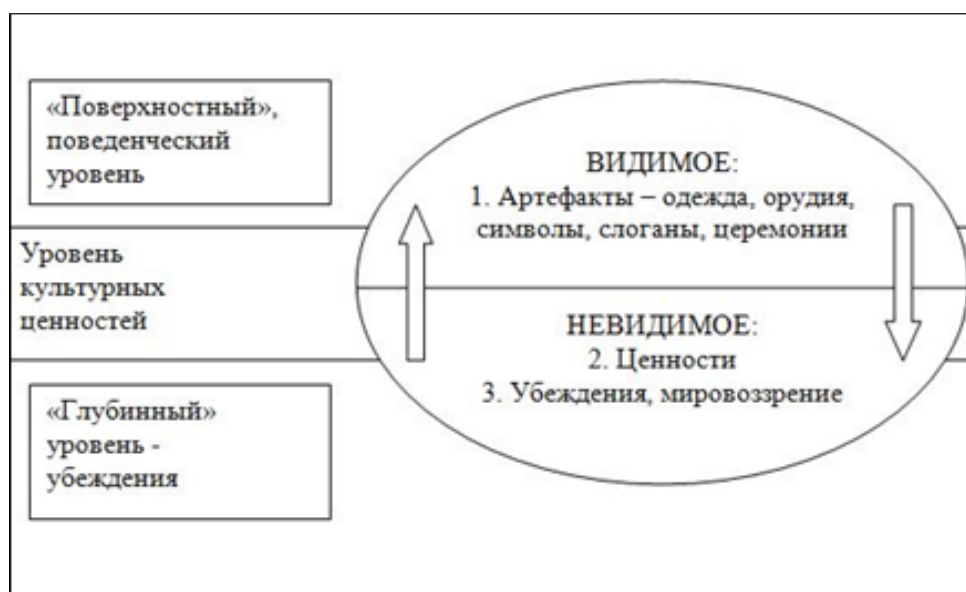


Рис. 8 – Структура организационной культуры

Кроме того, «выделяют два аспекта организационной культуры: объективный и субъективный. Объективный аспект обычно связывается с физическим окружением, создаваемым в организации (само здание, его дизайн, месторасположения, оборудование, мебель, цвет и объем пространства, удобства и пр.). Субъективный аспект исходит из разделяемых работниками образов, предположений, веры, ожиданий, а также группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами, ролями, существующими вне личности. Сюда включают ряд элементов символики, особенно ее «духовной части» (герои организации, мифы, истории, обряды и ритуалы и пр.). Субъективный аспект создает больше возможностей для нахождения как общего, так и различий между людьми и между организациями» [45, С. 516].

Рассмотрим объективный аспект организационной культуры салона красоты Dolce Vita.

В организации применяется фирменный стиль, который можно охарактеризовать как лаконичный, т.к. используется черно-белая цветовая гамма. Наличие характерного фирменного стиля позволяет потенциальным клиентам легко идентифицировать салон красоты Dolce Vita, отличать его от других салонов города.

Уделяется внимание созданию и поддержанию единого имиджа и стилистики, что проявляется в едином стиле форменной одежды персонала, оформлении непосредственно салона красоты (его фасада, вывески, помещений), что наглядно представлено в Приложении 2 и на рисунке 9.



Рис. 9 – Интерьер салона красоты Dolce Vita

Далее рассмотрим субъективный аспект организационной культуры салона красоты Dolce Vita.

Общее представление о стратегических целях предприятия получено в ходе интервью с директором салона красоты. По итогам интервью было выявлено, что ключевые стратегические цели состоят в достижении предприятием лидерских позиций среди салонов красоты г. Нижнего Тагила в течение 5-7 лет по таким показателям как:

- доля рынка,
- уровень профессионализма сотрудников (выраженный в том числе количеством наград на всероссийских конкурсах профессионального мастерства),
- позитивный имидж предприятия (выраженный в том числе в положительных отзывах в сети Интернет).

По итогам интервью было также выявлено, что основными ценностями, которые позволят достичь поставленных стратегических целей, являются:

- постоянное стремление к повышению профессионализма,
- нацеленность на развитие,
- клиентоориентированность.

Следовательно, эти ценности должны разделять сотрудники коллектива салона красоты.

Также по итогам интервью выявлена актуальность работы по поиску основных направлений проведения организационных нововведений, в частности, связанных с организационной культурой, основная цель которых – привести организационную культуру в соответствие со стратегическими целями салона красоты.

Ценности, которые должны разделять и которых должны придерживаться сотрудники, в компании не сформулированы.

Одним из элементов организационной культуры является миссия, т.к. с помощью нее определяется отношение организации к своим сотрудникам и обществу. Миссия салона красоты не сформулирована.

Мастера салона регулярно принимают участие в конкурсах профессионального мастерства, например, конкурс на соискание российской премии парикмахерского искусства Russian Hairdressing Awards, а также L'Oreal color trophy (рисунок 10).



Рис. 10 – Участие в конкурсах профессионального мастерства

Уделяется внимание и участию во внутригородских конкурсах, например, смотр-конкурс среди предприятий потребительского рынка (рисунок 11).

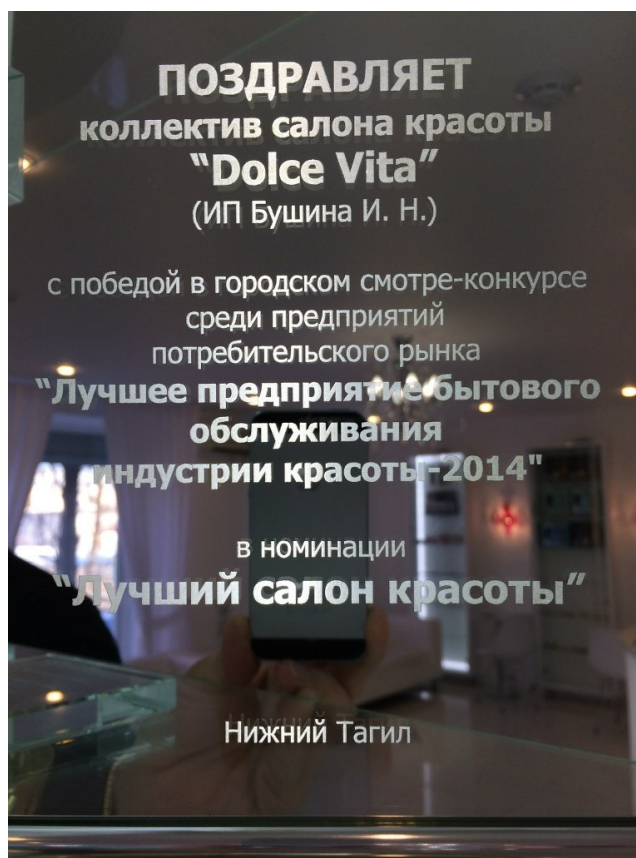


Рис. 11 – Диплом

Коллективом салона красоты ежегодно отмечается день основания компании (7 декабря). Праздники организуются в формате тематических вечеринок. Например, черно-белая вечеринка в 2011 г., вечеринка в духе церемонии вручения кинопремии Оскар в 2012 г. и т.д. (Приложение 2).

Анализ показал, что в организационной культуре наблюдаются некоторые ценности (стремление к победам на конкурсах профессионального мастерства), проводятся специальные мероприятия (день основания компании). Однако отсутствуют специальные документы, в которых детально описаны ценностные ориентации.

Парикмахер

вакансия не актуальна

 Салон красоты Dolce Vita

 г. Нижний Тагил

В салоне красоты Dolce Vita открыта вакансия парикмахера.

Требования:

Профессиональное образование

Стаж работы не менее 1 года

Обязанности:

Оказание парикмахерских услуг

Условия работы:

Официальное трудоустройство

График работы посменно

Рис. 12 – Текст объявления о вакансии

Анализ объявлений о вакансиях (рисунок 12) и наблюдение в ходе интервьюирования кандидатов показали, что при наборе и отборе персонала не учитывается (не анализируется) соответствие кандидата сложившейся организационной культуре салона красоты, т.к. какие-либо компетенции, характерные для сложившейся или формируемой организационной культуры, в требованиях к кандидатам (в объявлениях о вакансиях) не значатся, в ходе собеседования не анализируются.

Изучение организационной культуры предполагает осуществление диагностических процедур. Поэтому, чтобы получить данные о восприятии организационной культуры членами трудового коллектива, в салоне красоты в ходе анализа использован метод анкетирования, метод контрольных вопросов.

Как отмечает О.Г. Тихомирова, «если процесс формирования и развития организационной культуры является заново проектируемым, уровень функционального построения организационной культуры должен быть

оценен в первую очередь, так как на основании полученного результата можно судить о достаточности уровня элементарного обеспечения и правильности организационного построения механизма формирования и развития культуры фирмы (одной из причин неудовлетворительного уровня функционального построения может быть плохая организация, или нехватка ресурсов, и т.п.)» [44, С. 86]. В данном случае, в салоне красоты процесс развития организационной культуры является впервые проектируемым.

Поэтому в ходе изучения применялась анкета оценки уровня функционального построения организационной культуры, показателем которой является коэффициент уровня функционального построения, предлагаемая О.Г.Тихомировой [44, С. 141]. Форма анкеты, список показателей представлены в Приложении 3.

Анализ полученных результатов активирования директора (Приложение 4) позволяет утверждать, что в организации решается лишь 45% задач организационной культуры, что является низким показателем, т.к. больше половины задач орг.культуры в салоне красоты не решаются.

В анкетировании по методу контрольных вопросов приняли участие 100% сотрудников предприятия, т.е. 16 чел.

Анкета для определения типа организационной культуры составлена на основе предложенного списка вопросов авторов Л.А. Горшкова, В.А.Поплавская и Б.Н. Поплавский [52] (Приложение 5).

Ответы сотрудников на вопросы анкеты, профиль организационной культуры салона красоты, построенный с использованием метода контрольных вопросов, отражен в таблице 7.

Таблица 7 – Профиль организационной культуры салона красоты

Вопрос	Тип организационной культуры			
	Бюрократическая	Рыночная	Адхократическая	Клановая
1	2	3	4	5
Чем организация	Сильным руководством	Свободной инициативой	Общей целью	Всесторонними обсуждениями

направляется?	12	1	1	3
Как выполняется повседневная работа?	Ориентирована на неизменность курса и активность руководства	Видоизменяется каждым по-своему	С энтузиазмом	Постоянно перепроверяется руководителем для большего совершенства
	1	3	10	2
Как обращаются с функциями и ответственностью?	Предписываются и закрепляются	Получаются такими, какими их делают люди	Слабое разделение функций, коллективная ответственность	Разделяются и сменяются по необходимости
		4	2	10
Какое влияние оказывают разногласия и конфликты?	Нежелательны. Угрожают стабильности организации и мешают работе	Продуктивны. Являются выражением индивидуальных особенностей и различий персонала	Опасны. Угрожают самому существованию организации	Жизненно необходимы. Используются для эффективного решения проблем, способствуют нововведениям
	8	1	7	
Как можно охарактеризовать коммуникации?	Подчиняются правилам, формальны	Различаются по интенсивности	Непредсказуемы	Открыты и насыщены
	2	2	2	10
Каков основной рычаг управления?	Сила	Деньги	Общая цель	Авторитет
	1	1	4	10
Какова степень использования регламентов?	Очень высокая	Высокая	Низкая	Средняя
			15	1
Какова иерархия управления?	Высокая	Средняя	Малая	Плоская
		2	3	11
Какой стиль управления использует руководство?	Авторитарный	Демократический	Демократический	Либеральный
			5	11
ИТОГО ответов:	24	14	49	58

Выявлено, что большинство сотрудников организации (40%) воспринимают организационную культуру как клановую, на втором месте (34% ответивших) восприятие культуры как адхократической,

16% сотрудников воспринимают культуру как бюрократическую, 10% как рыночную, что наглядно проиллюстрировано на рисунке 13.



Рис. 13 – Восприятие организационной культуры салона красоты сотрудниками

Как правило (и это подтверждается результатами исследования), существующая в организации культура редко укладывается в какой-нибудь один тип и чаще бывает смешанной, т. е. представляет собой поликультурное образование. Поэтому применение данного метода позволило определить не только доминирующий тип, но и сопутствующие типы культуры в салоне красоты. В данном случае доминирующая культура исследуемого предприятия включает значительное количество элементов культуры кланового типа (58) и по убыванию отдельные черты адхократического (49), бюрократического (24) и рыночного (14) типов. Сложившаяся ситуация объясняется историей развития предприятия, небольшими размерами организации, небольшой численностью персонала

Однако, для успешной деятельности предприятия и достижения указанных выше стратегических целей салона красоты, клановый тип культуры не подходит, что обусловлено необходимостью ориентации на динамичное внешнее окружение, в то время как клановая организационная культура направлена на внутреннюю среду, являясь очень дружественным местом работы, где у людей масса общего и где глава организации воспринимается как воспитатель.

Для салона красоты более подходящим будет рыночный тип культуры, который характеризуется ориентацией на результаты, когда главной целью является выполнение поставленной задачи, когда люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры характеризуются как твердые и требовательные руководители. Ключевым является то, что организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать, а репутация и успех составляют общую цель. Стиль организации характеризуется как жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Таким образом, организационная культура салона красоты характеризуется клановым типом культуры со значительными элементами адхократического типа культуры, что не соответствует поставленным стратегическим целям.

В ходе изучения организационной культуры салона красоты выявлен ряд проблем:

- 1) организационная культура не соответствует стратегическим целям салона красоты;
- 2) работа по формированию, развитию организационной культуры не ведется;
- 3) при наборе и отборе персонала не учитывается (не анализируется) соответствие кандидата сложившейся организационной культуре салона красоты.

Все вышесказанное подтверждает необходимость разработки мероприятий по совершенствованию организационной культуры салона красоты.

Выводы по первой главе

Салон красоты Dolce Vita расположен в г. Нижний Тагил. Салон работает с 2004 г. День основания 7 декабря. По виду деятельности предприятие относится к парикмахерским.

Применяется линейный тип организационной структуры управления.

В ходе исследования выяснено, что в салоне красоты осуществляются не все функции управления персоналом.

Соотношение персонала по категориям соответствует принятым нормативам (административно-управленческих работников 6,3%, основных работников 81,3%, вспомогательных 12,5%). 56% работников имеют высшее профессиональное образование, 19% – неоконченное высшее, 25% – среднее специальное, что характеризует структуру персонала с положительной стороны. 50% работников имеют стаж работы от 4 до 10 лет, 38% – от 11 до 20 лет, и по 6% – до 1 года и 1-3 года, что наглядно проиллюстрировано на рис. 5; Это характеризует коллектив положительно, как достаточно опытный.

Проведенный анализ системы управления персоналом выявил ее низкую эффективность, на что указывает высокий уровень текучести кадров (18,8% в 2016 г.). При этом 57% от числа всех уволившихся за последние 3 года причинами увольнения назвали причины, относящиеся к организационной культуре и социально-психологическому климату в коллективе.

Проведенный анализ показал, что организационная культура салона красоты характеризуется клановым типом культуры со значительными элементами адхократического типа культуры, что не соответствует поставленным стратегическим целям.

В ходе изучения организационной культуры салона красоты выявлен ряд проблем: организационная культура не соответствует стратегическим целям салона красоты; работа по формированию, развитию организационной культуры не ведется; при наборе и отборе персонала не учитывается (не анализируется) соответствие кандидата сложившейся организационной культуре салона красоты; что подтверждает необходимость разработки мероприятий по совершенствованию организационной культуры салона красоты.

ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ САЛОНА КРАСОТЫ

2.1. Мероприятия по совершенствованию организационной культуры салона красоты

Как мы выяснили, совершенствование организационной культуры является актуальной для салона красоты задачей.

Полученные результаты в ходе анализа организационной культуры позволили выбрать направления изменений в существующей культуре, определить их приоритетность, составить перечень необходимых мероприятий для осуществления изменений.

Далее в таблице 8 перечислим мероприятия по совершенствованию организационной культуры салона красоты в целях устранения выявленных проблем, а также укажем ответственных лиц и сроки выполнения мероприятий.

Таблица 8 – Мероприятия по совершенствованию организационной культуры салона красоты

№ п/п	Проблема	Мероприятия	Сроки	Ответственный
1	2	3	4	5
1	Организационная культура не соответствует стратегическим целям салона красоты	Разработать миссию и девиз салона красоты. Разработать и утвердить ключевые ценности коллектива.	Январь - февраль 2018 г.	Директор Совместно с работниками
2	Работа по формированию, развитию организационной культуры не ведется	Изменение организационной культуры (проведение собраний, «мозговых штурмов» и т.п.). Разработать «Кодекс организационной культуры салона красоты». Разработать сайт.	Март - декабрь 2018 г.	Директор Совместно с работниками

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5
3	При наборе и отборе персонала не учитывается (не анализируется) соответствие кандидата сложившейся организационной культуре салона красоты	<p>Определить соответствующие типу организационной культуры характеристики персонала.</p> <p>В тексте объявлений о вакансиях указывать и пожелания к кандидатам, касающиеся ценностей организационной культуры салона красоты.</p> <p>При интервьюировании (собеседовании) кандидатов оценивать на соответствие типу организационной культуры салона красоты</p>	Март - декабрь 2018 г.	директор

Теперь более подробно рассмотрим предложенные мероприятия по совершенствованию организационной культуры салона красоты Dolce Vita.

Формирование и развитие организационной культуры представляет собой специфический бизнес-процесс, которым нужно управлять наряду с производством, маркетингом, сбытом и т.д. Организационная культура создается искусственно одновременно с созданием фирмы, поэтому она должна быть управляемой, ее необходимо планировать, формировать и развивать в соответствии с требованиями организации.

Необходимо разработать миссию салона красоты, т.к. она является одним из ключевых элементов организационной культуры.

В условиях стратегического управления фирмой разработка миссии необходима по следующим причинам: выбор миссии диктуется главным образом стремлением достичь устойчивого роста прибыли как основной цели создания предприятия; миссия способствует формированию или закреплению определенного желаемого имиджа фирмы в представлениях субъектов внешней среды; миссия способствует сплочению внутри организации, развитию организационной культуры за счет того, что делает ясными для

сотрудников общую цель (в виде качественной формулировки), предназначение существования фирмы; способствует созданию благоприятного социально-психологического климата, поскольку выражает философию, принципы, ценностные ориентиры фирмы, принимаемые как руководством, так и остальными сотрудниками; сотрудники легче осознают свое место в организации, быстрее и четче определяют свою роль, концентрируют свои усилия в согласии с целями фирмы; миссия дает возможность организовать более действенное управление, поскольку: определяет для сотрудника смысл и содержание его деятельности, что позволяет последнему более полно проявить свои способности.

В ходе разработки мероприятий по совершенствованию организационной культуры предлагается следующая формулировка миссии салона красоты Dolce Vita: «оказывать услуги в сфере индустрии красоты высокого уровня качества, наиболее полно удовлетворяющие запросам потребителей, с целью достижения лидерских позиций на рынке салонов красоты Нижнего Тагила».

Данная формулировка миссии говорит о перспективности фирмы, т.к. указывает на стратегическое видение; указывает на сущность и назначение фирмы, т.к. обозначает ее вид деятельности; определяет основные установки, т.к. детализирует основные пути достижения миссии.

Девиз может быть сформулирован, исходя из миссии, следующим образом: «Превосходить ожидания!»

Далее предложено директором совместно с работниками разработать и утвердить ключевые ценности, также относящиеся к элементам организационной культуры. При этом миссия и ценности должны соответствовать ранее определенным стратегическим целям салона красоты.

Функция формирования, накопления, передачи, хранения ценностей организации осуществляется через четкую формулировку ценностей в вербальной форме (например, ценностью организации может быть высокое качество продукции, удовлетворение потребителей, выполнение своих

обязательств перед обществом); затем сформулированные ценности должны быть зафиксированы в письменной форме.

Одно из предложенных мероприятий – изменение организационной культуры совместно с работниками, основными методами являются: проведение собраний, «мозговых штурмов» и т.п. по информированию о предстоящих изменениях и их целях, по выработке, корректировке основных ценностей, влияющих на достижение стратегических целей.

При этом процесс преобразования организационной культуры должен опираться на такие принципы, как открытость, вовлеченность, целенаправленность, ресурсообеспеченность, последовательность, документированность и информированность. Поясним указанные принципы. Необходимо заблаговременно оповестить всех сотрудников о предстоящих изменениях; должно быть стремление к мобилизации всех имеющихся ресурсов для достижения поставленных целей, а сотрудников – к восприятию новых идей, должно быть наличие четко формализованных целей; разработка пошаговой программы действий с конкретными сроками их выполнения; отслеживание промежуточных итогов и сообщение о положительных результатах реализации нововведений.

Для достижения стратегических целей салона красоты, определенных ее руководителем, рекомендуется рыночный тип культуры, т.к. именно такой тип акцентирует внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем. При данном типе культуры главной заботой организации является выполнение поставленной задачи и достижение цели. Организацию и коллектив связывает желание побеждать, для чего требуется проявление инициативы, новаторство, постоянное совершенствование услуг, а значит, постоянное повышение уровня профессионального мастерства ключевого персонала (парикмахеров). Пристальное внимание уделяется репутации и успеху фирмы, а для этого важно повышать уровень клиентоориентированности, что в конечном итоге позволяет увеличить долю рынка за счет привлечения новых клиентов. Успех при данном типе культуры

определяется долей рынка, степенью проникновения на рынок. В связи с этим и выявлен оптимальный тип культуры для салона красоты Dolce Vita.

Предложено разработать «Кодекс организационной культуры салона красоты», поскольку организационную культуру, представляющую собой систему норм поведения и ценностей, следует документально оформить.

Необходимо разработать сайт, где помимо общей информации об истории компании, об оказываемых услугах, контактах и т.д., будут миссия, девиз, ключевые ценности, информация о коллективе. Эта информация будет влиять в том числе и на набор персонала, когда кандидат на вакансию будет иметь возможность узнать на сайте основные моменты относительно тех же ценностей организационной культуры.

Ценности определяют характер целей, которые ставит перед организацией ее руководство. Учитывая стратегические цели салона красоты, важным средством их достижения является клиентоориентированность. Для клиентоориентированной компании основными ценностями должны быть:

- 1) открытость;
- 2) ориентация на клиента и долгосрочные с ним отношения;
- 3) удовлетворение ожиданий клиента;
- 4) высокое качество, надежность и результат при осуществлении основных видов деятельности салона красоты;
- 5) сохранение и последовательное наращивание кадрового и иного потенциала салона красоты;
- 6) достижение и поддержание высокой прибыльности за счет повышения эффективности бизнеса;
- 7) доверительные и ответственные деловые отношения с клиентами, партнерами, коллегами и общественностью.

В тексте объявлений о вакансиях необходимо указывать и пожелания к кандидатам, касающиеся ценностей организационной культуры салона красоты.

В процессе набора и отбора персонала важно анализировать соответствие кандидата формируемой организационной культуре салона красоты.

Для этого необходимо:

1. Определить соответствующие типу организационной культуры характеристики (компетенции) персонала.

Учитывая рекомендуемый для достижения стратегических целей салона красоты рыночный тип организационной культуры, а также учитывая, что руководство салона красоты уделяет первостепенное значение мастерству и профессионализму персонала, показателями которых являются победы на конкурсах парикмахерского искусства, мы рекомендуем определить ключевыми следующие компетенции:

- творческий подход к труду;
- стремление к самосовершенствованию
- инициативность;
- умение работать в команде;
- бесконфликтность.

2. В тексте объявлений о вакансиях указывать пожелания к кандидатам относительно формируемой организационной культуры и указанные выше компетенции.

3. При интервьюировании (собеседовании) кандидатов оценивать на соответствие типу организационной культуры салона красоты. Для этого необходимо разработать ряд вопросов, позволяющих оценивать характеристики (компетенции), перечисленные выше.

Выделены основные способствующие успеху черты организационной культуры, которых необходимо придерживаться при формировании рыночного типа культуры в салоне красоты Dolce Vita:

- 1) решения принимаются даже в условиях нехватки информации;
- 2) центральным моментом организационной культуры является удовлетворенность потребителя;

- 3) поощрение самостоятельности и инициативности;
- 4) человек воспринимается как важнейшая ценность и актив организации;
- 5) руководители организации регулярно посещают управляемые ими объекты и непосредственно общаются с подчиненными на местах их работы;
- 6) простота организационной структуры, немногочисленный штат управления; сочетание гибкости (за счет минимума контроля и вмешательств руководства) и жесткости (за счет общих ценностей) в организации.

Интерес представляет модель влияния организационной культуры на эффективность организации, разработанная современным швейцарским исследователем Д. Дэнисоном. Заключается она в описании взаимосвязанного воздействия на эффективность организации четырех факторов организационной культуры: вовлеченности, согласованности, адаптивности и миссии.

Вовлеченность – это состояние, при котором сотрудники чувствуют, что их деятельность тесно связана с целями организации, что они наделены полномочиями, что ценится работа в команде и приоритет отдается развитию человеческих способностей.

Согласованность – высокий уровень интеграции и координации.

Адаптивность – состояние, при котором организация гибко реагирует на требования покупателей, принимает риски, учится на своих ошибках и способна к изменениям.

Миссия – описание целей и направлений стратегического развития организации исходя из сложившегося в организации представления о будущем.

Таким образом, в качестве мероприятий по совершенствованию организационной культуры салона красоты Dolce Vita предложено разработать миссию и девиз; разработать и утвердить ключевые ценности коллектива; изменение организационной культуры (проведение собраний, «мозговых штурмов» и т.п.); разработать «Кодекс организационной культуры

салона красоты»; разработать сайт; определить соответствующие типу организационной культуры характеристики персонала; в тексте объявлений о вакансиях указывать и пожелания к кандидатам, касающиеся ценностей организационной культуры; при интервьюировании (собеседовании) кандидатов оценивать на соответствие типу организационной культуры.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию организационной культуры салона красоты

Учитывая значимость совершенствования организационной культуры и необходимость регламентации, разработаем нормативно-правовое обеспечение предложенных мероприятий.

В частности, предложено разработать «Кодекс организационной культуры салона красоты Dolce Vita», в котором будут отражены основные положения, представлены миссия, ключевые ценности, основные понятия и определения, цели совершенствования организационной культуры и т.д. Текст Положения представим далее.

Сфера применения Кодекса.

Настоящий Кодекс содержит этические положения, применяемые в отношении поведения сотрудников салона красоты Dolce Vita.

Руководство и сотрудники салона красоты Dolce Vita обязаны ознакомиться с положениями настоящего Кодекса и соблюдать их в процессе своей трудовой деятельности как при нахождении на рабочем месте, так и в служебных командировках.

Организационная культура – это существующая в салоне красоты Dolce Vita система представлений, убеждений, ценностей, норм и правил поведения, принимаемых и разделяемых членами трудового коллектива. Организационная культура определяет социально-психологический климат салона красоты Dolce Vita, влияет на уровень мотивации сотрудников и степень их лояльности по отношению к фирме. Сотрудник, разделяющий

корпоративные убеждения и ценности, считает себя членом сплоченной команды, успех которой для него необычайно важен.

Принимая внутренние обязательства перед салоном красоты, его сотрудники творчески подходят к поставленным задачам, становятся более инициативными и качественно выполняют свою работу.

Устойчивые стандарты организационной культуры являются неотъемлемой частью деятельности салона красоты. Стандарты организационной культуры формируют положительный имидж салона красоты среди его сотрудников и деловых партнеров.

Кодекс организационной культуры является сводом принципов саморегулирования деятельности салона красоты Dolce Vita (далее по тексту Кодекс), включающим организационную культуру, осознанно разделяемые в коллективе ценности и нормы деловой этики.

Целями Кодекса являются:

1. Закрепление ключевых ценностей, принципов, правил и норм деловой этики, которыми руководствуются руководитель и работники салона красоты Dolce Vita в своей деятельности, как при принятии важных стратегических решений, так и в повседневных ситуациях;

2. Установление стандартов поведения, определяющих взаимоотношения внутри коллектива, отношения с сотрудниками, деловыми партнерами, государственными органами, общественностью;

3. Развитие единой организационной культуры, основанной на высоких этических стандартах, поддержание в коллективе атмосферы доверия, взаимного уважения и порядочности;

4. Повышение и сохранение доверия к салону красоты Dolce Vita со стороны делового сообщества, укрепление репутации открытого и честного участника рынка.

Настоящий Кодекс составлен в соответствии с нормами действующего законодательства Российской Федерации.

Основными деловыми и этическими ценностями салона красоты Dolce Vita являются:

- 1) открытость;
- 2) ориентация на клиента и долгосрочные с ним отношения;
- 3) удовлетворение ожиданий клиента;
- 4) высокое качество, надежность и результат при осуществлении основных видов деятельности салона красоты;
- 5) сохранение и последовательное наращивание кадрового и иного потенциала салона красоты;
- 6) достижение и поддержание высокой прибыльности за счет повышения эффективности бизнеса;
- 7) доверительные и ответственные деловые отношения с клиентами, партнерами, коллегами и общественностью.

Ключевыми компетенциями персонала являются:

- творческий подход к труду;
- стремление к самосовершенствованию;
- инициативность;
- умение работать в команде;
- бесконфликтность.

Салон красоты Dolce Vita стремится соблюдать принципы деловой этики во всех аспектах своей деятельности.

Салон красоты Dolce Vita руководствуется следующими принципами деловой этики:

Уважение – доброжелательное отношение к сотрудникам, деловым партнерам и клиентам;

Профессионализм – глубокое знание предмета своей деятельности, ответственное и добросовестное отношение к должностным обязанностям, качественное и своевременное выполнение поставленных задач, постоянное совершенствование профессионального уровня;

Ответственность – исполнение своих обязательств перед деловыми партнерами, клиентами и сотрудниками, органами государственной власти, другими заинтересованными сторонами;

Справедливость – предложение равных условий для профессионального роста с соответствующей заработной платой.

В соответствии с вышеперечисленными принципами выстраиваются взаимоотношения салона красоты Dolce Vita с сотрудниками, деловыми партнерами, клиентами, органами государственной власти, общественностью.

При осуществлении своей деятельности салон красоты Dolce Vita:

Соблюдает законодательство РФ;

Создает условия для самосовершенствования сотрудников, предоставляет возможности для повышения квалификации сотрудников, их личного и профессионального роста;

Стремится к тому, чтобы все отношения с деловыми партнерами и иными лицами были взаимовыгодными;

Совершенствует систему мотивации и оценки труда;

Ведет в отношении своих сотрудников политику равных возможностей, отсутствия какой-либо дискриминации;

Обеспечивает безопасность труда.

Этические принципы руководства.

Руководство салона красоты Dolce Vita относится к своим сотрудникам с доверием и уважением, и заинтересовано в формировании долгосрочных отношений с ними на основе трудового законодательства.

Руководство салона красоты Dolce Vita стремится проводить честную, справедливую и открытую политику в отношении своих сотрудников, с учетом индивидуальных особенностей каждого. Эта политика действует на всех этапах работы с персоналом.

Руководство салона красоты Dolce Vita стремится создать эффективную систему оценки персонала, материального и нематериального вознаграждения сотрудников, которая позволит:

Объективно оценить вклад каждого сотрудника;

Привлечь наиболее квалифицированных сотрудников;

Стимулировать развитие и профессиональный рост сотрудников.

Принципы и нормы поведения руководства салона красоты Dolce Vita:

Соблюдение законодательства, внутренних документов салона красоты Dolce Vita, соглашений и трудовых договоров;

Доведение до сотрудников салона красоты Dolce Vita полученных целевых задач с тем, чтобы подчиненные ясно понимали их цели, смысл и свою роль в их решении;

Создание атмосферы в открытости в деловом общении, обеспечении организации труда, способствующей эффективному взаимодействию сотрудников салона красоты Dolce Vita и удовлетворению их от осуществляемой работы;

Делегирование подчиненным необходимых полномочий и предоставление им самостоятельности, исключение мелкой опеки, построение отношений с подчиненными как с единомышленниками;

Проявление открытости к конструктивной критике, уважение другого мнения;

Признание эффективности и приоритетности адекватных форм поощрения за трудовые достижения сотрудников.

Отношения между коллегами.

Отношения в коллективе влияют на настроение сотрудников и их желание работать, во многом определяют результат всей работы салона красоты Dolce Vita. Создавая и поддерживая комфортную рабочую обстановку, сотрудники салона красоты Dolce Vita соблюдают следующие нормы и правила делового этикета:

Уважительно относиться друг к другу;

Принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликтов;

Помогать коллегам, делиться знаниями и опытом.

Общение между сотрудниками салона красоты Dolce Vita, а также с представителями иных организаций, учреждений должно строиться на доброжелательной основе, с уважением к окружающим и соблюдением общепринятых норм делового этикета. Не допускается употребление ненормативной лексики, повышенного тона, неуважительных жестов.

При возникновении конфликтных ситуаций сотрудники должны принять исчерпывающие меры по их устранению, при необходимости привлечь к разрешению конфликта руководителя. Участники конфликтной ситуации должны быть готовы к тому, что при неспособности найти взаимопонимание, в том числе с привлечением коллег или/и руководителя, ответственность нести будут обе стороны.

Сотрудники салона красоты Dolce Vita обязаны при исполнении служебных обязанностей и в нерабочее время, находясь, как на рабочем месте, так и в иных общественных местах, вести себя достойно и корректно, не допуская совершения поступков, которые могут причинить ущерб имиджу салона красоты Dolce Vita.

Эффективное осуществление салоном красоты Dolce Vita своей деятельности предполагает четкое разделение и выполнение обязанностей сотрудников, что позволит избегать конфликтных ситуаций.

В салоне красоты Dolce Vita поощряется предупреждение потенциально конфликтных ситуаций и приветствуется решение конфликтов путем двусторонних и многосторонних конструктивных и эффективных переговоров.

Разрешение конфликта производится таким образом, чтобы возможный ущерб от него для деятельности салона красоты Dolce Vita был минимальным. Возникшая конфликтная ситуация разрешается в допустимо короткие сроки.

Формирование позитивного имиджа салона красоты Dolce Vita является долговременной задачей. Основными факторами позитивного имиджа салона красоты Dolce Vita являются:

Распространение позитивной информации о деятельности салона красоты Dolce Vita;

Организация внешних и внутренних коммуникаций, формирующих постоянный информационный поток по вопросам деятельности салона красоты Dolce Vita;

Соблюдение принципов информационной открытости при работе с заинтересованными группами;

Формирование и развитие организационной культуры салона красоты Dolce Vita, поддержание корпоративных культурных ценностей внутри салона красоты Dolce Vita;

Социальная политика и обеспечение мотивации сотрудников.

Исполнение настоящего Кодекса обеспечивается на основе нравственного самоконтроля руководства и сотрудников салона красоты Dolce Vita, проявляющего себя через формальные и неформальные средства выражения.

При необходимости и наличии взаимного согласия руководства и сотрудников салона красоты Dolce Vita может быть создана Этическая комиссия, наделенная полномочиями по анализу случаев нарушения Кодекса и вынесению санкций, в т.ч. право ходатайствовать перед руководством о применении мер дисциплинарной ответственности по отношению к нарушителям. Полнота участия руководства и сотрудников салона красоты Dolce Vita в обсуждении, уточнении, дополнении настоящего Кодекса, как и других создаваемых его развитие этико-нормативных документов, является важным условием.

Данный Кодекс является рекомендательным документом, т.е. его текст предлагается обсудить на собраниях работников и на его основе выработать одобряемый всеми сотрудниками текст.

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры салона красоты

Организационная культура является фактором, влияющим на эффективность деятельности предприятия.

Рассчитаем затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию организационной культуры салона красоты (таблица 9). Затраты включают в себя только разработку сайта, т.к. внедрение остальных мероприятий предусмотрено исходя из уже оплаченного времени (включены в оплату труда директора).

Таблица 9 – Расчет затрат, руб.

Категория затрат	Сумма
Разработка сайта	25000
Дизайн сайта	30000
Оптимизация (поисковые системы)	7500
Хостинг	3000
Обновление контента сайта	10000
Итого:	75500

Сумма затрат составит 75500 руб.

Согласно экспертным оценкам (на основе данных других предприятий отрасли) и публикаций отраслевого журнала «Директор салона красоты» [57], в ходе совершенствования организационной культуры, влияющей в том числе на уровень клиентоориентированности персонала, в отрасли индустрии красоты приводит к росту прибыли до 10%.

Таблица 10 – Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры салона красоты, руб.

Показатель	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Темп изменений
прибыль до налогообложения	2640000	29040000	+264000

Как видим по данным таблицы 10, экономический эффект от мероприятий по совершенствованию организационной культуры салона

красоты составит 264000 руб., за вычетом затрат на разработку сайта экономический эффект от мероприятий составит 188500 руб. Следовательно, с экономической точки зрения внедрение мероприятий эффективно.

Далее рассмотрим показатели социальной эффективности совершенствования организационной культуры.

Чем выше уровень организационной культуры, тем в меньшей степени персонал нуждается в директивах, наставлениях, детальных схемах и подробных инструкциях. Кроме того, чем выше уровень культуры организации, тем выше ее престиж и конкурентоспособность. Организационная культура рассматривается как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать преданность, облегчать общение.

Разработанные мероприятия по совершенствованию организационной культуры салона красоты позволят раскрыть внутренний потенциал работников, простимулировать творческий подход к труду и стремление к самосовершенствованию, повысить эффективность командной работы за счет повышения лояльности и развития чувства причастности к делам компании.

Сформированная, развитая организационная культура снимает неопределенность при принятии решений (даже если не хватает информации, организационная культура дает ответ на вопрос, как поступить в той или иной ситуации); формирует отношение к организации (если работник лоялен к фирме, он будет стремиться, принимая решения, соблюдать интересы организации, работать на достижение ее целей), формирует внутриорганизационную мораль, трудовую этику, т.е. отвечает на вопросы о том, что можно, и что недопустимо при принятии и реализации решений.

Сформированная, развитая организационная культура снимает необходимость в прямом и постоянном контроле, приказах и распоряжениях, т.к. они компенсируются общей организационной культурой. Тем самым повышается возможность самостоятельного принятия решений.

«Попытка по установлению зависимостей между культурой и эффективностью работы компании была осуществлена В. Сате, который предложил модель влияния организационной культуры на семь процессов организационной жизни:

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

При этом первые три процесса связаны с поверхностным уровнем организационной культуры, или образцами организационного поведения, а оставшиеся – с подповерхностным уровнем, имеющим «ценностную» основу. От того, как эти процессы протекают, зависит эффективность функционирования организации.

Кооперацию как образец поведения в организации нельзя установить только с помощью формальных управленческих мер, так как нельзя предусмотреть все возможные случаи. Насколько действительно люди кооперируются в организации, зависит от разделяемых ими предположений в этой области, а в общем виде – от преобладающей философии (индивидуалистской или коллективистской).

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

Сущность процесса контроля заключается в стимулировании действий в направлении достижения поставленных целей. В природе управления

существуют три механизма контроля: рынок, администрирование, клановость. Чаще всего в организациях используются все три механизма одновременно, но в различной степени.

Влияние культуры на коммуникации происходит по двум направлениям. Первое – это отсутствие необходимости коммуникаций в делах, по которым имеются разделяемые предположения. В этом случае определенные действия совершаются как бы без слов. Второе – разделяемые предположения обеспечивают направленность и оказывают помощь в интерпретации получаемых сообщений.

Содержание культуры влияет также на содержание коммуникации. В одних организациях ценится открытость коммуникаций, в других – наоборот.

Индивид чувствует себя посвященным организации тогда, когда он отождествляет себя с последней и испытывает некоторую эмоциональную связь с ней. Сильная культура увеличивает отождествление и повышает лояльность персонала. Активизируются инициатива работников и стремление оказания помощи организации.

Восприятие индивидом организационной среды обусловлено в значительной мере мнением коллег и общим организационным опытом. Культура позволяет сотрудникам одинаково трактовать и интерпретировать происходящие события.

Культура помогает людям в организации действовать осмысленно, обеспечивая оправдание их поведения. В компаниях, где ценится риск, человек идет на него, зная, что в случае неудачи он не будет наказан и что из неудачи будут извлечены уроки. Оправдываемые таким образом действия усиливают существующее поведение, особенно когда оно вписывается в ситуацию [7, С. 444].

Таким образом, затраты на изучение, формирование и совершенствование организационной культуры направлены на перспективу и в дальнейшем не только окупаются, но и способствуют сохранению и процветанию организации.

Кроме того, показателями социальной эффективности мероприятий по совершенствованию организационной культуры салона красоты будут:

- высокая сплоченность коллектива;
- высокий приоритет для сотрудника организационных интересов;
- благоприятная рабочая среда.

За счет отбора кандидатов, соответствующих типу организационной культуры:

– ускорится процесс адаптации новых сотрудников, т.е. мероприятия по совершенствованию организационной культуры повлияют на функцию адаптации персонала;

– улучшится удовлетворение потребностей персонала, следовательно, мероприятия по совершенствованию организационной культуры повлияют на функционирование и системы мотивации персонала. В свою очередь, это положительно скажется на показателях движения персонала (снизится уровень текучести кадров).

В свою очередь, все вышеперечисленное, несомненно, повлечет за собой более качественное удовлетворение потребностей клиентов предприятия, а соответственно, повысит и эффективность его функционирования.

Таким образом, мероприятия по совершенствованию организационной культуры салона красоты целесообразны и экономически оправданы.

Выводы по второй главе

В качестве мероприятий по совершенствованию организационной культуры салона красоты Dolce Vita предложено разработать миссию и девиз; разработать и утвердить ключевые ценности коллектива; изменение организационной культуры (проведение собраний, «мозговых штурмов» и т.п.); разработать «Кодекс организационной культуры салона красоты»; разработать сайт; определить соответствующие типу организационной

культуры характеристики персонала; в тексте объявлений о вакансиях указывать и пожелания к кандидатам, касающиеся ценностей организационной культуры; при интервьюировании (собеседовании) кандидатов оценивать на соответствие типу организационной культуры.

В ходе исследования разработаны миссия и девиз салона красоты, определены ключевые ценности, необходимые для достижения поставленных руководителем стратегических целей.

Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию организационной культуры салона красоты состоит из разработанного Кодекса организационной культуры, который отражает специфику салона красоты, включает разработанные ценности и компетенции персонала, соответствующие выбранному типу культуры.

Экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию организационной культуры салона красоты составит 188500 руб. Следовательно, с экономической точки зрения внедрение мероприятий эффективно.

Показателями социальной эффективности мероприятий по совершенствованию организационной культуры салона красоты будут: высокая сплоченность коллектива; высокий приоритет для сотрудника организационных интересов; благоприятная рабочая среда; ускорение процесса адаптации новых сотрудников и т.д.

Таким образом, мероприятия по совершенствованию организационной культуры салона красоты целесообразны и экономически оправданы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационная культура рассматривается как неотъемлемый инструмент управления персоналом и резерв повышения эффективности предпринимательской деятельности. Основная функция организационной культуры – создание ощущения идентичности сотрудников предприятия, образ коллективного «мы», а также обеспечение гармонизации организационных и индивидуальных интересов.

В ходе решения первой задачи исследования определено, что организационная культура – это набор наиболее важных предположений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, дающих людям ориентиры их поведения и действий.

В ходе решения второй задачи исследования выявлено:

Салон красоты Dolce Vita расположен в г. Нижний Тагил. Салон работает с 2004 г. День основания 7 декабря. По виду деятельности предприятие относится к парикмахерским. Применяется линейный тип организационной структуры управления.

В ходе исследования выяснено, что в салоне красоты осуществляются не все функции управления персоналом.

Соотношение персонала по категориям соответствует принятым нормативам (административно-управленческих работников 6,3%, основных работников 81,3%, вспомогательных 12,5%). 56% работников имеют высшее профессиональное образование, 19% – неоконченное высшее, 25% – среднее специальное, что характеризует структуру персонала с положительной стороны. 50% работников имеют стаж работы от 4 до 10 лет, 38% – от 11 до 20 лет, и по 6% – до 1 года и 1-3 года, что наглядно проиллюстрировано на рис. 5; Это характеризует коллектив положительно, как достаточно опытный.

Проведенный анализ системы управления персоналом выявил ее низкую эффективность, на что указывает высокий уровень текучести кадров

(18,8% в 2016 г.). При этом 57% от числа всех уволившихся за последние 3 года причинами увольнения назвали причины, относящиеся к организационной культуре и социально-психологическому климату в коллективе.

Проведенный анализ в рамках решения третьей задачи исследования показал, что организационная культура салона красоты Dolce Vita характеризуется клановым типом культуры со значительными элементами адхократического типа культуры, что не соответствует поставленным стратегическим целям.

По итогам интервью с директором салона красоты выявлено, что ключевые стратегические цели состоят в достижении предприятием лидерских позиций среди салонов красоты г. Нижнего Тагила в течение 5-7 лет по таким показателям как: доля рынка, уровень профессионализма сотрудников (выраженный в том числе количеством наград на всероссийских конкурсах профессионального мастерства), позитивный имидж предприятия (выраженный в том числе в положительных отзывах в сети Интернет).

По итогам интервью также выявлено, что основными ценностями, которые позволят достичь поставленных стратегических целей, являются: постоянное стремление к повышению профессионализма, нацеленность на развитие, клиентоориентированность. Следовательно, эти ценности должны разделять сотрудники коллектива салона красоты.

Также выявлена актуальность работы по поиску основных направлений проведения организационных нововведений, в частности, связанных с организационной культурой, основная цель которых – привести организационную культуру в соответствие со стратегическими целями салона красоты.

В ходе изучения организационной культуры салона красоты Dolce Vita выявлен ряд проблем: организационная культура не соответствует стратегическим целям салона красоты; работа по формированию, развитию организационной культуры не ведется; при наборе и отборе персонала не

учитывается (не анализируется) соответствие кандидата сложившейся организационной культуре салона красоты; что подтверждает необходимость разработки мероприятий по совершенствованию организационной культуры салона красоты.

В ходе решения четвертой задачи исследования в качестве мероприятий по совершенствованию организационной культуры салона красоты Dolce Vita предложено разработать миссию и девиз; разработать и утвердить ключевые ценности коллектива; изменение организационной культуры (проведение собраний, «мозговых штурмов» и т.п.); разработать «Кодекс организационной культуры салона красоты»; разработать сайт; определить соответствующие типу организационной культуры характеристики персонала; в тексте объявлений о вакансиях указывать и пожелания к кандидатам, касающиеся ценностей организационной культуры; при интервьюировании (собеседовании) кандидатов оценивать на соответствие типу организационной культуры.

В ходе исследования разработаны миссия и девиз салона красоты, определены ключевые ценности, необходимые для достижения поставленных руководителем стратегических целей.

Согласно пятой задаче исследования нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию организационной культуры салона красоты состоит из разработанного Кодекса организационной культуры, который отражает специфику салона красоты, включает разработанные ценности и компетенции персонала, соответствующие выбранному типу культуры.

Экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию организационной культуры салона красоты составит 188500 руб. Следовательно, с экономической точки зрения внедрение мероприятий эффективно.

Показателями социальной эффективности мероприятий по совершенствованию организационной культуры салона красоты будут:

высокая сплоченность коллектива; высокий приоритет для сотрудника организационных интересов; благоприятная рабочая среда; ускорение процесса адаптации новых сотрудников и т.д.

Таким образом, мероприятия по совершенствованию организационной культуры салона красоты целесообразны и экономически оправданы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аудит и контроллинг персонала организации [Текст]: Учебное пособие / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2014. – 224с.
2. Банникова, Л.Н. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – 151 с.
3. Бережная, А.И. Создание услуги по компьютерному моделированию причесок для продвижении студии парикмахерского искусства [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://www.eduherald.ru/ru/article/view?id=13862> (Дата обращения: 02.10.2017).
4. Введение в практическую социальную психологию [Текст] / Под ред. Ю.М. Жукова, Л.А. Петровской, О.В. Соловьевой. – М.: Смысл, 2014. – 377 с.
5. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст]: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 502 с.
6. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: Учебник / О.С. Виханский, А.И.Наумов. – М.: Экономистъ, 2014. – 670 с.
7. Волков, Ю.Г. Социология [Текст]: Учебник / Ю.Г. Волков, И.В. Мостовая, Под ред. проф. В.И. Добренькова. – М.: Гардарика, 2015. – 576 с.
8. Волконогова, О.Д. Управленческая психология [Текст] / О.Д. Волконогова, А.Т. Зуб. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 352 с.
9. Волошин, Ю.Ю. К понятиям «организационная культура» и «корпоративная культура» [Текст] / Ю.Ю. Волошин // Молодой ученый. 2017. № 35. – С. 29-35.
10. Галкина, Т.П. Социология управления: от группы к команде [Текст]: Учебное пособие / Т.П. Галкина. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 224 с.

11. Горшкова, Л.А. Управление организационной культурой: опыт крупного промышленного предприятия [Текст] / Л.А. Горшкова, В.А. Поплавская, Б.Н. Поплавский // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 21 (276). – С. 19-26.
12. Добреньков, В.И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход [Текст] / В.И. Добреньков, А.П. Жабин, Ю.А. Афонин. – М.: КДУ, 2014. – 359 с.
13. Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст]: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 320 с.
14. Журавлев, А.Л. Нравственно-психологическая регуляция экономической активности [Текст] / А.Л. Журавлев, А.Б. Купрейченко. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2014. – 436 с.
15. Забродин, Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами [Текст] / Ю.М. Забродин. – М.: Финстатинформ, 2014. – 360 с.
16. Зайцев, Л.Г. Организационное поведение [Текст]: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2014. – 464 с.
17. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2015. – 528 с.
18. Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: Учебное пособие / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2014. – 648 с.
19. Иванкевич, Дж.М. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом [Текст] / Дж.М. Иванкевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 2016. – 156 с.
20. Иванова, Т.Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия [Текст]: Монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлева. – М.: РУДН, 2016. – 152 с.
21. Исопескуль, О.Ю. Управление организационной культурой предприятия [Текст] / О.Ю. Исопескуль. – М.: Наука, 2015. – 416 с.

22. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами [Текст]: Учебное пособие / Т.С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2015. – 400 с.
23. Казмиренко, В.П. Социальная психология организаций [Текст] / В.П. Казмиренко. – К.: 2013. – 191 с.
24. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; Пер. с англ. под ред. В.И. Андреевой. – СПб.: Питер, 2015. – 320 с.
25. Капитонов, Э.А. Корпоративная культура: теория и практика [Текст] / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2015. – 352 с.
26. Карташова, Л.В. Организационное поведение [Текст]: Учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 220 с.
27. Клейнер, Г.Б. Стратегия предприятия [Текст]: Монография / Г.Б. Клейнер. – М.: Дело, 2014. – 567 с.
28. Конакова, О.В. К вопросу влияния организационной культуры на деятельность компании [Текст] / О.В. Конакова // Вестник Челябинского государственного университета. 2015. № 1 (356). Вып. 10. – С. 62-67.
29. Коновалова, В.Г. Управление персоналом: теория и практика. Управление организационной культурой / В.Г. Коновалова; Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 66 с.
30. Конституция Российской Федерации [Текст]. Официальное издание. – М.: Юридическая литература, 2017. – 64 с.
31. Королевский, М.И. Поиск и отбор персонала [Текст] / М.И. Королевский. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2016. – 254 с.
32. Кочеткова, А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование [Текст] / А.И. Кочеткова. – М.: Дело АНХ, 2015. – 944 с.

33. Кунде, Й. Корпоративная религия [Текст] / Й. Кунде. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2014. – 267 с.
34. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2015. – 232 с.
35. Майерс, Д. Социальная психология [Текст] / Д. Майерс. – СПб.: Питер, 2014. – 794 с.
36. Маклаков, А.Г. Общая психология [Текст]: Учебник / А.Г. Маклаков. – СПб.: Питер, 2014. – 592 с.
37. Михалковская, Н.В. Экономическая психология [Текст]: Учебное пособие / Н.В. Михалковская, В.А. Месяц; Под ред. д-ра экон. наук, проф. В.К. Потемкина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2014. – 112 с.
38. Носкова, О.Г. Психология труда [Текст]: Учебное пособие / О.Г. Носкова; Под ред. Е.А. Климова. – М.: Издательский центр «Академия», 2014. – 384 с.
39. Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием организации [Текст]: Учебное пособие / К.Э. Оксинайд. – М.: Флинта: МПСИ, 2014. – 160 с.
40. Организационная психология [Текст] / Сост. и общ. ред. Л.В. Винокурова, И.И. Скрипюка. – СПб.: Питер, 2014. – 512 с.
41. Организация и нормирование труда [Текст]: Учебное пособие / Под ред. В.В. Сороченко. – М.: АПК и ППРО, 2015. – 228 с.
42. Сандрина, В.Е. Современные методы управления организационной культурой [Текст] / В.Е. Сандрина // Вестник психофизиологии. 2015. № 3. – С. 129-133.
43. Сервис в салоне красоты [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://dejuredefacto.ru/poleznaya-informatsiya/articles/servis-v-salone-krasoti/> (Дата обращения 10.09.2017)
44. Создание корпоративной культуры в салоне красоты [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://econ.wikireading.ru/27531> (Дата обращения 12.09.2017)

45. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании [Текст]: Учебное пособие / Т.О. Соломанидина. – М.: Инфра-М, 2014. – 186 с.
46. Социальная психология [Текст]: Хрестоматия: Учебное пособие / Сост. Е.П. Белинская, О.А. Тихомандрицкая. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 475с.
47. Социология. Основы общей теории [Текст]: Учебник / Отв. ред. академик РАН Г.В. Осипов, действ. член РАЕН Л.Н. Москвичев. – М.: Норма, 2014. – 912 с.
48. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2014. – 416 с.
49. Стеклова, О.Е. Организационная культура [Текст]: Учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2015. – 127 с.
50. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст]: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 151 с.
51. Тойгонбаева, Д. Особенности формирования организационной культуры в компании [Текст] / Д. Тойгонбаева // Молодой ученый. 2017. № 14. – С. 760-761.
52. Топузян, Г.Г. Кадровый консалтинг при управлении организационной культурой [Текст] / Г.Г. Топузян // Управление человеческими ресурсами основа развития инновационной экономики. 2015. № 6. – С. 410-415.
53. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Эксмо, 2017. – 272 с.
54. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 638 с.
55. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 560 с.
56. Фернхем, А. Личность и социальное поведение [Текст] / А. Фернхем, П. Хейвен. – СПб.: Питер, 2014. – 368 с.

- 57.Фетискин, Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Текст]: Учебное пособие / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М.: Изд-во Института психотерапии, 2014. – 496 с.
- 58.Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э.Х. Шейн, Пер. с англ. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2014. – 336 с.
- 59.Фролова, И.А. Управление конфликтами в салоне красоты [Текст] / И.А. Фролова // Журнал «Директор салона красоты». 2016. № 4. – С. 15-18.
- 60.Шиндряева, И.В. Процесс трудовой мотивации и его взаимосвязь с организационной культурой [Текст] / И.В. Шиндряева // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. 2016. № 2. – С. 71-75.
- 61.Шарина, А.С. Организационная культура и ее совершенствование [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: [https://nauchforum.ru/archive/MNF_humanities/5\(23\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_humanities/5(23).pdf) (Дата обращения 10.09.2017)

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Тип организационной культуры	определенная группа культур, объединенных по общему, наиболее существенному признаку, отличающему данный тип от других	Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст]: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – С.38
Организационная культура	это философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами	Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: Учебное пособие / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2014. – С.340
Организационная культура	приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культуральное пространство и особое ощущение реальности	Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: Учебное пособие / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2014. – С.340
Организационная культура	это социальное явление, которое возникает на любом предприятии и является системой ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации (предприятия)	Стеклова, О.Е. Организационная культура [Текст]: Учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2015. – С.10
Организационная культура	мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечить преданность, облегчать общение	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 515
Организационная культура	социальный механизм воспроизведения опыта, жизненно важного для успешного функционирования и развития организации	Управление персоналом [Текст]: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2014. – С.39
Организационная культура	Коллективные базовые представления, обретаемые группой в процессе внешней адаптации и внутренней интеграции. Культура и лидерство являются по сути двумя сторонами одной монеты,	Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э.Х. Шейн, Пер. с англ. В.А. Спивака. – СПб.: Питер,

	культуры порождаются лидерами, навязывающими группе свои собственные ценности и представления	2014. – 336 с.
Понятие	Определение понятия	Источник
Мировоззрение	представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т.д.	Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: Учебное пособие / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2014. – С.343
Организационные ценности	предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни работников	Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: Учебное пособие / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2014. – С.344
Нормы	совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам	Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: Учебное пособие / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2014. – С.345
Психологический климат	преобладающая и относительно устойчивая духовную атмосфера, определяющая отношения членов коллектива друг к другу и к труду	Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: Учебное пособие / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2014. – С.345
Социально-психологический климат	это общий эмоциональный настрой коллектива, в котором соединяются настроения людей, их душевные переживания и волнения	Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2015. – С217
Обряды	это стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения	Стеклова, О.Е. Организационная культура [Текст]: Учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2015. – С.72
Управление персоналом организации	целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 85
Мотивация	это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного	Управление персоналом организации [Текст]:

	типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов	Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 485
Понятие	Определение понятия	Источник
Тип мотивации	это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.489
Сила мотивации	это суммарная интенсивность стремления удовлетворить значимые потребности	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 490
Социализация	усвоение человеком самостоятельно и посредством целенаправленного воздействия (воспитания) определенной системы ценностей, социальных норм и образцов поведения, необходимых для становления личности, обретения ею социального положения (статуса) в данном обществе	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 351
Профессиональная ориентация	система мер по профинформации, профконсультации, профподбору и профадаптации, которая помогает человеку выбирать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 356
Подбор и расстановка персонала	рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 334

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Фотографии салона красоты Dolce Vita



Фасад



Холл
67



Парикмахерский зал



Награды мастеров салона

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Фотографии праздников дня основания компании





ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Анкета оценки уровня функционального построения организационной культуры (О.Г. Тихомирова)

Инструкция:

Отметьте для каждого показателя: «да», «+», если указанная функция-задача реализуется, и «нет», «-», если не реализуется

№ п/п	Показатель	Есть	Нет
1	Наличие сформулированных, документально зафиксированных ценностей		
2	Наличие этических кодексов организации		
3	Проведение семинаров, посвященных ценностям организации		
4	Наличие работы с новыми сотрудниками, связанной с изучением и пониманием ценностей организации		
5	Наличие возможности проведения исследований, разработок для персонала		
6	Наличие системы внесения и рассмотрения рацпредложений		
7	Наличие общих требований к уровню образования, квалификации, профессиональному уровню подготовки персонала		
8	Наличие системы поощрения ротации, обучения, повышения квалификации работниками		
9	Проведение семинаров по новым достижениям, разработкам, технологиям в мире в сфере деятельности организации		
10	Наличие политики организации в области обучения персонала		
11	Проведение мероприятий по совместному принятию решений, генерированию идей, совместных разработок		
12	Проведение мероприятий по генерированию идей, совместных разработок		

13	Наличие системы поощрения творческой деятельности		
14	Наличие возможности открытой связи с руководством		
15	Наличие кодексов поведения персонала		
16	Проведение мероприятий по обучению персонала деловому и светскому этикету		
17	Наличие традиций, обычаев, ритуалов, обрядов		
18	Наличие памятных дат, исторических лиц-героев организации		
19	Наличие программы культурной адаптации персонала		
20	Проведение мероприятий по знакомству новых работников с организационной культурой		
21	Проведение тренингов, адаптационных мероприятий для работников		
22	Участие в общественной жизни		
23	Осуществление публикаций в прессе, посвященных организации и ее деятельности		
24	Наличие собственного Интернет-сайта		
25	Взаимодействие с правительством и государственными органами		
26	Реакция на события политической жизни		
27	Осуществление связи с потребителями, партнерами, в т.ч. через Интернет		
28	Наличие постоянной связи с акционерами, инвесторами		
29	Наличие положительной репутации организации в обществе, среди персонала		
30	Наличие положительного имиджа организации в обществе и среди персонала		
31	Наличие коммерческого обозначения, логотипа, фирменных знаков, шрифтов, цветов и т.п.		
32	Наличие торговой марки		
33	Наличие медицинского, пенсионного страхования персонала, предоставление оплачиваемых отпусков, больничных		
34	Наличие детских садов, санаториев для работников		
35	Осуществление мероприятий, связанных с заботой об окружающей среде		
36	Наличие единой общей цели (совокупности целей) организации		
37	Наличие четко определенных частных целей элементов организации, тесно увязанных с общей целью организации		
38	Наличие четко определенных критериев достижения целей		
39	Проведение совместных совещаний по достижению целей, выявлению проблем, роли каждого элемента в достижении общей цели		
40	Наличие требований к организации рабочего места (чистота, аккуратность, цветовая гамма и т.п.)		
41	Наличие положений трудовой этики		
42	Наличие требований к распорядку рабочего дня		
43	Наличие требований отношений «начальник-подчиненный» (субординация, правила обращения к начальнику и т.п.)		
44	Наличие четко определенных символов статуса (отдельные столовые, места отдыха, автомобильной парковки, кабинеты и т.д.)		
45	Наличие возможности для работников иной религии, культуры соблюдать их требования		
46	Наличие мест питания, отдыха		
47	Наличие автомобильной парковки		

48	Проведение собеседований с претендентами на работу, посвященных выявлению соответствия культуры личности и организационной культуры		
49	Проведение мероприятий по «воспитанию» работников для соответствия организационной культуре		
50	Наличие порядка, чистоты, допустимого уровня влажности, запыленности, шума в производственных помещениях		
	ИТОГО количество ответов	Y	N

Например, пусть $Q_{\text{факт}} = \Sigma Y = 38$.

Тогда $K_{\text{фн}} = 38/50 = 0,76$.

То есть, в организации решаются только 76% задач организационной культуры

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Результаты обработки анкет оценки уровня функционального построения организационной культуры салона красоты

№ п/п	Показатель	Есть	Нет
1	Наличие сформулированных, документально зафиксированных ценностей		–
2	Наличие этических кодексов организации		–
3	Проведение семинаров, посвященных ценностям организации		–
4	Наличие работы с новыми сотрудниками, связанной с изучением и пониманием ценностей организации		–
5	Наличие возможности проведения исследований, разработок для персонала	+	
6	Наличие системы внесения и рассмотрения рацпредложений		–
7	Наличие общих требований к уровню образования, квалификации, профессиональному уровню подготовки персонала	+	
8	Наличие системы поощрения ротации, обучения, повышения квалификации работниками	+	
9	Проведение семинаров по новым достижениям, разработкам, технологиям в мире в сфере деятельности организации	+	
10	Наличие политики организации в области обучения персонала		–
11	Проведение мероприятий по совместному принятию решений, генерированию идей, совместных разработок		–
12	Проведение мероприятий по генерированию идей, совместных разработок		–
13	Наличие системы поощрения творческой деятельности	+	
14	Наличие возможности открытой связи с руководством	+	
15	Наличие кодексов поведения персонала		–
16	Проведение мероприятий по обучению персонала деловому и		–

	светскому этикету		
17	Наличие традиций, обычаев, ритуалов, обрядов	+	
18	Наличие памятных дат, исторических лиц-героев организации	+	
19	Наличие программы культурной адаптации персонала		–
20	Проведение мероприятий по знакомству новых работников с организационной культурой		–
21	Проведение тренингов, адаптационных мероприятий для работников	+	
22	Участие в общественной жизни		–
23	Осуществление публикаций в прессе, посвященных организации и ее деятельности		–
24	Наличие собственного Интернет-сайта		–
25	Взаимодействие с правительством и государственными органами	+	
26	Реакция на события политической жизни		–
27	Осуществление связи с потребителями, партнерами, в т.ч. через Интернет		–
28	Наличие постоянной связи с акционерами, инвесторами		
29	Наличие положительной репутации организации в обществе, среди персонала	+	
30	Наличие положительного имиджа организации в обществе и среди персонала	+	
31	Наличие коммерческого обозначения, логотипа, фирменных знаков, шрифтов, цветов и т.п.	+	
32	Наличие торговой марки	+	
33	Наличие медицинского, пенсионного страхования персонала, предоставление оплачиваемых отпусков, больничных	+	
34	Наличие детских садов, санаториев для работников		–
35	Осуществление мероприятий, связанных с заботой об окружающей среде		–
36	Наличие единой общей цели (совокупности целей) организации		–
37	Наличие четко определенных частных целей элементов организации, тесно увязанных с общей целью организации		–
38	Наличие четко определенных критериев достижения целей		–
39	Проведение совместных совещаний по достижению целей, выявлению проблем, роли каждого элемента в достижении общей цели		–
40	Наличие требований к организации рабочего места (чистота, аккуратность, цветовая гамма и т.п.)	+	
41	Наличие положений трудовой этики		–
42	Наличие требований к распорядку рабочего дня	+	
43	Наличие требований отношений «начальник-подчиненный» (субординация, правила обращения к начальнику и т.п.)	+	
44	Наличие четко определенных символов статуса (отдельные столовые, места отдыха, автомобильной парковки, кабинеты и т.д.)		–
45	Наличие возможности для работников иной религии, культуры соблюдать их требования	+	
46	Наличие мест питания, отдыха	+	
47	Наличие автомобильной парковки	+	
48	Проведение собеседований с претендентами на работу, посвященных		–

	выявлению соответствия культуры личности и организационной культуры		
49	Проведение мероприятий по «воспитанию» работников для соответствия организационной культуре		–
50	Наличие порядка, чистоты, допустимого уровня влажности, запыленности, шума в производственных помещениях	+	
	ИТОГО количество ответов	Y=22	N=27

Примечание: вопрос № 28 для предприятия не актуален, т.к. собственником является директор.

Qфакт = $\Sigma Y = 22$.

Тогда $K_{фп} = 22/49 = 0,45$.

То есть, в салоне красоты решаются только 45% задач организационной культуры

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Анкета определения типа организационной культуры

Вопрос	Тип организационной культуры			
	Бюрократическая	Рыночная	Адхократическая	Клановая
Чем организация направляется?	Сильным руководством	Свободной инициативой	Общей целью	Всесторонними обсуждениями
Как выполняется повседневная работа?	Ориентирована на неизменность курса и активность руководства	Видоизменяется каждым по-своему	С энтузиазмом	Постоянно перепроверяется руководителем для большего совершенства
Как обращаются с функциями и ответственностью?	Предписываются и закрепляются	Получаются такими, какими их делают люди	Слабое разделение функций, коллективная ответственность	Разделяются и сменяются по необходимости
Какое влияние оказывают разногласия и конфликты?	Нежелательны. Угрожают стабильности организации и мешают работе	Продуктивны. Являются выражением индивидуальных особенностей и различий персонала	Опасны. Угрожают самому существованию организации	Жизненно необходимы. Используются для эффективного решения проблем, способствуют нововведениям
Как можно охарактеризовать коммуникации?	Подчиняются правилам, формальны	Различаются по интенсивности	Непредсказуемы	Открыты и насыщены
Каков основной рычаг управления?	Сила	Деньги	Общая цель	Авторитет
Какова степень использования регламентов?	Очень высокая	Высокая	Низкая	Средняя
Какова иерархия управления?	Высокая	Средняя	Малая	Плоская
Какой стиль управления использует руководство?	Авторитарный	Демократический	Демократический	Либеральный

