



Контрольная работа по организационному поведению

Тема: Организационная культура предприятия

Задание 1

«Красный Октябрь» – российские традиции качества

В 2001 году одно из старейших российских кондитерских предприятий отметило свое 150-летие. Сегодня «Красный Октябрь» – это 20% производства всего российского шоколада, 10% – карамели, около 25% ириса и около 10% глазированных конфет. В самом центре Москвы на площади 6 гектаров располагаются цеха, оснащенные современным оборудованием, где выпускается 60 тыс. тонн разнообразной кондитерской продукции. Сейчас на предприятии работает более 3 тыс. человек, а начиналось все с небольшой мастерской по производству шоколада и конфет.

В 1851 году Фердинанд Теодор фон Эйнем открыл в Москве на Арбате кондитерскую, при которой была небольшая мастерская по изготовлению шоколада. В 1856 году открылась первая шоколадная фабрика. Партнером Эйнема стал талантливый предприниматель Юлиус Гейс. В 1886 году производство называлось «Товарищество шоколада, конфет и чайных печений «Эйнем». Москвичам предлагался широкий ассортимент карамели, конфет, шоколада, пастилы, печенья, бисквитов, пряников и глазированных фруктов. Благодаря отличному качеству и умелой рекламе продукция пользовалась огромным спросом. Большое внимание уделялось выбору названий, разработке упаковки, дорогой отделке. Коробки с продукцией отделывались шелком, бархатом, кожей. Рекламу фирме несли театральные программки, наборы-сюрпризы с

вложенными в коробку конфет открытками или нотами специально сочиненных мелодий – «Вальс-монпансье» или «Кекс-галопп».

Имя Эйнема в те годы звучало повсюду, фирма развивалась и процветала. Гейс приглашал на работу лучших кондитеров, обновлял оборудование, заботился о благополучии рабочих. Большинство кондитеров составляли выходцы из подмосковных деревень. Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряный именной знак, и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

В годы Первой Мировой войны фирма «Эйнем» занималась благотворительной деятельностью: делала денежные пожертвования, организовывала лазарет для раненых солдат, отправляла на фронт вагоны с печеньем.

Продукция, которая и сегодня является визитной карточкой предприятия, производится на «Красном октябре» с начала 20 века: шоколад «Золотой ярлык», конфеты «Трюфель» и «Мишка косолапый», ирис «Кис-кис», конфеты «Сливочная помадка с цукатом», «Сливочная тянучка».

После революции в 1918 года фабрика была национализирована и переименована в «Государственную кондитерскую фабрику №1». В 1922 году она получила название «Красный Октябрь», которое носит и до сих пор.

В 1918 году к моменту национализации фабрика имела лучшее оснащение в своей отрасли и обладала значительными запасами сырья, поэтому здесь сконцентрировалось все кондитерское производство страны. Большинство работников остались на своих местах. Рецептуру, которой владели старые мастера, удалось восстановить.

В годы Великой Отечественной войны около 500 работников «Красного Октября» ушли на фронт, но фабрика продолжала функционировать. Помимо обычных кондитерских изделий стали производиться пищевые концентраты для фронта, а также шоколад «Гвардейский», разработанный специально для летчиков. Выполнялись также военные заказы – пламегасители, сигнальные шашки, детали бензобаков, самолетов и проч.

На «Красном Октябре» работает более 10 трудовых династий, в которых опыт передается из поколения в поколение. Предприятие заботится также о подготовке молодых кадров. На фабрике стабильно выплачивается заработная плата, а для акционеров пенсионного возраста создан внебюджетный пенсионный фонд. Финансируется содержание столовой с двухсменным горячим питанием, лечебно-оздоровительного центра и профилактория для сотрудников, а для их детей имеются детский сад-ясли и подмосковный лагерь. Фабрика оказывает своим работникам финансовую помощь на приобретение жилья, выдает беспроцентные ссуды.

Марка «Красный Октябрь» – это российские традиции качества. Предприятие применяет только натуральные продукты и не использует искусственные добавки. Все сырье и готовая продукция соответствуют нормам ГОСТа. Проводится постоянный контроль качества на всех стадиях производства. Дегустационный Совет фабрики тестирует весь ассортимент продукции, постоянно внося замечания и предложения. Предприятие доверяет мнению и вкусу своих потребителей.

«Красный Октябрь» постоянно проводит дегустации своей продукции в фирменных магазинах, после которых участники заполняют анкеты. На фабрику приходит множество писем. Изучая и анализируя полученную информацию, фабрика имеет возможность учитывать пожелания потребителей. «Красный октябрь» придает большое значение внешнему оформлению изделий. На коробках можно увидеть изображения работ мастеров Федоскина, Жостова, хохломы и гжели, дымковской игрушки. Потребители принимают участие в разработке новых изделий на специальных конкурсах, где предлагают оригинальные названия, рецепты и варианты этикеток.

На фабрике работает программа благотворительной помощи. «Красный Октябрь» осуществляет пожертвования в фонд воссоздания Храма Христа Спасителя, принимает участие в возрождении Храма Святого Николая на Берсеневке, отчисляет средства в российский Фонд Мира, сотрудничает в социальной и культурной сферах с большим десантным кораблем «Азов» Черноморского флота, оказывает поддержку организациям инвалидов, пенсионеров, спортивным и медицинским организациям, а также учебным заведениям.

За 150 лет своего существования «Красный Октябрь» получил множество почетных наград, дипломов, золотых и серебряных медалей, знаков отличия. Стратегической целью ОАО «Красный Октябрь» является удержание 10%-ной доли российского рынка кондитерских изделий.

Вопросы и задания:

1. Охарактеризуйте организационную культуру предприятия. Какие можно отметить общие черты организационной культуры товарищества «Эйнем» конца 19 века и ОАО «Красный Октябрь» начала 20 века?
2. Как руководство обеспечивало приверженность персонала в различные периоды развития предприятия?
3. Какие действия руководства способствуют укреплению корпоративного духа?

Решение:

1) Охарактеризуйте организационную культуру предприятия. Какие можно отметить общие черты организационной культуры товарищества «Эйнем» конца 19 века и ОАО «Красный Октябрь» начала 20 века?

Рассмотрим понятие организационной культуры. Корпоративная культура – это правила и ценности компании, на которых основаны коммуникации между сотрудниками и работа внутри всей организации. В каждой компании формируют корпоративную культуру так, чтобы сплотить коллектив, улучшить микроклимат, повысить продуктивность предприятия.

В организационную культуру входят традиции, ценности, миссия, стратегия компании, фирменный стиль, вид взаимоотношений с сотрудниками, правила поведения, способы мотивации команды, инструкции, рабочая среда.

Источники организационной культуры: факторы внешней среды, внутренней среды, общественные ценности и национальная культура страны.

На примере выше представленной организации, источники организационной культуры можно представить в виде таблицы 1.

Источники организационной культуры

№ п/п	Источники организационной культуры	Организационная культура фабрики
1	Факторы внешней среды – природные условия или исторические события, повлиявшие на развитие общества	В годы Первой Мировой войны фирма «Эйнем» занималась благотворительной деятельностью: делала денежные пожертвования, организовывала лазарет для раненых солдат, отправляла на фронт вагоны с печеньем.
2	Общественные ценности и национальная культура страны– свобода личности, уважение и доверие властям, нацеленность на действие, жизненная позиция	В годы Великой Отечественной войны около 500 работников «Красного Октября» ушли на фронт, но фабрика продолжала функционировать. Помимо обычных кондитерских изделий стали производиться пищевые концентраты для фронта, а также шоколад «Гвардейский», разработанный специально для летчиков. Выполнялись также военные заказы – пламегасители, сигнальные шашки, детали бензобаков, самолетов и проч.
3	Факторы внутренней среды – технологии, история (личности и события) организации.	<p>Благодаря отличному качеству и умелой рекламе продукция пользовалась огромным спросом. Большое внимание уделялось выбору названий, разработке упаковки, дорогой отделке. Коробки с продукцией отделялись шелком, бархатом, кожей. Рекламу фирме несли театральные программки, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками или нотами специально сочиненных мелодий – «Вальс-монпансье» или «Кекс-галопись».</p> <p>Фабрика имеет возможность учитывать пожелания потребителей. «Красный октябрь» придает большое значение внешнему оформлению изделий. На коробках можно увидеть изображения работ мастеров Федоскина, Жостова, хохломы и гжели, дымковской игрушки. Потребители принимают участие в разработке новых изделий на специальных конкурсах, где предлагают оригинальные названия, рецепты и варианты этикеток.</p> <p>На «Красном Октябре» работает более 10 трудовых династий, в которых опыт передается из поколения в поколение.</p> <p>Стратегической целью ОАО «Красный Октябрь» является удержание 10%-ной доли российского рынка кондитерских изделий.</p>

Существует несколько классификаций и типологий организационных культур. Организационная культура фабрики больше подходит по типологии Р.Блейка и Дж.Моутон.

Типология Р.Блейка и Дж.Моутон – характеризует тип организационной культуры сочетанием двух видов ценностных ориентаций: ориентация на продукцию (на эффективность работы, экономический результат) и ориентация на личность работника (удовлетворение потребностей, реализация возможностей и способностей).

При этом, в данной типологии предусмотрена система группового управления (команда).

Групповое управление (команда) – объединение сотрудников общими целями, комфортная психологическая обстановка в коллективе, оценка сотрудниками друг друга как профессионалов и как личностей.

Общие черты организационной культуры товарищества «Эйнем» конца 19 века и ОАО «Красный Октябрь» начала 20 века: благотворительность, забота о сотрудниках, поддержание корпоративного духа.

А)Благотворительность:

ВЫДЕРЖКИ: «Эйнем»- Большинство кондитеров составляли выходцы из подмосковных деревень. Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряный именной знак, и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

В годы Первой Мировой войны фирма «Эйнем» занималась благотворительной деятельностью: делала денежные пожертвования, организовывала лазарет для раненых солдат, отправляла на фронт вагоны с печеньем.

ВЫДЕРЖКИ: ОАО «Красный Октябрь»- для акционеров пенсионного возраста создан внебюджетный пенсионный фонд. Финансируется содержание столовой с двухсменным горячим питанием, лечебно-оздоровительного центра и профилактория для сотрудников, а для их детей имеются детский сад-ясли и подмосковный лагерь. Фабрика оказывает своим работникам финансовую помощь на приобретение жилья, выдает беспроцентные ссуды.

На фабрике работает программа благотворительной помощи. «Красный Октябрь» осуществляет пожертвования в фонд воссоздания Храма Христа Спасителя, принимает участие в возрождении Храма Святого Николая на Берсеневке, отчисляет средства в российский Фонд Мира, сотрудничает в социальной и культурной сферах с большим десантным кораблем «Азов» Черноморского флота, оказывает поддержку организациям инвалидов, пенсионеров, спортивным и медицинским организациям, а также учебным заведениям.

Б) Забота о сотрудниках компании:

ВЫДЕРЖКИ: «Эйнем»- «Гейс приглашал на работу лучших кондитеров, обновлял оборудование, заботился о благополучии рабочих. Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряный именной знак, и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.»

ВЫДЕРЖКИ: ОАО «Красный Октябрь»- предприятие заботится также о подготовке молодых кадров. На фабрике стабильно выплачивается заработная плата, а для акционеров пенсионного возраста создан внебюджетный пенсионный фонд. Финансируется содержание столовой с двухсменным горячим питанием, лечебно-оздоровительного центра и профилактория для сотрудников, а для их детей имеются детский сад-ясли и подмосковный лагерь. Фабрика оказывает своим работникам финансовую помощь на приобретение жилья, выдает беспроцентные ссуды.

2. Как руководство обеспечивало приверженность персонала в различные периоды развития предприятия?

Прежде чем ответить на этот вопрос дадим понятие и типам приверженности персонала в организации.

Организационная приверженность (ОП) - это психологическое образование, включающее позитивную оценку работником своего пребывания в организации, намерение действовать на благо этой организации ради ее целей и сохранять свое членство в ней.

Приверженность организации – это отождествление человека со своей компанией, выражающееся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху.

Под приверженностью компании понимается эмоционально положительный настрой сотрудника к организации, предполагающий готовность разделять ее цели и ценности, а также трудиться с полной самоотдачей в интересах организации.

Определение типа приверженности:

Отношения, связывающие сотрудника и организацию, могут быть различными. Исследователи **J.P. Meeg** и **N.J. Allen** выделили три разных типа приверженности:

- **Аффективная приверженность** - эмоциональная привязанность к организации. Высокая аффективная приверженность означает, что организация имеет для сотрудника большое значение, он переживает свою принадлежность к организации как принадлежность к семье и желает в дальнейшем принадлежать к ней (отношение «Я люблю...»)

- **Нормативная приверженность** означает, что человека связывают с организацией морально-этические убеждения (отношение «Я должен...»);

- **Текущая приверженность**, ориентированная на **последствия**, - привязанность к организации на основании «затрат», к которым может привести уход из организации («Мне нужно...»).

Самый измеряемый компонент из перечисленных - это аффективная приверженность. Она же является и наиболее предпочтительным для компании типом приверженности: сотрудник эмоционально переживает события, происходящие с организацией, и связывает их с собой.

Руководство обеспечивало приверженность персонала путем создания благоприятных условий для развития компании, поднимая компанию в глазах потребителя на высокий уровень. Более того, создавались очень благоприятные условия для работы сотрудников:

ВЫДЕРЖКИ:

Благодаря отличному качеству и умелой рекламе продукция пользовалась огромным спросом. Большое внимание уделялось выбору названий, разработке упаковки, дорогой отделке. Коробки с продукцией отделывались шелком, бархатом, кожей. Рекламу фирме несли театральные программки, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками или нотами специально сочиненных мелодий – «Вальс-монпансье» или «Кекс-галоп».

Марка «Красный Октябрь» – это российские традиции качества. Предприятие применяет только натуральные продукты и не использует искусственные добавки. Все сырье и готовая продукция соответствуют нормам ГОСТа. Проводится постоянный контроль качества на всех стадиях производства. Дегустационный Совет фабрики тестирует весь ассортимент продукции, постоянно внося замечания и предложения. Предприятие доверяет мнению и вкусу своих потребителей.

«Красный Октябрь» постоянно проводит дегустации своей продукции в фирменных магазинах, после которых участники заполняют анкеты. На фабрику приходит множество писем. Изучая и анализируя полученную информацию, фабрика имеет возможность учитывать пожелания потребителей. «Красный октябрь» придает большое значение внешнему оформлению изделий. На коробках можно увидеть изображения работ мастеров Федоскина, Жостова, хохломы и гжели, дымковской

игрушки. Потребители принимают участие в разработке новых изделий на специальных конкурсах, где предлагают оригинальные названия, рецепты и варианты этикеток.

«За 150 лет своего существования «Красный Октябрь» получил множество почетных наград, дипломов, золотых и серебряных медалей, знаков отличия.»

3. Какие действия руководства способствуют укреплению корпоративного духа?

Для того, чтобы дать ответ на этот вопрос, рассмотрим понятие корпоративного духа:

Корпоративный дух в коллективе – это совокупность ценностей, стремлений, ожиданий, мотивов, задач, функций и идей организации. Его назначение – создание духовно-эмоционального фона для нормальной деятельности компании. Проявляется этот фон в настроении работников предприятия, самочувствии на протяжении рабочего дня и трудовом поведении. Динамика и результативность работы компании зависит от силы корпоративного духа. Каждый работник – индивидуальность. Корпоративный дух организации предполагает понимание этого тезиса руководителями. Личностные качества людей не всегда совпадают, для создания комфортной рабочей атмосферы следует нанимать сотрудников со схожими положительными качествами. Чтобы не провоцировать конфликты внутри организации, нужно исключить формирование отдельных «клубов».

Корпоративный дух компании - ощущение работником на ценностно-смысловом уровне своего единства с рабочей группой, первичным структурным подразделением, и, наконец, с фирмой.

Корпоративный дух считается высоким, если сотрудники гордятся своей компанией, поддерживают решения руководства, слажено трудятся на благо фирмы, готовы выполнять задания даже в нерабочее время.

Укреплению корпоративного духа способствует то, что опыт работы передается из поколения в поколения уже более 10 династий. Предприятие заботится также о подготовке молодых кадров. На фабрике стабильно выплачивается заработная плата. Финансируется содержание столовой с двухсменным горячим питанием, лечебно-оздоровительного центра и профилактория для сотрудников, а для их детей имеются детский сад-ясли и подмосковный лагерь. Фабрика оказывает своим работникам финансовую помощь на приобретение жилья, выдает беспроцентные ссуды. Руководство компании клиенториентированно, проводит дегустации продуктов, разрабатывает новые технологии производства. Таким образом, сотрудники мотивированы и совершенствуются. Для поддержания корпоративного духа- компания информирует своих сотрудников и стратегических целях. В связи с тем, что на фабрике высокий корпоративный дух, она ни разу и не закрылась, даже в кризисное время. Более того, компания получала множество наград за свою работу.

***ВЫДЕРЖКИ:** «Стратегической целью ОАО «Красный Октябрь» является удержание 10%-ной доли российского рынка кондитерских изделий.»*