Санкт-Петербургский Государственный Университет

Экономический факультет

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Основная образовательная программа по направлению «Управление персоналом»

Совершенствование организационной культуры предприятия с помощью инструментов управления персоналом

Выполнил:

Бакалавриант 4 курса, УП-4 группы

Пух Глеб Олегович \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/Подпись/

Научный руководитель:

К.э.н., доцент кафедры управления и планирования социально-экономических процессов СПбГУ

Мелякова Евгения Валерьевна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ /Подпись/

Санкт-Петербург

2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

[Введение 3](#_Toc482537193)

[Глава 1. Теоретические основы управления организационной культурой 5](#_Toc482537194)

[1.1 Организационная культура: понятие, сущность, свойства 5](#_Toc482537195)

[1.2 Анализ функций организационной культуры 10](#_Toc482537196)

[1.3 Классификации организационной культуры 12](#_Toc482537197)

[Глава 2. Методологические аспекты развития организационной культуры с помощью инструментов управления персоналом 17](#_Toc482537198)

[2.1 Анализ элементов организационной культуры и способов их развития 17](#_Toc482537199)

[2.2 Сравнительный анализ методов управления организационной культурой 26](#_Toc482537200)

[Глава 3. Совершенствование организационной культуры на примере ЧОУ «“Биг Бен” – центр изучения английского языка» 34](#_Toc482537201)

[3.1 Общая информация о ЧОУ «“Биг Бен” – центр изучения английского языка» 34](#_Toc482537202)

[3.2 Характеристика организационной структуры и финансового положения ЧОУ «“Биг бен” – центр изучения английского языка» 36](#_Toc482537203)

[3.3 Анализ ключевых элементов организационной культуры ЧОУ «Биг Бен» 38](#_Toc482537204)

[3.4 Определение типа и направлений развития организационной культуры ЧОУ «Биг Бен» 41](#_Toc482537205)

[3.5 Рекомендации по совершенствованию организационной культуры компании 44](#_Toc482537206)

[Заключение 48](#_Toc482537207)

[Список источников 50](#_Toc482537208)

[Приложение 1 52](#_Toc482537209)

[Приложение 2 55](#_Toc482537210)

[Приложение 3 57](#_Toc482537211)

# Введение

В условиях экономической глобализации и растущей конкуренции практически во всех отраслях современного рынка большинство организаций одной из своих задач ставят наращивание конкурентных преимуществ с целью увеличения прибыли, рыночной доли, географического расширения и роста компании в целом. Организация может достигать этого путем увеличения объемов производства, результативного сокращения издержек на производство, маркетинг, обслуживание и т.д. Реалии же современного рынка заключаются в том, что предприятиям необходимо осуществлять деятельность в непрерывно изменяющихся условиях внешней среды, как то: политическая обстановка, уровень экономического развития страны, природно-климатические изменения и др. При этом стоит отметить, что стиль управления на предприятии, а также система внутренних и внешних коммуникаций, ценностные ориентации персонала и другие аспекты организационной культуры во многом определяют эффективность работы сотрудников организации.

Можно с уверенностью сказать, что персонал для организации является прямым способом повышения качества её деятельности и конкурентоспособности. Поскольку организационная культура возникает и существует на любом предприятии, она несомненно нуждается в грамотном и эффективном управлении. Таким образом для постоянного развития и сохранения уже достигнутых позиций в изменяющихся условиях предприятиям следует непрерывно совершенствовать организационную культуру. В этой связи выбор руководством наиболее эффективных способов управления и воздействия на персонал, анализ внутренней обстановки и её эволюция представляются одними из важнейших задач.

Объектом выпускной квалификационной работы (ВКР) является организационная культура, а предметом – её совершенствование с помощью инструментов управления персоналом.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ и выявление инструментов управления персоналом, наиболее подходящих для определения и совершенствования организационной культуры предприятия, а также выдвижение эффективных рекомендаций по развитию последней.

Задачи ВКР:

1. Определение сущности понятия «организационная культура».
2. Анализ структуры, свойств и функций орг. культуры в системе управления персоналом.
3. Анализ видов орг. культуры в наиболее распространенных типологизациях.
4. Выявление инструментов управления персоналом для совершенствования организационной культуры.
5. Выбор оптимальных путей развития орг. культуры с помощью инструментов управления персоналом.
6. Анализ деятельности конкретной организации с целью практического применения предложенных мер.

Информационной основой послужили исследования по теме выпускной квалификационной работы (Э. Шейн. «Организационная культура и лидерство», К. Камерон. Р. Куинн. «Диагностика и измерение организационной культуры»), учебно-методические пособия, в частности работы О.Е. Стекловой «Организационная культура», Тихомировой О.Г. «Организационная культура: формирование, развитие и оценка», Шаталовой Н.И. «Организационная культура» и др., изученные материалы по дисциплине «Организационная культура» в рамках образовательного процесса в СПбГУ, а также данные Интернет-ресурсов.

Достижению поставленных целей подчинена структура работы, которая состоит из введения, трех глав основного текст, заключения, списка использованных источников и четырёх приложений. Первая глава выпускной квалификационной работы раскрывает основные аспекты понятия «организационная культура», а также свойства, функции и структуру ОК. Вторая заключает в себе выявление и анализ конкретных инструментов управления персоналом для её совершенствования. В третьей главе для практического применения предложенных мер проанализирована деятельность и организационная культура ЧОУ «“Биг Бен” - центр изучения английского языка», выдвинуты рекомендации по развитию.

# Глава 1. Теоретические основы управления организационной культурой

## 1.1 Организационная культура: понятие, сущность, свойства

Перед тем как рассмотреть понятие «организационная культура», следует рассмотреть само понятие культуры как отдельной категории.

Советский энциклопедический словарь определяет культуру как исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях[[1]](#footnote-1).

Рассматривая основные случаи и контексты употребления термина «культура», мы сталкиваемся с современным пониманием культуры как культуры исторической эпохи, национальной культуры, культуры специфических сфер деятельности человека. Кроме того, необходимо отметить, что культура – понятие коллективное, то есть она представляет собой нечто общее для какой-либо группы людей, связанных определенной социальной организацией. Необходимым условием возникновения культуры является общение членов группы между собой[[2]](#footnote-2).

Русский мыслитель Николай Бердяев в статье «Человек и машина», опубликованной в 30-е гг. ХХ века писал, что существует 3 типа жизни человека: природная, культурная, и связанная с техникой. Именно культура является связующим звеном между природным и техническим, она поддерживает гармонию. Это можно отнести и применительно к организации: в современных условиях они должны акцентировать внимание не столько технологиях и оборудовании, сколько на своих культуре и персонале.

Существуют различные и многочисленные подходы, определяющие сущность и содержание организационной культуры, однако все определения можно разделить на три группы (см. табл.1.1):

1-я группа: определения, которые характеризуют деятельность предприятия и работников;

2-я группа: определения, которые перечисляют основные элементы организационной культуры;

3-я группа: определения, характеризующие организационную культуру как целостную категорию.

Таблица 1.1 Сравнительная таблица основных определений орг. культуры

|  |  |
| --- | --- |
| Авторы | Содержание определений |
| **Определения – характеристики деятельности организации и ее членов** |
| Д. Олдхэм | Методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой организации |
| Э. Шейн | Коллективные базовые представления, обретаемые группой в процессе внешней адаптации и внутренней интеграции. Культура и лидерство являются по сути двумя сторонами одной монеты, культуры порождаются лидерами, навязывающими группе свои собственные ценности и представления. |
| Б.З. Мильнер | Представления и подходы к постановке дела, формы отношений к достижению результатов деятельности. |
| К.Сил и Д.Мартин | Ценности организации (ядро культуры) определяют философию, миссию организации. Язык, истории, легенды, ритуалы, церемонии, внешний вид, одежда и др. (формы культуры) передают ценности. Для поддержания культуры формируются правила найма работников, тренинги, программы обучения, планирования карьеры и т.д. |
| Р.Холл | Положения, понятия и ценности, которые создают опору для действия |
| **Определения, содержащие перечисление элементов организационной культуры** |
| *Просто перечисляющие набор компонент, входящих в организационную культуру* |
| Д.Хэмптон | Понятия, знания, ценности, материальные предметы, формальные законы инеформальные обычаи. |
| Д.Гибсон Д.Иванцевич | Признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации. |
| Р.Дафт | Набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами общества или организации. |
| Д.Ньюстром и К.Дэвис | Набор разделяемых понятий, ценностей, убеждений, норм. |
| Ф.Лютенс | Наблюдаемые регулярные формы поведения, нормы (отношение сотрудников к своей работе), доминирующие ценности, философия (принятые в организации отношения сотрудников между собой, отношения к клиентам), правила, организационный климат. |
| Н.Лэметр | Система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми ее членами |
| *Определения, отражающие характер воздействия компонент на организацию* |
| К.Камерон и Р.Куинн | То, что ценно для организации, каковы стили ее лидерства, язык и символы,процедуры и повседневные нормы, как определяется успех. Все то, что определяет уникальность характера организации. |
| Р.Гриффин | Набор ценностей организации, которые помогают ее членам понять, для чегобыла основана организация, как она работает, и что для нее важно. |
| П.Вейлл | Система отношений, действий, артефактов, которая выдерживает испытаниявременем и формирует у членов данного культурного общества довольноуникальную общую для них психологию. |
| Ф.Харрис и Р.Моран | Осознание работниками себя и своего места в организации; способы и язык общения в организации; внешний вид работников, их поведение, верования; организация питания, обучения и развития; отношение ко времени; характер отношений между людьми разного ранга, интеллекта, опыта и т.д.; ценности организации, трудовая этика и мотивация. |
| Д.Элдридж и А.Кромби | Уникальная совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей. |
| **Определения, трактующие организационную культуру как целостную категорию** |
| М.Мескон | Атмосфера или социальный климат в организации. |
| Э.Джакус | Образ мышления и способ действия, которые должны быть усвоены или хотя бы частично приняты новичками, чтобы новые члены коллектива стали “своими”. |

Источник: Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. – СПб, 2008. С. 11.

Анализируя данную таблицу, можно отметить, что принципиальной является необходимость принятия организационной культуры всеми членами организации. При этом центральной составляющей во всех приведенных выше определениях являются ценности организации – значение определенных материальных предметов, действий, явлений для организации в целом и для ее работников. На основе этого далее представлено авторское определение организационной культуры.

Организационная культура – это возникающее на каждом предприятии социальное явление, которое характеризуется постоянным развитием (или же ухудшением) в процессе внешней адаптации и внутренней интеграции членов организации, обладающее системой ценностей, отношений, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации на повышение или снижение её трудового потенциала. Кроме того, стоит отметить, что организационная культура обладает рядом специфических черт, которые выделяют данную организацию среди остальных (традиции, сленг, лозунги, обычаи и т.д. – все это способствует передаче культурных ценностей, убеждений, норм и содержания ролей новым работникам).

Подробнее разберем само понятии «ценности». Организационные ценности – это совокупность ценностей членов организации, которые являются или общими для всех ее сотрудников, или значимыми для определенных групп персонала и менеджеров. Организационные ценности оказывают также влияние и на организационное поведение персонала, и на результативность деятельности компании, они являются неким ориентиром для работников и организации в целом в процессе их деятельности, при принятии решений и др.[[3]](#footnote-3) Стоит отметить, что корпоративные ценности могут формироваться двумя способами: осознанно и целенаправленно или же складываться сами по себе, стихийно. Культивирование организационных ценностей первым способом позволит в том числе и сформировать культуру, которая в дальнейшем может послужить стратегическим инструментом управления, одновременно направленным на достижение целей предприятия и повышающим его жизненный потенциал[[4]](#footnote-4).

Тихомирова О. Г., к.э.н. университета ИТМО, представляет следующую модель содержания организационной культуры (см. рис. 1.1), где С*org* – организационная культура; V – ценности организации; K – знания организации; C*in* – внутренние коммуникации и связи; C*ex* – внешние коммуникации и связи; G – цели организации; W*cul* – культура трудового, производственного и др. материальных процессов; ТП – трудовой потенциал.



Рисунок 1.1 Структурная модель содержания организационной культуры
Источник: Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. – СПб, 2008. С. 14.

Из приведенной модели можно заключить, что организационная культура является результатом многократного взаимодействия работников, их индивидуальных ценностей, убеждений, поиска приемлемых норм поведения, распределения ролей, выработки приемов и методов взаимодействия (эффективной коммуникации). С одной стороны, организационная культура является продуктом человеческих отношений работников предприятия, связанных общей целью, – культура организации складывается из ценностей, убеждений, норм, ролей, установок людей, которые работают в данной организации. С другой стороны, культура находится над людьми – направляет и корректирует поведение людей в соответствии с общепринятыми нормами и ценностями.

В свою очередь, Стеклова О.Е., доцент кафедры управления персоналом Ульяновского государственного университета, отмечает, что сущность организационной культуры заключается в нескольких ключевых свойствах[[5]](#footnote-5):

1. Коллективность. Организационная культура может быть порождена только коллективом, члены которого находятся в тесном и постоянном взаимодействии, она не может быть выработана отдельными индивидами.

2. Эмоциональность. Здесь подразумевается большая эмоциональная сила культуры: эмоциональная окраска культурных элементов придает им огромное значение в жизни социальной общности.

3. Историчность. Процесс выработки организационной культуры сам по себе неспешен и трудоемок. «Сильная» культура складывается зачастую в случае, когда организация не только существует в течение продолжительного временного периода, но и постоянна и однородна по своему составу.

4. Динамичность. Организационная культура претерпевает изменения на протяжении всей истории существования организации, несмотря на кажущуюся стабильность. Переход на новые этапы жизненного цикла, реорганизация, увеличение штата (и т.д.) – все это влияет и на культуру предприятия; культурные образцы, утратив со временем свою актуальность могут как полностью прекратить свое существование, так и принимать другую, соответствующую новым условиям, форму.

Однако принимая во внимание многогранность понятия «организационная культура» и множество его трактовок, на взгляд автора, следует выделить еще несколько ключевых свойств:

1. Системность – одно из ключевых свойств культуры. Оно указывает на то, что орг. культура представляет собой сложную систему, которая объединяет отдельные элементы в единое целое. В любой системе, в т.ч. и в данной есть определенные зависимости между элементами. В культуре такие зависимости выражаются в основном в определенной иерархии ценностей, о которых было сказано ранее, а также во взаимном дополнении стиля управления, систем мотивации, HR-стратегии, целей компании (и др.) в эффекте, оказываемом ОК на трудовой потенциал предприятия.

2. Неоднородность. Можно с уверенностью сказать, что в любом предприятии потенциально может существовать множество субкультур, при этом фактически любая из них может в перспективе стать доминирующей, в случае её целенаправленной поддержки и использования руководством субкультуры в качестве инструмента консолидации индивидуальных и общих организационных целей. Кроме того, в компании могут наличествовать и контркультуры, упорно отвергающие то, к чему организация в целом стремится. Наиболее часто контркультуры возникают при реорганизации, кризисе и других орг. изменениях. В таком случае одна из контркультур может стать как достаточно влиятельной, так и доминирующей.

3. Сила. Здесь подразумевается способность ОК оказывать сопротивление негативным воздействиям, как со стороны внешней среды, так и со стороны контркультур, действующих в организации. Кроме того, здесь необходимо учитывать и возможность культуры, не утрачивая эффективности, органично вливаться в положительные изменения. Чтобы выжить и развиваться в современных реалиях организациям, как социально-экономическим системам, следует обладать способностью и внутренним потенциалом к саморазвитию и самоорганизации – к развитию, основанном не столько на притоке внешней информации и энергии, сколько на внутренне заложенных в системе возможностях. Цель сильной культуры – повышение трудового потенциала через внутренние сильные стороны компании.

Таким образом, проанализировав многочисленные трактовки понятия «организационная культура», ключевые компоненты её структуры и её свойства, можно заключить, что, возникая на любом предприятии, организационная культура порождает при этом множество процессов, событий и явлений, требующих в свою очередь не менее тщательного анализа с целью дальнейшего грамотного и эффективного управления всей системой ОК.

## 1.2 Анализ функций организационной культуры

Как было отмечено ранее, организационная культура возникает в любой организации. Её наличие предопределяет выполнение ей же определенной роли на предприятии. Исследователи выделяют множество функций организационной культуры, которые наиболее полно отражают её содержание. Также отмечается, что функции культуры определяют три формы ее влияния на предприятие: соотнесение работниками своих целей с целями компании, принятие норм и ценностей; реализация работниками в поведении норм, направленных на достижение общей цели компании; реализация стратегии развития предприятия через участие коллектива[[6]](#footnote-6).

Анализируя функции орг. культуры, нельзя не отметить, что для них характерна такая черта, как направленность: некоторые из них регулируют деятельность внутри предприятия, некоторые же связывают организацию с внешней средой (либо защищают от неё), третьи направлены в обе стороны. В связи с этим на рисунке 1.2 автором представлена классификация функций по данному признаку. Далее подробнее описаны некоторые, представляющие наибольший интерес в целях данной работы, функции[[7]](#footnote-7).

1. Ценностно-образующая. Ее назначение заключается в формировании у сотрудников отношений и взглядов к окружающему их миру, определении, передачи и распространении ценностей – четком и ясном. Сплоченность работников и единство взглядов и действий, а следовательно, и единство целей организации обеспечивается зачастую именно ценностями, как ключевым соединительным звеном. Формирование системы ценностей, позволяющей сформировать ощущение идентичности всех сотрудников – одна из ключевых функций культуры организации.



Рисунок 1.2 Функции организационной культуры
Источник: Составлено автором по: Кизян Н.Г., Логинова О.Б. Формирование и развитие организационной культуры предприятия в сфере услуг: Монография – СПб, ИБП, 2011

2. Мотивирующая. Организационную культуру можно рассматривать как стратегический мотивирующий фактор, направляющий сотрудников на достижение целей компании. При этом основная направленность и принципы формирования системы стимулирования должны поддерживать рабочие результаты, нормы поведения и отношение к труду, которые наиболее полно отражают содержание и направленность культуры, поддерживаемой руководством. ОК в этом случае обеспечивает взаимосвязь индивидуальных и коллективных интересов. Каждый работник осознает, что его действия могут привести к поощрению или наказанию, как со стороны руководства, так и со стороны коллектива. Это во многом способствует росту ответственности работников за свою трудовую деятельность.

3. Интеграционная. Любая организация подобно живому организму нуждается в согласованной деятельности и своеобразной интеграции своих «органов» – в создании эффективных деловых отношений среди работников, подразделений, отделов и т.д. Во многом от руководителя зависит направление, которое примет процесс интеграции в организации. Эффективные коммуникативные потоки позволяют повысить вовлеченность, результативность взаимодействия работников и руководства, а также достигнуть идентичности в оценке и анализе различных типов информации. Вертикальные коммуникации должны предусматривать при этом связь сотрудников любого уровня с высшим руководством, горизонтальные решать задачи разработки кодекса и правил поведения, требований к оформлению помещений, внешнему виду и т.д. Формирование коммуникативного поля позволяет упростить процессы общения, сократить время всевозможных согласований. Кроме того, создаются присущие только данному сообществу способы общения: средства коммуникации (деловые бумаги, электронные средства и пр.) и способы кодирования значимой информации (сленг, метафоры, свой язык и концептуальные понятия и др.).

4. Охранная. Она состоит в создании своеобразного барьера на пути проникновения нежелательных тенденций внешней среды внутрь организации, определяя границы, в рамках которых действие механизмов конкуренции и цен сменяется согласованными и целенаправленными действиями управленцев и работников. Нейтрализация действия негативных внешних факторов является особо значимой функцией в условиях агрессивной и изменчивой внешней среды, в которой действуют организации.

5. Познавательная. Данная функция заключается в том, что культура организации позволяет сотрудникам реализовывать личностные качества, основанные на склонности к научным исследованиям, анализу, любознательности и желанию максимально осознать окружающий мир, определить сильные и слабые стороны, статус и место в конкретном коллективе.

Подводя промежуточный итог, можно отметить, что формирование и развитие организационной культуры любой компании происходит под влиянием производственной и социальной среды, в которой она функционирует. Организация должна ориентироваться на требования рынка, ожидания клиентов, гибко реагировать на изменения во внешней среде. С другой стороны, все вышеперечисленное будет невозможно, если компания не будет обладать высокоэффективным внутренним пространством, состоящем из принципов взаимодействия, внутриорганизационного климата, ценностных установок и норм поведения, которые индивидуальны у каждой организации и зависят от тех условий, в которых она находится. Для эффективного управления организационной культурой необходимо четко представлять себе, какой она бывает, из каких элементов состоит. Поэтому далее будут более детально рассмотрены существующие подходы к классификации ОК.

## 1.3 Классификации организационной культуры

 Вопросам классификации и систематизации культур организации исследователями посвящено множество работ, при этом сторонники различных подходов основываются на отличных друг от друга критериях выделения типов культуры, вследствие чего существует несколько групп типологий. Любая классификация выделяет некие идеальные типы, в чистом виде практически не встречающиеся, выражающие главенствующие тенденции в деятельности различных предприятий. Выделяют следующие логические основания для выделения разновидностей организационных культур[[8]](#footnote-8):

* Национальные особенности персонала. Многие отмечают, что национальная принадлежность персонала является одной из основных закономерностей, которые определяют поведение сотрудников и в целом предприятия. Среди подобных типологий наибольшую популярность получили подходы Г.Хофстеде, Ф.Клухольма – Ф.Стродберга и Ф. Тромпенариуса.
* Отраслевые особенности персонала. Эту характеристику взяли за основу своей типологии американские ученые Т.Дил и А.Кеннеди.
* Особенности гендерных взаимоотношений. Основоположниками типологии являются британские исследователи С.Медок и Д.Паркин, установившие в ходе научных изысканий, что в различных компаниях устанавливаются разные типы гендерных отношений.
* Комплексный подход, основанный на доминирующих ценностях и отношению к власти в организации (подходы С.Ханди, типология К.Кэмерон - Р.Куинн, «единая» типология орг. культур В. Зябрикова).

В рамках дипломной работы далее будут рассмотрены наиболее актуальные в целях исследования типологии К.Кэмерона – Р.Куинна и В. Зябрикова.

1. Комплексный подход К.Кэмерона – Р.Куинна.

Преимуществом данной классификации является наличие валидного инструмента диагностики и определения желательного направления развития организационной культуры. В основе типологии К.Кэмерона и Р.Куинна лежит рамочная конструкция конкурирующих ценностей (см. рис. 1.3), разработка которой основана на анализе главных индикаторов эффективных организаций. Было выявлено 39 индикаторов, составивших исчерпывающий набор измерителей эффективности компаний, каждый индикатор подвергся статистическому анализу, что позволило выделить два главных измерения гибкость – стабильность и внутренний фокус – внешний фокус. В результате образуется четыре квадранта, каждому из которых соответствует свой тип культуры[[9]](#footnote-9):

1. Клановая культура (гибкость и дискретность, внутренний фокус и интеграция). Делается акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придается значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах заботы о потребителях. Организация держится благодаря преданности и традиции.



Рисунок 1.3 Рамочная конструкция конкурирующих ценностей
Источник: К. Камерон, Р. Куинн. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001.

2. Адхократическая культура (гибкость и дискретность, внешний фокус и дифференциация). Связующей сущностью такой организации является преданность экспериментированию и новаторству. В долгосрочной перспективе делается акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех рассматривается как производство новых продуктов или услуг. Важно быть лидером на рынке. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

3. Иерархическая культура (стабильность и контроль, внутренний фокус и интеграция). Очень формализованная и структурированная организация. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Успех определяется в терминах надежности, стабильности, предсказуемости.

4. Рыночная культура (внешний фокус и дифференциация, стабильность и контроль). Ориентация на результат, стремление побеждать. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке.

Стоит отметить, что валидный инструмент оценки текущего и предпочтительного сотрудниками состояния организационной культуры позволяет измерить практически каждую её структурную составляющую. В связи с этим, методика К. Камерон и Р. Куинн получила достаточно широкое распространение к сегодняшнему дню.

2. Зябриков В.В. «Единая» типология организационных культур*.* Преподаватель СПбГУ Зябриков В.В. характеризует организационную культуру как «душу организации» [[10]](#footnote-10). Основная идея подхода данного автора заключается в том, что большинство классификаций организационных культур исходят из обобщения эмпирических данных (в частности Ч.Хэнди, Р.Акоффа, К.Камерон и Р.Куинн). При этом исследователи принимают разные этапы становления предприятия за отправную точку возникновения организационной культуры, но так или иначе они с разных сторон описывают одни и те же культурные типы и примыкающие к ним культурно-ориентированные «архетипы организационных структур» Г.Минцберга (управленческую роли, требующие специфических знаний, умений и черт характера – лидер, администратор, плановик, предприниматель) [[11]](#footnote-11).

Зябриков предлагает системную классификацию, основанную на двух критериях, характеризующих источники власти в организации. Первый отражает степень профилированности власти, т.е. относительную важность профессиональных навыков и знаний в отраслевых технологиях (строительство, промышленность и др.) по отношению к общей управленческой компетенции. Профилированная власть обеспечивает главенство специалистов, не являющихся обычно профессиональными менеджерами. В непрофилированных культурах главную роль играют профессиональные менеджеры с универсальным набором управленческих навыков и минимальными знаниями в специализированных областях деятельности фирмы. Второй критерий характеризует степень обезличенности власти, т.е. сравнительную важность соблюдения формальных универсальных правил управления по сравнению с личным выбором менеджера. Обезличенная власть – это главенство заранее выработанных правил, процедур подготовки, принятия решений без учета особенностей личности менеджеров. На другом полюсе источником власти является личность лидера, его харизма.

На основе приведенных критериев выделяется 4 типа организационной культуры, представленные в приложении 3:

1) Культура лидера. Основана на личном авторитете, доверии и личной преданности сотрудников. Основная задача лидера – генерировать благоприятный инновационный и исполнительский климат. Патернализм – руководитель воспринимается как строгий, но справедливый глава семьи. Принадлежность к семье выражается в безоговорочном принятии ее членами групповых ценностей, неписаных норм и правил поведения. Наиболее эффективна в малых предприятиях семейного типа.

2) Культура бюрократического типа, возникающая при росте численности персонала организации. Ставятся задачи плавного увеличения рентабельности за счет снижения затрат, повышения надежности и регулярности поставок материалов и комплектующих. Предсказуемость и стабильность условий занятости работников. Основные функции бюрократического управления – жесткое нормативное планирование и контроль, зачастую подавляющий инициативу и инновации.

3) Предпринимательская культура. Акцент на рыночной власти клиента. Структуру организации определяют временные группы сотрудников, ориентированных на выполнение конкретных проектов. Быстрая реакция на изменение рыночной конъюнктуры, прибыльность деятельности организации за счет ориентации на клиента и сокращения административных расходов. Ведущую роль играют менеджеры проектов, ориентированные на личный успех и укрепление репутации. Усиливается конкуренция проектных групп за получение выгодных заказов.

4) Культура профессионалов. Самоуправляемые команды постоянного состава, ведомые специалистами. Способность таких команд генерировать идеи особенно важна для высокотехнологических производств. Система власти – эдхократия, управленческие решения принимаются с учетом особенностей конкретной ситуации. Устойчивое развитие за счет долгосрочного инвестирования. Система управления знаниями позволяет объективизировать полученную профессионалами информацию в базе данных фирмы.

Таким образом, типология В. Зябрикова, объединившая подходы других исследователей, позволяет выявить элементы управления, которые не в полной мере соответствуют существующему типу культуры, требуют развития и особого внимания руководства.

Подводя итоги первой главе, отметим, что организационная культура любого предприятия требует тщательного анализа и развития. Выведенное авторское определение показало, что, обладая несколькими ключевыми свойствами и четкой структурой, организационная культура порождает множество процессов, событий и явлений, требующих не менее тщательного анализа. При этом тип ОК на конкретном предприятии может зависеть как от страны, в которой оно находится, так и от стадии жизненного цикла организации, её размеров, типа менеджмента и др. Выполняя ряд функций, культура непосредственно влияет на деятельность всего предприятия, а потому требует совершенствования и развития с целью повышения трудового потенциала персонала и его дальнейшего роста и успеха. О том, какие инструменты управления персоналом могут помочь организации добиться подобных целей, пойдет речь во второй главе данной работы.

# Глава 2. Методологические аспекты развития организационной культуры с помощью инструментов управления персоналом

## 2.1 Анализ элементов организационной культуры и способов их развития

Одним из ключевых свойств организационной культуры является то, что она представляет собой сложную систему, которая объединяет отдельные элементы в единое целое. Можно с уверенностью сказать, что совершенствование отдельных элементов системы приведет и к развитию всей системы. В связи с этим обратимся вновь к содержанию ОК по Тихомировой (см. рис.1.1): ценности организации, знания организации, внутренние коммуникации и связи, внешние коммуникации и связи, цели организации, культура трудового, производственного и др. материальных процессов.

Кроме того, наиболее цитируемым и широко известным исследованием, посвященному содержанию организационной культуры, является идея Э. Шейна о трёх основных уровнях культуры. Далее кратко изложен данный подход.

Познание организационной культуры согласно Э. Шейну[[12]](#footnote-12) начинается с «символического» (поверхностного) уровня, который включает в себя следующие внешние факторы: способы коммуникаций (вербальных и невербальных), образцы наблюдаемого поведения, использование рабочего пространства и рабочего времени, применяемые технологии, лозунги и т.д. Таким образом, данный уровень включает всё, что можно воспринимать и с чем можно взаимодействовать с помощью пяти чувств, присущих человеку. То есть на поверхностном уровне явления и вещи нетрудно обнаруживаются, но их интерпретация трудоемка в терминах культуры организации без знания других уровней.

Познание культуры более глубоко вызывает необходимость исследовать второй уровень, получивший название «подповерхностный». Здесь исследованию подвержены прежде всего ценности, а также убеждения, верования, который разделены различными работниками. Ценности изучается в соответствии с тем, насколько они отражены в языке и символах и то, каким образом ценности заключают в себе смысловое объяснение символического уровня. Восприятие ценностей и убеждений происходит на сознательном уровне и зависит от желания работников, менеджеров и т.д. По мнению Шейна, большинство исследователей культуры предприятия часто ограничиваются подповерхностным уровнем в связи с возникновением почти непреодолимых сложностей на следующем этапе.

Третий уровень, называемый «глубинным», заключает в себе некие фундаментальные предположения, которые без специального акцентирования данного вопроса являются трудно осознаваемыми в том числе и самими работниками. Здесь Э. Шейн характеризует данные предположения как скрытые и принимаемые на веру, которые направляют поведение людей. Среди них: восприятие пространства и времени, в целом отношение к бытию, общее отношение к человеку и работе. Культура организации, как набор представлений базового уровня, определяет, на что мы должны обращать внимание, в чем состоит смысл тех или иных предметов и явлений, какой должна быть эмоциональная реакция на происходящее, какие действия следует предпринять в той или иной ситуации.

Сопоставляя уровни культуры по Шейну и выделенные Тихомировой О.Г. составляющие её структуры, автор предлагает пять ключевых составляющих ОК для её развития: ценности, знания, система внутренних и внешних коммуникаций, стиль руководства, а также система стимулирования. Далее вышеперечисленные элементы рассмотрены более детально.

1. *Ценности и концепция «V-business»*. В первой главе уже были более подробно разобраны ценности организации, и выяснено, что организационная культура всегда является оригинальной смесью ценностей, присущих отдельным людям, структурным подразделениям, менеджменту организации, этнической среды и т.п. Тем не менее, Т.Питерс и Р.Уотермен, исследуя связь между культурой и успехом организации, сформулировали ряд ценностей организационной культуры, которые обеспечили компаниям успех (см. рис. 2.1). Данные были получены в результате анализа авторами 43 успешных американских (и международных) компаний в разных секторах экономики.



Рисунок 2.1 Ценности организационной культуры
Источник: Томас Питерс, Роберт Уотерман. В поисках совершенства. – Москва.: «Альпина», 2011. – С. 244.

Разумеется, и «идеальные» 8 критериев успеха не являются универсальными и подойдут не каждой компании, однако именно на них можно опираться при разработке/совершенствовании системы ценностей организации. Кроме того, исследователи отмечают, что каждый тип организационной культуры (по Камерону и Куинну) базируется на специфической системе ценностей и приоритетов. Так, если в компании господствует клановый тип культуры, то главными ценностями будут командная работа, взаимная поддержка и солидарность, при бюрократическом – дисциплинированность, ответственность и координация работы всех звеньев, при рыночном – результативность, целеустремленность и производительность, а при адхократическом – творческий подход к делу, новаторство, креативность и высокотехнологичная компетентность сотрудников.

Говоря о способах совершенствования ценностей, как одного из элементов организационной культуры, отметим, что в настоящее время многие наиболее успешные фирмы переходят к ценностному руководству или управлению людьми посредством ценностей – к так называемой концепции «V-business» (Value-business).

В рамках этой концепции, опираясь на 8 «критериев успеха» Питерса и Уотермана, руководство вновь созданного или уже существующего предприятия может создать собственную систему ценностей. При этом необходимо, чтобы каждый сотрудник принял провозглашенные организацией ценности и в идеале осознал их как собственные ценностные установки в стенах данной организации. Специалисты отмечают, что при следовании концепции V-business менеджмент и предприятие получает ряд преимуществ[[13]](#footnote-13):

* Растет производительность труда, рациональнее используется рабочее время, болле эффективной становится организационная деятельность в целом.
* Повышается удовлетворенность работников условиями труда, результатами деятельности, удовлетворенность клиентов качеством работы;
* На макроуровне улучшается управляемость: через правила и нормы, поддерживающие ценности, предприятие становится подобно единому организму;
* Оптимизируется сплоченность трудового коллектива, повышается уровень доверия между персоналом и руководством, работники четко представляют себе ключевые критерии оценки деятельности;
* Также повышаются возможности как по сохранению имеющихся, так и по привлечению новых, высокопрофессиональных работников, которые разделяют ценности компании.

Однако для полной реализации концепции V-business на каждом уровне управления ценности компании необходимо соотносить с уровнем знаний организации.

2. *Знания организации.* Они заключают в себе прежде всего её интеллектуальный капитал – знания, навыки и производственный опыт конкретных людей, а также нематериальные активы, включающие патенты, базы данных, программное обеспечение, товарные знаки и др., используемые производительно в целях наращивания прибыли и других результатов деятельности. Можно прийти к выводу, что именно знания, навыки и опыт конкретных людей порождают и преувеличивают нематериальные активы предприятия, вследствие чего совершенствование знаний организации – это совершенствование систем отбора и оценки, обучения персонала.

На сегодняшний день существует несколько методов отбора сотрудников. К традиционным относят резюме, собеседование; анкетирование, центры оценки, тестирование. К нетрадиционным – brainteaser-интервью, физиогномику, шоковое интервью и др. Однако большинство организаций делают акцент лишь на некоторых из традиционных методов отбора (резюме, собеседование). При этом знания, квалификации и навыки новых сотрудников зачастую бывают исследованы не до конца, что впоследствии может привести к повышению текучести кадров, скорым увольнениям, а также ухудшению организационной культуры. Повышения качества отбора персонала позволяет добиться выбор наиболее тщательных методов конкретной организацией, причем они могут разниться в зависимости от специфики её деятельности, размеров и др. В любом случае следует выделять соответствие результатов отбора определенным критериям[[14]](#footnote-14):

* Наборе направлен на наиболее подходящих для предприятия или конкретной должности работников;
* Привлечение нового персонала порождает издержки, незначительные по отношению к результатам набора;
* Сохраняется структура кадров, одновременно осуществляется приток новых идей;
* Не страдает психологический климат и существующая культура компании;
* Претворяются в жизнь личные ожидания работников.

Что касается систем обучения, то и тут выделяются традиционные и пока еще не получившие достаточного распространения в России новые, пришедшие с запада, методики. К первым относят лекции, семинары, тренинги и самостоятельное обучение. Ко вторым – модульное обучение, дистанционное обучение, наставничество, обучение действием, обучение в рабочих группах, метафорическая игра, обучение по методу «Shadowing», обучение по методу «Secondment», обучение по методу «buddying». Как и в случае с системами отбора, выбор методов обучения зависит от специфики деятельности, размеров предприятия и других факторов. Выявление проблемных зон в системе обучения персонала с целью её развития исследователи советует осуществлять на основе анализа следующих показателей[[15]](#footnote-15):

* Наличие своего учебного центра, службы развития;
* Преобладающий источник инициативы прохождения обучения (сами сотрудники или руководство/служба развития);
* Наличие программ по повышению квалификации, плана мероприятий подготовки и переподготовки сотрудников;
* Используемые формы обучения и цели;
* Общая численность работников, прошедших внутрифирменное обучение (чел./% к среднесписочной численности работающих), в том числе: на предприятии, на договорной основе с другими предприятиями, на договорной основе с образовательными учреждениями профессионального образования;
* Затраты на обучение (руб./% к общему объему фонда начисленной заработной платы).
* Наличие системы оценки эффективности обучения; выделение критериев оценки: с точки зрения затрат, практической ориентированности программ, количества персонала, фактических результатов, и т.д..

Не вдаваясь в детали каждого из методов отбора, оценки или обучения, повторим, что их совершенствование, повышение их качества для конкретного предприятия увеличивает знания организации и, как следствие, удовлетворенность работой персонала, эффективность деятельности и карьерных продвижений. Но нельзя и не отметить, что для передачи знаний внутри организации, или же потребления знаний извне требуется эффективная система коммуникаций на предприятии.

3. *Система внутренних и внешних коммуникаций.* Общение сотрудников как между собой, так и с руководством, клиентами и внешними партнерами оказывает существенное влияние на ОК: от выбранного стиля общения и способов передачи информации во многом зависит расположение и отношение сотрудника к коллегам, начальству, клиентам и т.д. Кроме того, в рамках организации коммуникация – это не только обмен необходимой для деятельности предприятия информацией, но и в целом поведенческими моделями, характеризующими принадлежность к определенной организационной культуре. Систему коммуникации, функционирующую в конкретной компании, можно проанализировать на основе следующих критериев – общих для управленческой информации в целом: целесообразность той или иной коммуникации; конкретность и точность; своевременность; доступность для восприятия.

Эффективная система корпоративных коммуникаций решает несколько задач, в числе которых: повышение производительности за счет устранения коммуникативных барьеров (неосведомленность сотрудников о ситуации в компании, недостаток информации по оперативным вопросам); предотвращение информационных перегрузок за счет повышения адресности информации; формирование сильной организационной культуры. На сегодняшний день выделяют несколько различных моделей построения системы коммуникаций, каждая из которых может зависеть от стратегии организации, степени централизации, внешних условий и др. (см. прил.1).

Выбор предприятием той или иной модели (или же смешение нескольких моделей), каждая из которых характеризуется конкретными методами коммуникаций, степенью их формализации, способом внедрения, должен соответствовать не только знаниям и ценностям, но также и стилю руководства организации.

4. *Стиль руководства.* Несомненно, руководство предприятия оказывает основополагающее влияние на формирование организационной культуры. Также определяющее влияние оказывают и менеджеры среднего и низшего звена организации. Поэтому особенно важно учитывать степень соответствия стиля руководства конкретного менеджера формируемой организационной культуре, и помогать ему вносить необходимые коррективы и совершенствовать свои управленческие навыки. Большинство исследователей выделяют 3 основных стиля руководства:

• Директивный (авторитарный);

• Демократический (коллегиальный);

• Либеральный стиль (попустительский или анархический)

Однако в зависимости от типа орг. культуры могут встречаться и смешанные стили руководства. Тем не менее, несоответствие текущего управления предпочтительному (сотрудниками), или же несоответствие его целям и ценностям организации определённо негативно скажется на ОК.

В качестве инструментария для определения и улучшения данного показателя, на взгляд автора, можно использовать методику MSAI (Management Skills Assessment Instrument), разработанную К. Камероном и Р. Куинном для определения управленческих навыков и компетенций в зависимости от типа организационной культуры. Данная методика позволяет оценить, насколько индивидуальный стиль деятельности руководителя соответствует ценностям предприятия, основные направления, по которым требуется развитие этой деятельности. MSAI предполагает 60 вопросов для менеджеров, где им необходимо выбрать соответствие тезиса своему стилю поведения по 5-балльной шкале[[16]](#footnote-16). К примеру: «Я инициирую создание многофункциональных или целевых бригад, которые сосредоточивают внимание на важных организационных вопросах» или «Для меня в порядке вещей разделять информацию вне пределов функциональных границ своей организации для упрощения координации». Далее менеджерам предлагается провести рейтинговую самооценку управления и предоставить информацию о себе. На основе этих данных устанавливается соответствие стиля руководства отдельного менеджера ценностям и организационной культуре предприятия. По результатам опроса вычерчивается профиль, позволяющий отразить ключевые навыки управленца. При этом авторы методики предлагают проводить оценку по типу «360 градусов» – она заключается в выявлении степени соответствия сотрудника занимаемой должности посредством опроса делового окружения сотрудника. Обратная связь является ключевым моментов определения путей развития навыков, поскольку сильные расхождения в оценке тех или иных компетенций позволяют уделить им более пристальное внимание. Ключевые особенности поведения управленцев, соответствующие каждому типу культуру по Куинну и Кэмерону, выделены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 Ключевые навыки менеджеров в зависимости от типа орг. культуры

|  |  |
| --- | --- |
| *Клановые навыки* | *Адхократические навыки* |
| **Управление бригадами.** Поддержка эффективного, сплоченного, плавного функционирования с использованием бригадной работы, обеспечивающей высокие показатели деятельности организации.**Управление межличностными взаимоотношениями.** Поддержка эффективных межличностных взаимоотношений, включая обеспечивающую их обратную связь, выслушивание мнений людей и разрешение межличностных проблем.**Управление совершенствованием других.** Помощь индивидам в деле улучшения показателей их деятельности, расширении сферы компетентности и обретении благоприятных возможностей ля личного развития. | **Управление новаторством.** Поощрение индивидов к новаторству, расширение альтернатив, творческому росту и предложению новых идей без лишних затруднений.**Стратегическое управление.** Доведение до сведения людей представления о перспективах и поддержка претворения их в жизнь.**Управление непрерывным развитием.** Ускорение ориентации людей в их производственной жизни на непрерывное улучшение, гибкость и продуктивное изменение личности. |
| *Рыночные навыки* | *Иерархические навыки* |
| **Управление конкурентоспособностью.** Поддержка способностей к соперничеству и агрессивной ориентации на превышение показателей деятельности, достигнутых конкурентами.**Стимулирование активности наёмных работников**. Мотивация и вдохновляющее воздействие на людей с целью поддержки их активности, стремления прилагать дополнительные усилия и желания энергично трудиться.**Управление обслуживанием потребителей**. Поддержка ориентации на обслуживание потребителей, их вовлечение в собственный бизнес и предвосхищение ожиданий потребителей. | **Управление развитием культуры.** Помощь индивидам в обретении ясного представления о том, что их ожидает, каковы культура и стандарты членства в организации, как им наилучшим образом настроиться на работу.**Управление системой контроля.** Обеспечение уверенности в том, что процедуры, средства измерения и системы мониторинга находятся на должном уровне и в должном месте.**Управление координацией.** Усиление координации как внутри организации, так и с внешними единицами бизнеса или менеджерами, обеспечение разделения информации с теми, кто находится вне границ организации. |

Источник: Калетвинова Е.Ю. Стратегическое управление персоналом. — М.: Проспект, 2016. — 144 с.

5. *Система стимулирования*. Несмотря на то, что данный элемент не является непосредственно составляющим структуру организационной культуры, стимулирование и мотивация на предприятии играет важнейшее значение в последней. Мотивация персонала – это основной путь вхождения работника в организационную культуру компании и адаптации к ней, осознание своей роли и места в этой культуре, определение своего вклада в ее укрепление. Построение эффективной стимулирующей системы невозможно без знания того, какими мотивами руководствуется персонал, и какие стимулы компания может предоставить для реализации этих мотивов и удовлетворения потребностей сотрудников. Исследователи отмечают, что организационная культура взаимосвязана с мотивационной системой прежде всего общей целевой направленностью на выработку моделей трудового поведения, которые способствовали бы как организационному, так и личностному развитию[[17]](#footnote-17).

Такая система представляет собой совокупность взаимодополняющих стимулов, воздействие которых активизирует деятельность сотрудника и его трудовой потенциал. Известно, что стимулы могут быть как материальными, так и нематериальными. При этом выделяют ряд практических рекомендаций по повышению степени удовлетворенности при осуществлении мотивационных мероприятий[[18]](#footnote-18):

Системы материального стимулирования должны быть просты и понятны каждому работнику; они должны быть гибкими, дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы. Поощрение важно организовать по критериям, которые воспринимаются каждым как правильные; размеры поощрений должны быть обоснованы не только экономически, но и психологически (больше и реже, чаще и меньше). Формирование у персонала ощущения справедливости вознаграждений и вовлечение работников в улучшение индивидуальной и совместной с другими сотрудниками работы – основная цель системы.

Социально-психологические стимулы – нематериальные – воздействуют на потребности в уважении и потребности социальные. Творческие должны способствовать не только использованию своего трудового потенциала, но и его увеличению, удовлетворению потребностей в самовыражении, созданию творческой обстановки. Социально-психологические и творческие стимулы наиболее актуальны для персонала, который участвует в проектной деятельности, в поиске путей решения сформулированных проблем. Такие стимулы наиболее активно применяются в предприятиях, где главенствует роль человеческого фактора в эффективности работы.

Солидарности, как методу мотивации, придается наибольшее значение там, где необходимо максимизировать вовлеченность работников, которые обладают специальными знаниями, в командной работе с целью решения нестандартных и сложных проблем. Приспособление может помочь удержать ключевой персонал, а делегирование полномочий сотрудникам, для которых решение проблемы представляет профессиональный интерес, в том числе стимулирует и развитие необходимых для этого компетенций.

Говоря о методах принуждения, специалисты отмечают, что применять их следует корректно и лишь в обоснованных случаях. Например, в творческом коллективе принуждение приводит зачастую к отрицательным результатам, способствуя понижению трудовой и творческой активности. То есть определенные направления работы подбираются под уровень компетенции сотрудника. Кроме того, исследователи выделяют некоторые методы для оценки уже существующей системы мотивации с целью дальнейшего её совершенствования в соответствии с приведенными выше принципами[[19]](#footnote-19):

• включенное наблюдение;

• тестирование и опрос (в том числе, анкетирование);

• мотивационная беседа – один из вариантов глубинного интервью, позволяющий выявить факторы, мотивирующие собеседника;

• мотивационный семинар – комплексная методика, включающая интервью, упражнения и ролевые игры.

Таким образом, системность, как одно из важнейших свойств организационной культуры, позволяет выявить пути и методы развития культуры посредством совершенствования ключевых её элементов. Ведение бизнеса на основе ценностного подхода, анализ и совершенствование систем отбора, оценки и обучения сотрудников, выбор и синтез оптимальных моделей коммуникаций, а также способов стимулирования персонала – все это позволит увеличить трудовой потенциал и эффективность деятельности персонала предприятия. Однако для реализации вышеперечисленных задач необходимо представлять и направление развития культуры, выбор мер должен быть обусловлен спецификой деятельности, стадией развития, финансовым положением (и др.) организации. В связи с этим далее автором проведен сравнительный анализ наиболее распространённых методов управления культурой, которые позволяют определить вектор её развития.

## 2.2 Сравнительный анализ методов управления организационной культурой

Стоит отметить, что на сегодняшний день существует множество способов управления как организационной культурой в целом, так и отдельными её составляющими. В этой связи автором был проведен сравнительный анализ некоторых наиболее распространенных методик, которые позволяют определить тип культуры и вектор развития и культуры в целом, и соответствующим ей стилю управления, методов коммуникаций и т.д.

Таблица 2.3 Методики управления организационной культурой

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Авторы | Метод | Что определяет | Типы орг. культуры |
| К. Кэмерон, Р. Куинн | OCAI | Реальный – желаемый тип организационной культуры | 1. Клановая2. Адхократическая3. Иерархическая4. Рыночная |
| Р. Гоффи, Г. Джонс | Модель «куб двойное С» | Степень социальности, степень солидарности, характер проявления типа организационной культуры | 1. Фрагментированная2. Рыночная3. Сетевая4. Общинная |
| Дж. Морено | Социометрия | Сплоченность-разобщенность коллектива; симпатии-антипатии; внутригрупповые подсистемы | – |
| В. Зябриков | «Единая» типология орг. культур | Соответствие элементов управления типу организационной культуры | 1. Культура лидера.2. Бюрократическая3. Предпринимательская4. Культура профессионалов |

Источник: Составлено автором

1. *К. Кэмерон, Р. Куинн – OCAI*. В первой главе уже были разобраны типы организационных культур, выделенные данными авторами на основе рамочной конструкции конкурирующих ценностей. Исследователями был предложен получивший широкое распространение инструмент OCAI. Он был разработан на основе анализа эмпирических исследований 39 индикаторов, определяющих исчерпывающий набор измерителей эффективности предприятия. В результате были выделены два наиболее важных индикатора и сформулированы четыре стержневые ценности, представляющие собой противоположные или конкурирующие допущения. Инструмент выявляет фундаментальные аспекты культуры организации; он также предназначен для оценки её эффективности и определения тех её аспектов, которые желательно изменить. Выделяется три этапа проведения диагностики[[20]](#footnote-20):

I. Анкетирование. Сотрудникам предлагается анкета, содержащая шесть тезисов, каждый из которых имеет четыре альтернативы ответов. Опрашиваемым необходимо распределить баллы 100-бальной оценки между ними. Баллы для оценки расставляются по двум показателям – в текущем времени (графа «теперь»), и для оценки будущего желательного состояния (графа «предпочтительно»). После заполнения анкеты баллы всех ответов A в колонке «теперь» суммируются, полученная сумма делится на 6, в результате чего получается средняя оценка по альтернативе А. Те же вычисления повторяются для альтернатив В, С, D. Таким же образом обрабатывается колонка «предпочтительно». Базовый вариант анкеты, предложенный Кэмероном и Куинном представлен в приложении 4.

II. Вычерчивание профиля организационной культуры. В форму диаграммы заносятся средние значения («A» – клановая; «B» – адхократическая; «C» – рыночная; «D» – бюрократическая), которые затем соединяются в четырехугольник. Аналогичные действия проводятся и для графы предпочтительно. Кроме того, возможны и отдельные профили для каждого из 6 тезисов. На рисунке 2.2 представлен пример профиля ОК.



Рисунок 2.2 Пример профиля организационной культуры

III. Интерпретация профилей культуры. Камерон и Куинн предлагают рассматривать шесть стандартных разрезов в организации:

* По доминирующему типу культуры сейчас. Квадранты, обладающие наивысшими оценками, показывают типы культур, идентифицирующие главенствующие базисные допущения, ценности и стиль. В долгосрочной перспективе профиль культуры компании будет полезен для определения наиболее ценных атрибутов лидерства, вероятно вознаграждаемого поведения, предпочтительного стиля управления.
* По различию между нынешней и «желаемой» орг. культурой. Анализ площадей наибольшего различия профилей организации дает возможность наметить способы и пути изменения. Особое внимание авторы советуют уделять диаграммам, которые показывают различия более чем на десять пунктов.
* По силе доминирующего типа культуры. Сила культуры зависит от количества пунктов оценки, отданных конкретному типу в результате опроса. Также отметим, что сильные культуры соотносят с более высокими показателями трудовой деятельности, единообразием усилий и др.
* По результатам сравнения профиля орг. культуры предприятия со усредненными профилями почти тысячи компаний, оцененных по опросам более четырнадцати тысяч менеджеров авторами методики
* По совместимости общих тенденций, выявленных Кэмероном и Куинном в процессе более чем десятилетнего применения OCAI, с тенденциями исследуемой организации.

Авторы методики отмечают, что изменения на предприятии особенно важны, когда существующая культура не способствует достижению организацией требуемого уровня эффективности, в связи с чем выделяются несколько групп методов изменения культуры:

1) Изменение приоритетных объектов внимания со стороны руководства.

2) Изменение методов и способов решения кризисных ситуаций.

3) Смена фокуса в существующих программах обучения, перепроектирование ролей.

4) Редактирование критериев мотивации и стимулирования.

5) Редактирования кадровой политики.

6) Изменение символов, обрядов традиций (и т.д.) организации.

Можно заключить, что выстраивание нынешнего профиля организационной культуры предприятия и его верная интерпретация в соответствии с желаемым позволит практически любой организации извлечь для себя информацию, о том, какие меры необходимо предпринять для повышения эффективности трудового потенциала работников. Кроме того, инструмент OCAI ориентирован на практику, а к проведению анкетирования можно привлечь любого работника. В связи с этим инструмент и получил столь широкое распространение.

*2. Р. Гоффи, Г. Джонс*. Данные авторы предложили свою классификацию культуры организации, в которой ключевыми ценностями являются “социальность” (ориентация на дружественные отношения) и “солидарность” (ориентация на сходство мнений). При этом положительная или отрицательная форма проявления типа культуры образует третье измерение модели, которая получила название в переводе на русский язык «куб двойное С» (см. рис 2.3). Подход Р. Гоффи и Г. Джонса заключается в том, что комбинация высокого и низкого уровней социальности и солидарности позволяет выделить четыре типа организационной культуры[[21]](#footnote-21):

1) Культура связей (сетевая, «networked») – высокий уровень социальности, низкий уровень солидарности: атмосфера чрезвычайно дружелюбная и беспечная, люди много общаются в непринужденной и неформальной манере. Используется следующая описательная метафора: “Среди друзей”.

2) Рыночная (наемническая) культура («mercenary») – низкий уровень социальности, высокий уровень солидарности: предпочтение отдается деловому стилю, праздные беседы считаются пустой тратой времени, все подчинено достижению поставленной цели. “Работайте по воскресеньям”.

3) Фрагментированная культура («fragmented») – низкий уровень социальности и солидарности: люди склонны отождествлять себя не столько с организацией, сколько с профессией. “Вместе, но раздельно”.

4) Общинная культура («communal») – высокий уровень социальности и солидарности: люди дружелюбны друг к другу, активно общаются на профессиональные и личные темы, нацеленность на достижение организационных задач. “Мы семья”.



Рисунок 2.3 Модель организационной культуры Р. Гоффи и Г. Джонса "куб двойное С"
Источник: Р. Гоффи, Г. Джонс. Почему люди должны следовать за вами. – Москва.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. – с.113

Говоря о проявлении типа культуры в организации, исследователи отмечают сильные стороны и недостатки социальности и солидарности.

Таблица 2.4 Сильные стороны и недостатки социальности и солидарности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Положительное проявление | Отрицательное проявление |
| Социальность | Благоприятная социальная среда, дружеская атмосфера, неформальные отношения, высокий моральный дух, обмен информацией, командная работа, помощь и поддержка. *Благоприятная среда для креативности, инноваций, долговременные отношения.* | Не осуждается низкая результативность, недостаток критичности, толерантность, стремление к компромиссу порождает проблемы бизнеса, среда для формирования клик, неформальных групп. *Риски для бизнеса.* |
| Солидарность | Ориентация на общие задачи, интересы, нацеленность на достижение конечных результатов, рациональность, эффективность, интересы бизнеса выше личных отношений. *Достижение высоких бизнес результатов в краткосрочной перспективе.* | Пренебрежение личными интересами, психологический дискомфорт, незаинтересованность в долговременных отношениях, отсутствие поддержки. *Риски для бизнеса в долгосрочной перспективе.* |

Источник: составлено автором по Р. Гоффи, Г. Джонс. Почему люди должны следовать за вами. – Москва.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. – с.112

Модель Гоффи и Джонса, как и инструмент Кэмерона и Куинна, предлагает опросник (анкету) для определения типа организационной культуры. Опросник включает 23 утверждения и состоит из двух 5-балльных шкал, измеряющих уровень социальности и солидарности. Далее приведены некоторые утверждения из опросника[[22]](#footnote-22).

Утверждения шкалы социальности: «Там, где я работаю, люди часто доверительно беседуют друг с другом по личным вопросам»; «У нас на работе люди очень хорошо ладят друг с другом и споры между ними редки». Утверждения шкалы солидарности: «Там, где я работаю, самое главное — это добиться успеха»; «Если кто-то работает плохо, то вопрос об этом рассматривается быстро и решительно».

Выявление формы проявления организационной культуры (отрицательного или положительного) осуществляется процедурой групповой экспертной оценкой после определения типа культуры.

Нельзя не отметить: поскольку модель Р. Гоффи и Г. Джонса рассчитана на анализ только двух категорий в организации, она (как и предложенное авторами анкетирование) не позволяет полностью оценить культуру компаний различных сфер рынка, разного размера и т.д. Кроме того, модель позволяет выявить пути развития организационной культуры также лишь в рамках двух ключевых категорий и ориентации на положительное проявление типа орг. культуры. В связи с этим на практике «куб двойное С» значительно уступает инструменту OCAI, однако при необходимости измерения непосредственно социальности и солидарности, модель все же может оказаться полезной для управленцев.

*3. Дж. Морено. Социометрическая техника.* Данная методика не служит диагностике всей организационной культуры, однако она позволяет проанализировать такой её важнейший элемент, как межличностные и межгрупповые отношения – с целью управлениями ими и развития орг. культуры в этом ключе.

Социометрическая процедура может иметь целью измерение степени сплоченности-разобщенности в группе, выявление «социометрических позиций» (соотносительного авторитета членов группы по признакам симпатии-антипатии), а также обнаружение внутригрупповых подсистем, во главе которых могут быть свои неформальные лидеры. Социометрическая процедура проводится в ходе 4-х этапов[[23]](#footnote-23):

1) Постановка задач исследования и выбор объектов для измерения.

2) Формулирование гипотез и положений, соответствующих возможными критериям опроса участников групп. Могут изучаться отношения в группе досуга, в производственной группе, во стабильной или временной и т.д.) Здесь не стоит соблюдать полную анонимность, т.к. требование экспериментатора раскрыть свои симпатии и антипатии зачастую вызывает внутренние затруднения у опрашиваемых.

3) Вопросы заносятся на специальную карточку или же проводится устное интервью. Опрашиваемые выбирают других членов группы в зависимости от своих предпочтений, основываясь на симпатиях и антипатиях, уровне доверия и др. Исследователь зачитывает два вопроса: а) и б) и предлагает опрашиваемым написать на карточках под цифрой 1 – фамилию члена группы, которого они выбрали бы в первую очередь, под цифрой 2 – кого, если бы не было первого, под цифрой 3 – если бы не было первого и второго. Далее исследователь задает вопрос о личных взаимоотношениях и проводит инструктаж подобным образом. При этом вопросы разделяются на исследование деловых отношений (напр., «А) С кем Вы отправились бы в длительную командировку? Б) Кого из членов коллектива Вы не взяли бы?) и личных (напр. «А) Кого Вы хотели бы пригласить на день рождения? Б) Кого не хотели бы видеть на празднике?»). Исследование может проводиться несколько раз с целью подтверждения достоверности: для вторичного исследования берутся другие вопросы.

Стоит отметить, что процедура социометрии может проводится в двух формах: непараметрическая – испытуемому предлагается дать ответы без ограничения числа выборов (в группе из 13 человек опрашиваемый выбирает 12 человек, кроме самого себя); параметрическая – с ограничением числа выборов (фиксированное число из всех членов группы, напр. 4-5 человек из 25).

4) Обработка результатов – табличный, графический и индексологический способы. Табличный заключается в построении социоматрицы по деловым и личным отношениям в отдельности – результаты разносятся по матрице с помощью условных обозначений. По вертикали записываются номера с фамилиями членов группы, по горизонтали — только номера, на пересечениях цифрами +1, +2, +3 обозначают выбранных испытуемым в первую, вторую, третью очередь, цифрами -1, -2, -3 – тех, кого опрашиваемый не выбирает в первую и так далее очередь. Взаимный положительный/отрицательный выбор обводится в таблице независимо от очередности. Подсчитывается сумма всех полученных каждым членом группы выборов по вертикали (сумма выборов) и сумма баллов для каждого члена группы. Учитывается, что выбор в первую очередь равняется +3 баллам (-3), во вторую — +2 (-2), в третью — +1(-1). После этого находится общая алгебраическая сумма, определяющая статус в группе. На основе социоматрицы может быть построена социограмма – графическое изображение реакции опрашиваемых друг на друга. Пример социоматрицы представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 Типовая социоматрица группы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Фамилия | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | Казаков |   | +1 |   |   | +2 |   |   | +3 |   | -1 |
| 2 | Корытов | +1 |   |   | +3 | +2 |   |   |   |   |   |
| 3 | Подвойтов | -1 | +1 |   | +2 | +3 |   |   |   |   |   |
| 4 | Суханов |   | +2 |   |   | +1 |   |   |   | +3 |   |
| 5 | Голубцов | +2 | +1 |   | +3 |   |   | -3 |   |   | -2 |
| 6 | Орлова |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 7 | Терещенко | +1 |   |   | +3 |   |   |   |   |   |   |
| 8 | Петренко | +1 |   | +3 | +2 |   |   |   |   |   |   |
| 9 | Старостин |   | +2 |   |   | +1 |   | +3 |   |   | -1 |
| 10 | Ибрагимова |   | +2 | +1 |   | +3 |   |   |   | -1 |   |
|   | Кол-во выборов |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   | Кол-во баллов |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   | Общая сумма |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

Источник: Информационный ресурсный центр по научной и практической психологии «ПСИ-фактор». URL: http://psyfactor.org/moreno.htm (дата обращения 17.12.16)

Анализируя данный подход отметим, что существенным недостатком социометрии является то, что она исследует только уже сложившиеся коллективы, а потому не может быть использована для формирования новых команд, групп и т.д. Кроме того её отличает невозможность раскрытия абсолютно всех взаимоотношений в группе.

Тем не менее использование методики позволяет перегруппировать людей с целью снижения напряженности из-за взаимной неприязни некоторых членов коллектива. Проведение социометрии занимает всего около 15 минут. Однозначно практическая ориентированность делает данный инструмент, на взгляд автора, наиболее применимым для совершенствования отношений в коллективе – элемента организационной культуры. Если типология Гоффи и Джонса определяет характер отношений внутри всего предприятия, то социометрия позволяет анализировать взаимоотношения отдельных людей в конкретных рабочих группах и командах, что даёт возможность управлять коллективом наиболее эффективно.

4. *Зябриков В.В. «Единая» типология организационных культур.*

В первой главе подробно была разобрана предложенная данным автором типология. Ключевой особенностью данного подхода является выделение Зябриковым конкретных групп совместных ценностей, способов принятия решений, стиля управления и наиболее действенных мер стимулирования для каждого из типов культур. Объединение различных классификаций позволяет диагностировать конкретную культуру с помощью инструмента OCAI и дополнять желаемый профиль организации и пути развития орг. культуры на основе еще двух существенных признаков: степень профилированности и обезличенности власти. В результате исследователь может получить наиболее полную характеристику предприятия и анализировать степень соответствия элементов управления выявленному и желаемому типам организационной культуры.

Для практического применения рассмотренных методик и инструментов управления персоналом для развития культуры, в третьей главе выпускной квалификационной работы было проанализировано ЧОУ «“Биг Бен” – центр изучения английского языка», предприятие, послужившее местом прохождения преддипломной практики, в рамках которой:

1. Была изучена специфика деятельности ЧОУ «“Биг Бен” – центр изучения английского языка», его организационная структура и финансовое положение.

2. Были проведены многочисленные личные беседы с сотрудниками и руководством компании; также было проведено анкетирование персонала.

3. На основе собранных данных была проанализирована организационная культура предприятия.

# Глава 3. Совершенствование организационной культуры на примере ЧОУ «“Биг Бен” – центр изучения английского языка»

## 3.1 Общая информация о ЧОУ «“Биг Бен” – центр изучения английского языка»

Частное образовательное учреждение «“Биг Бен” – центр изучения английского языка» – одна из крупнейших образовательных компаний в городе Челябинске. Возникнув в 2008 году, компания на сегодняшний день на рынке образовательных услуг города занимает одну из лидирующих позиций. Этому во многом способствовало разнообразие предоставляемых организацией услуг, которые значительно шире непосредственного обучения английскому языку[[24]](#footnote-24):

1) Предоставление возможности изучения английского языка по различным направлениям. «Биг Бен» дифференцирует группы обучения в зависимости от возраста (дети, подростки, взрослые) и уже имеющихся знаний английского языка; имеется возможность индивидуальных занятий, программа «интеллектуальной продленки» и др.

2) Работа с многочисленными партнерами из колледжей и университетов Великобритании и Америки по обучению детей и взрослых в данных странах. В летний период обучающимся предоставляется возможность посетить ведущие центры изучения английского языка за рубежом (в США, Великобритании, Канаде, в том числе Кембридже, Майами и др.) в небольших группах на срок от 3-х до 4-х недель с целью прохождения интенсивных курсов изучения языка среди его носителей.

3) Организация программ языкового лагеря для детей и подростков на время школьных каникул. Ученики проводят время в неформальной обстановке, совмещая обучение и каникулы, что, на взгляд руководства, является очень эффективным средством изучения языка.

4) Подготовка к экзаменам английского языка, в том числе международного уровня (ЕГЭ, ОГЭ, TOEFL, IELTS и др.). Данное направление деятельности является одним из наиболее популярных, поскольку в условиях глобализации требования к знанию английского языка являются неотъемлемой частью вступительных испытаний в ведущие вузы России и мира; требования к знанию языка предъявляют и крупные российские и международные компании, в то время как сертификат о сдаче того или иного экзамена обычно является достаточным подтверждением обладания языком.

5) Корпоративное обучение сотрудников различных организаций города Челябинска. Группы формируются по результатам оценки навыков сотрудников компании-заказчика, обучение предоставляется на всех уровнях знания языка. Кроме того, учитывается направленность деятельности клиентов, а курсы адаптируются в соответствии с пожеланиями компании.

6) Услуги переводов текстов и документов, в том числе для нотариального заверения. Данный тип услуг, как и предыдущий, пользуется спросом в основном у компаний, сотрудничающих с иностранными партнерами.

7) Организация занятий в современном театральном кружке на английском языке.

8) Консультация и содействие по вопросам оформления виз и документов для поездок в Америку и Великобританию.

Основная цель организации – помочь обучающимся максимально уверенно владеть английским языком, чтобы свободно применять полученные знания как в учебной/рабочей среде, так и вне её. Достижению вышеуказанной цели служат выделяемые самой компанией преимущества обучения в её стенах:

1) Глобальная ориентация на обучение только английскому языку, которая свидетельствует об углубленности данного предмета и более совершенном методическом обеспечении.

2) Тщательно отобранный преподавательский состав. В приоритетах отбора были положены высокий уровень профессионализма, который совершенствуется за счет прохождения стажировок в Великобритании и посещения семинаров, проводимых ведущими мировыми методистами 3-4 раза в год.

3) Доступная ценовая политика, ориентированная на длительное обучение. Акцент делается на частые занятия в течение месяца и скидки при оплате обучения на длительный срок (6 месяцев, 1 год и больше).

Руководство «Биг Бена» в ходе личной беседы с автором данной работы огласило следующую стратегию организации: «Профессионализм преподавателей, надежность обучения, опыт компании и неугасающий интерес обучающихся». Наблюдение за деятельностью ключевых сотрудников и анализ отзывов студентов в ходе прохождения практики позволили выявить, что компания в полной мере придерживается данных положений.

Также существенным аспектом деятельности организации является направленность на расширение: помимо действующей сети по городу Челябинску, включающей 4 так называемых клуба английского языка, ведутся работы по созданию новых точек в различных районах города; кроме того, у руководства имеются планы по вхождению на рынок Санкт-Петербурга в ближайшие годы.

## 3.2 Характеристика организационной структуры и финансового положения ЧОУ «“Биг Бен” – центр изучения английского языка»

Одна из специфических особенностей рынка платных образовательных услуг заключается в том, что даже занимающие лидирующие позиции компании обладают сравнительно небольшой численностью персонала, что непосредственно отражается на организационной структуре предприятий. Общая численность работников «Биг Бена» составляет 29 человек, организационная структура же имеет линейно-функциональный вид (рисунок 3.1). Два соучредителя выполняют руководящие функции, помощник по продвижению выполняет функции популяризации организации в социальных сетях, продвижения объявлений и т.д., администраторы каждого из 4-х клубов получают указания непосредственно от руководителей и передают их преподавателям, однако вследствие малой численности персонала, зачастую рекомендации руководителей передаются при личных встречах; также в каждом клубе имеется уборщик. Функции системного аналитика заключаются в анализе путей развития и расширения предприятия, а также поиске способов привлечения новых клиентов.

Директор 1

Директор 2

Помощник по продвижению

Системный аналитик

Администратор 1

Администратор 2

Администратор 3

Администратор 4

Бухгалтер

4 преподавателя

4 преподавателя

4 преподавателя

4 преподавателя

Рисунок 3.1 Организационная структура «ЧОУ "Биг Бен" - центр изучения английского языка»
Источник: составелено автором на основе данных компании

Назначения на индивидуальное, корпоративное обучение, групповые поездки за рубеж осуществляются руководителями. Стоит также отметить, что и оба директора могут выполнять экспертные функции в особых случаях (корпоративное обучение, переводы текстов и др.), так как и они обладают профессиональными знаниями в области английского языка и проходят различные стажировки и курсы повышения квалификации наряду с остальными преподавателями.

Финансовое положение ЧОУ «“Биг Бен” – центр изучения английского языка» можно охарактеризовать как уверенно стабильное. Несмотря на то, что руководство отметило некоторый спад на рынке платных образовательных услуг в последние 2 года, причиной чего, на взгляд автора, является неустойчивая экономическая ситуация в нашей стране, сопровождаемая некоторыми чертами финансового кризиса, репутация организации и её популярность среди ведущих школ и организаций города Челябинска позволяет компании не только сохранять свои позиции, но и укреплять их. Точная статистика по данной отрасли отсутствует, однако руководство с уверенностью отмечает, что «Биг Бен» входит в тройку крупнейших центров изучения английского языка в городе наряду с «Camelot» и «The English club».

Ежемесячно обучение в организации проходят около 800 студентов[[25]](#footnote-25), и эта цифра продолжает расти даже в условиях нестабильной экономической ситуации. На взгляд автора, объясняется это тем, что в жестких условиях организации все больше придерживаются сокращения непродуктивных, неконкурентоспособных работников, в то время как знание английского, подтвержденное сертификатом международного образца, позволяет сохранить или же приобрести рабочее место, предоставляя также и возможности для карьерного роста.

С другой стороны, отмечается, что большинство обучающихся на сегодняшний день отказываются от зарубежного обучения. Для людей, привыкших часто выезжать за рубеж и практиковать навыки английского языка среди носителей, такие поездки становятся роскошью. Тем не менее, поскольку обучение за рубежом не является основным видом деятельности «Биг Бена», доходы организации по данному направлению за последний год уменьшились незначительно. Руководство по-прежнему настроено на расширение деятельности.

Подводя итоги, отметим, что специфика деятельности организации обуславливает не только численность персонала, но и, как следствие, специфику управления и организационной культуры. В связи с этим далее проведен анализ культуры, опирающийся на характерные аспекты деятельности предприятия.

## 3.3 Анализ ключевых элементов организационной культуры ЧОУ «Биг Бен»

Ранее было отмечено, что сущность организационной культуры проявляется в том числе и через её ключевые свойства. Одно из них заключается в том, что ОК представляет собой сложную систему, которая объединяет отдельные элементы в единое целое, а совершенствование отдельных элементов системы приведет и к развитию всей системы. В связи с этим при первичном анализе организационной культуры ЧОУ «Биг Бен» были исследованы следующие составляющие организационной культуры: ценности, знания, система коммуникаций, стиль руководства и система стимулирования. Все данные были получены в результате наблюдений за ходом трудовой деятельности и личных бесед с сотрудниками и руководством компании.

1) Ценности. Здесь стоит сразу отметить, что в организации отсутствует система так называемых декларируемых ценностей, нет «корпоративного кодекса» или аналогичных документов в силу малой численности персонала. В частном образовательном учреждении с небольшим составом система ценностей основана по большей степени на личных ценностях руководителей, которые также занимаются преподавательской деятельностью. Ключевые из них отражены в оглашенной ранее стратегии «Биг Бена»:

-Профессионализм. Для компании первостепенной является глубокая осведомленности каждого сотрудника в своей области деятельности, подкрепленная многолетним опытом и приобретенными в ходе непрерывно продолжающегося самообразования навыками.

-Надежность обучения, как залог успешной репутации, в том числе социальных имиджевых характеристик.

-Ориентация на опыт с целью постоянного повышения качества предоставляемых услуг.

-Стремление максимально заинтересовать студентов. В компании отмечают, что одну из важнейших целей деятельности – передачу знаний – можно осуществлять только, если обучающийся максимально вовлечен в учебный процесс и заинтересован им.

Кроме того, сотрудники отмечают поддержку руководством их приверженности принципу *ориентации на конкретного клиента* в рамках учебного процесса, а также каждый преподаватель обозначил *приверженность делу*, как одну из наиболее приоритетных личных ценностей (нельзя не отметить, что это совпадает и с некоторыми «критериями успеха» Питерса и Уотермана). Специалисты говорят также о том, что ценностями – целями образовательной корпорации прежде всего должно выступать научное знание само по себе, а также академическая свобода.[[26]](#footnote-26)

Несмотря на то, что ценности организации исходят в первую очередь от директоров и насаждаются «сверху», глубокая осведомленность последних в особенностях учебного процесса, преподавательской деятельности в силу личного опыта на практике выявляет то, что личные установки на рабочий процесс сотрудников по большей мере или полностью совпадают с ценностями руководителей.

2) Знания. Поскольку профессионализм является одной из ключевых ценностей «Биг Бена», то и управление системами обучения и оценки персонала является одной из первостепенных задач руководства. Говоря о системах отбора, отметим, что на сегодняшний день в существующих клубах уже имеется устоявшийся штат. Однако при дальнейшем расширении компании планируется применять, как и ранее, лишь традиционные методы отбора (резюме и собеседование) без оглядки на возможное отрицательное влияние новых работников на культуру организации. Помимо повышения трудоемкости управления, неизбежно возникающей при увеличении количества работников, возникновение субкультур на стадии активного роста негативно скажется на деятельности компании.

Что касается обучения, то в первую очередь все сотрудники каждый семестр проходят курсы повышения квалификации под управлением приглашенных из-за рубежа ведущих методистов. Результаты оцениваются путем совместного обсуждения по окончании пройденного материала. Также преподаватели наряду с руководителями посещают семинары – как по углубленному изучению английского языка, так и по повышению эффективности организации учебного процесса. Всё это помогает людям избегать повторения одних и тех же ошибок, а также связывать индивидуальную эффективность с эффективностью всей компании.

3) Система коммуникаций. Специфика работы ЧОУ «Биг Бен» как малого предприятия обуславливает отсутствие необходимости в построении сложной и широкой сети внутренних коммуникаций. Все вопросы решаются в ходе личных бесед работников между собой и с руководством. В каждом из клубов проводятся еженедельные неформальные собрания, где могут обсуждаться личные и касающиеся трудовой деятельности вопросы. Таким образом тесное общение полностью устраняет всевозможные барьеры коммуникаций.

4) Стиль руководства. Исследователи отмечают, что в малых организациях важным является, чтобы руководитель верил в свои действия и поощрял инициативу персонала, привлекая его к обоснованию решений[[27]](#footnote-27). Наиболее полно отражающим суть управления в организации, на взгляд автора, является лозунг «свобода и жёсткость одновременно». Далее представлены некоторые результаты наблюдений автора отчета за данным элементом организационной культуры:

- Директоры действуют как единое целое, по всем вопросам выражая единое мнение по причине многолетней дружбы и партнерства, поровну распределяя обязанности.

- Оба руководителя являются членами рабочего процесса в каждом клубе организации, выступая в роли исполнителей как рядовых (обучение студентов), так и специфических (работа с корпоративными клиентами) задач наравне с преподавательским составом, одновременно и подавая пример «экспертной» работы.

- В случае назначения директором одного из сотрудников на руководство взрослой группы обучающихся, первым было проигнорировано нежелание работника переключаться с подростковой группы и «менять весь план работы» на ближайший месяц.

- Для каждой группы изучения английского языка в зависимости от возраста (дети, подростки, взрослые) и уровня знаний («Beginner», «Pre-intermediate» и т.д.) руководством предоставляются определенные программы обучения, совершенствующиеся каждый год, хотя персоналу также даётся и возможность подстраивать их под особенности каждой группы, согласовывая это с одним из директоров.

- Системный аналитик и помощник по продвижению зачастую решают различные задачи совместно, при этом им предоставляется значительная свобода действий, осуществляется контроль лишь за результатами их деятельности.

- На вопрос «Считаете ли Вы руководителей своими лидерами?» 17 из 20 опрошенных ответили положительно.

- Руководители иногда вмешиваются в образовательный процесс преподавателей и предлагают свои рекомендации по повышению эффективности обучения.

На основании вышеприведенных данных можно заключить, что стиль управления в «Биг Бен» преимущественно авторитарный с элементами демократического. Нельзя не отметить, что проявляются и черты поддерживающего лидерства, в частности обращение с подчиненными как с равными и участие в коллективной работе. Возможными причинами могут служить как высокая заинтересованность руководства в практической стороне работы, так и сравнительная легкость контроля сотрудников в связи с малой численностью персонала.

5) Система стимулирования. Стимулирование в «Биг Бене» заключается в нескольких основных положениях:

- 50 % снижение стоимости группового обучения для детей и родственников всех работников.

- Бесплатное проживание и оплата питания руководителей образовательных поездок за рубеж (Кембридж, Майами, Лондон и др.).

- Предоставление возможности совершенствовать свои профессиональные навыки в ходе работы с зарубежными методистами, посещение семинаров.

- Для специалиста по продвижению и системного аналитика: премиальные вознаграждения за увеличение прироста клиентов по сравнению с предыдущим месяцем.

- Проведение совместных развлекательных мероприятий (выезды на природу, посещение театра и кино и др.)

Анализируя вышесказанное, можно отметить, что для малого предприятия существующая система стимулирования довольна разнообразна и, кроме того, имеет явную направленность на развитие и поддержание организационной культуры в компании, однако, с другой стороны, она не затрагивает непосредственно результаты работы преподавательского состава. Стимулирование по большей части направлено не на поощрение, а на дополнительные бенефиты и поддержание «семейного» духа.

Таким образом после анализа ключевых элементов организационной культуры ЧОУ «“Биг Бен” – центр изучения английского языка», автором было выяснено, что организация поддерживает важнейшие совместные ценности и на уровне представлений, и в ходе трудовой деятельности, развивает и укрепляет знания сотрудников; кроме того, в компании отсутствуют какие-либо коммуникационные барьеры между работниками всех уровней. Однако вследствие преимущественно авторитарного стиля управления руководители могут проигнорировать или не заметить недовольство работников возложенными на них функциями или же недостаточной свободой действий в той или иной ситуации. Система стимулирования же не направлена на вознаграждение рабочих успехов сотрудников.

## 3.4 Определение типа и направлений развития организационной культуры ЧОУ «Биг Бен»

После первичного анализа организационной культуры компании автором было проведено анкетирования работников, предложенное профессорами Мичиганской бизнес-школы К. Кэмероном и Р. Куинном в книге «Диагностика и изменение организационной культуры», с целью выявлению существующего и так называемого «желаемого» типа культуры, согласно предложенной авторами рамочной конструкции конкурирующих ценностей. В опросе приняли участие 23 сотрудника компании. Далее приведена сводная таблица результатов опроса. На основании результатов графы «итого» на рисунке 3.2 представлены усредненные «нынешний» и «предпочтительный» профили организационной культуры ЧОУ «“Биг Бен” – центр изучения английского языка».

Таблица 3.1 Результаты проведения анкетирования сотрудников ЧОУ «Биг Бен»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Сотруд-ники | А | В | С | D |
| Теперь | Предп. | Теперь | Предп. | Теперь | Предп. | Теперь | Предп. |
| 1 | 58 | 30 | 8 | 33 | 22 | 20 | 12 | 17 |
| 2 | 45 | 41 | 5 | 40 | 30 | 16 | 20 | 3 |
| 3 | 54 | 38 | 10 | 32 | 23 | 25 | 13 | 5 |
| 4 | 50 | 43 | 8 | 30 | 25 | 19 | 17 | 8 |
| 5 | 65 | 44 | 0 | 35 | 15 | 21 | 20 | 0 |
| 6 | 57 | 31 | 8 | 37 | 25 | 22 | 10 | 10 |
| 7 | 55 | 42 | 15 | 30 | 18 | 24 | 12 | 4 |
| 8 | 48 | 35 | 7 | 39 | 32 | 20 | 13 | 6 |
| 9 | 60 | 33 | 10 | 35 | 20 | 18 | 10 | 14 |
| 10 | 55 | 36 | 9 | 34 | 28 | 27 | 8 | 3 |
| 11 | 42 | 31 | 16 | 38 | 28 | 18 | 14 | 13 |
| 12 | 53 | 40 | 11 | 43 | 28 | 10 | 8 | 7 |
| 13 | 62 | 31 | 10 | 32 | 17 | 27 | 11 | 10 |
| 14 | 49 | 28 | 6 | 44 | 24 | 19 | 21 | 9 |
| 15 | 56 | 41 | 12 | 36 | 19 | 17 | 13 | 6 |
| 16 | 52 | 38 | 7 | 45 | 27 | 13 | 14 | 4 |
| 17 | 49 | 27 | 14 | 39 | 24 | 22 | 13 | 12 |
| 18 | 58 | 30 | 8 | 40 | 23 | 24 | 11 | 6 |
| 19 | 63 | 34 | 4 | 42 | 19 | 20 | 14 | 4 |
| 20 | 46 | 34 | 13 | 37 | 34 | 12 | 7 | 17 |
| 21 | 54 | 40 | 9 | 35 | 26 | 20 | 11 | 5 |
| 22 | 54 | 32 | 0 | 36 | 28 | 23 | 18 | 9 |
| 23 | 39 | 45 | 23 | 39 | 18 | 9 | 20 | 7 |
| **Итого:** | **53.2** | **35.8** | **9.3** | **37** | **24** | **19.3** | **13.5** | **7.9** |



Рисунок 3.2 Профили организационной культуры ЧОУ "Биг Бен"
Составлено автором на основании результатов анкетирования

Из представленного графика следует явное преобладание клановой организационной культуры в компании с некоторыми уклоном в квадрант «внешнее позиционирование и дифференциация» - «контроль и стабильность» (рыночный тип ОК). Анализ элементов культуры лишь подтверждает результаты опроса: авторитарный стиль управления, принцип «делай, как я», неформализованный личный контроль и близость работников к лидерам. Согласно единой типологии организационных культур Зябрикова В.В. именно эти признаки соответствуют «организации клубного типа»[[28]](#footnote-28). Черты рыночной культуры в свою очередь проявляются в принятых руководством на себя ролях наставников и приверженности принципу «контроль способствует рентабельности».

В то же время хорошо прослеживается единство мнений работников касательно желаемого типа организационной культуры, которое заключается в симбиозе клана и адхократии. Ключевыми аспектами адхократического типа являются инициатива и повышение эффективности за счет предоставления персоналу большей свободы действий с ориентацией на творчество[[29]](#footnote-29). Таким образом, рамочная конструкция обнаруживает четкое направления развития организационной культуры – сохранение клановых особенностей организации с одновременной ориентацией на творчество и самостоятельность работников.

## 3.5 Рекомендации по совершенствованию организационной культуры компании

Стоит отметить, что предприятие обладает достаточно устойчивой организационной культурой. Совпадение ценностей, малая численность персонала и проверенная на опыте организационная структура обуславливают устоявшийся «клубный» характер компании, вследствие чего отсутствует необходимость проведения глубинных изменений. Тем не менее далее автором представлены выявленные в ходе прохождения практики ключевые проблемы организационной культуры ЧОУ «“Биг Бен” – центр изучения английского языка»:

1) Направленность системы стимулирования лишь на бенефиты и поддержание «семейного» духа; разрывы в результатах работы преподавательского состава и денежного вознаграждения.

2) Игнорирование руководителями недовольства подчинённых относительно назначенных рабочих задач; игнорируется также и увеличивающийся объем работы сотрудников, следствием чего может стать ухудшение отношения персонала к работе. При этом отсутствуют какие-либо методы решения конфликтов начальства и работников.

3) Отсутствие доверия к сотрудникам и предоставления им большей свободы действий и инициативы, в том числе творческой, в рамках рабочего процесса.

4) Отсутствие ориентации на существующую организационную культуру при дальнейшем найме персонала в процессе расширения компании.

Меры по устранению представленных проблем могут способствовать повышению эффективности трудового потенциала, улучшению внутриорганизационного климата и росту популяризации копании в связи с улучшением качества её работы. В этой связи были предложены следующий комплекс мер. Отметим, что каждое из положений рекомендуется к внедрению лишь в совокупности с остальными.

1) Разработка системы премиальных вознаграждений, основанной на объеме работы (дополнительные группы, переводы, консультации и т.д.), а также на качестве обучения. Здесь подразумевается, что результаты итоговых тестов, проводимых среди обучаемых в клубе по окончании каждого месяца, будут служить основанием для оценки качества преподавания за прошедший период и повышения премиальной части заработной платы (табл. 3.2). Одновременно данный метод предназначен и для повышения максимальной заинтересованности студентов, что является одним из основных положений стратегии компании.

Говоря об экономической эффективности данного предложения, приведем следующие показатели. Базовая заработная плата преподавателей составляет 30 тыс. руб., в целом ФОТ организации составляет около 700 тыс. руб. Предложенные меры увеличат его не более, чем до 840 тыс. руб. Повышение на 140 тыс. руб. составит около 6% от средней ежемесячной выручки компании (2 400 тыс. руб.).

Таблица 4.2 Система премиальных вознаграждений на основе результатов итоговых тестов

|  |  |
| --- | --- |
| Результаты итоговых тестов | Размер премиальной части з/п |
| Не менее 70% обучающихся получили оценку «5». | 6 000 руб. |
| Не менее 50% обучающихся получили оценку «5», не менее 20 % - оценку «4». | 4 000 руб. |
| Не менее 30% обучающихся получили оценку «5», не менее 40% - оценку «4». | 2 000 руб. |

Составлено автором

Дополнительный способ стимулирования работы сотрудников, при этом направленный на повышения качества предоставляемых услуг, в дальнейшем, скорее всего, приведет к повышению репутации и популярности «Биг Бена» на рынке образовательных услуг г. Челябинска. Подобные показатели являются трудно прогнозируемыми, однако, на взгляд автора, прирост ежемесячного количества студентов в течение полугода после внедрения системы составит не менее 80-100 человек, что повлечет за собой увеличение выручки в среднем на 250-300 тыс. руб. Таким образом, предложенная система, укрепляя орг. культуру «Биг Бена» методами стимулирования сейчас, позволит добиться повышения финансовых показателей в дальнейшем.

2) Внедрение системы ежемесячной оценки удовлетворенности рабочими задачами и развитие ротационных передвижений. В рамках данной системы руководителям предлагается проводить ежемесячную беседу об удовлетворенности результатами, объемами и содержанием деятельности с каждым сотрудником. На основании этого – не столько в целях контроля, сколько в целях совместного анализа и принятия решений – составляется план работы на ближайший период. В силу узкой направленности и специфичности деятельности компании возможно повсеместное применение ротаций, которое позволит сотрудникам выбирать наиболее интересные и удовлетворяющие их зарплатные и премиальные ожидания задачи. Отсюда следует нивелирование конфликтов начальства и подчиненных и улучшение отношения персонала к работе. Кроме того, с точки зрения финансовых затрат, подобная система не потребует дополнительных вложений, однако, как и предложенные в первом пункте рекомендации, положительно повлияет на качество предоставляемых организацией услуг.

3) Ключевой особенностью организационной культуры ЧОУ «Биг Бен» является потребность сотрудников, как работников интеллектуального и творческого труда, в большей свободе действий и выбора способов и методов обучения, в ослаблении контроля. При этом руководство однозначно уверено в профессионализме своих подчиненных, в их постоянно совершенствуемых знаниях и подтвержденных многочисленными сертификатами и многолетним опытом навыках в области обучения английскому языку. В связи с этим, помимо предложенного во втором пункте выбора объемов и направлений работы, рекомендуется также предоставление преподавателям возможности организовывать процесс обучения не только в рамках образовательных программ, но и используя собственные методики, подстраивая процесс передачи знаний под собственный стиль. Вмешательство руководителей в деятельность преподавателей должно соответствовать минимально допустимому уровню; в команде профессионалов доверие подчиненных лидерам не должно быть меньше доверия лидеров подчиненным. Результатами данных мер будут являться улучшение отношения к работе, развитие трудового потенциала в целом и, что самое главное, необходимое смещение вектора развития культуры организации.

4) Ранее было отмечено, что компания планирует расширение – как в городе Челябинске, так и на рынок Санкт-Петербурга. В целях сохранения культуры и избегания снижения эффективности трудовой деятельности автором также предлагается усовершенствование систем отбора новых работников, основанное на «правиле трех» Брайана Трейси[[30]](#footnote-30), а также формуле SWAN (smart, work hard, ambitious, nice) Джона Свона[[31]](#footnote-31), которое заключается в следующих основных положениях:

* Необходимо проводить собеседование минимум с тремя кандидатами на одну должность, что позволит сравнить способности и качества соискателей.
* С понравившимся руководству кандидатом собеседование следует провести также три раза с целью выявления подлинных личных качеств и мотивов возможного работника: соискатель выглядит наиболее привлекательным на первом собеседовании, однако последующее постепенное снижение образа открывает человека гораздо глубже.
* Одно из собеседований должно быть направлено на обнаружение следующих личных качеств: амбициозность, трудолюбие и харизма (привлекательность в общении). Кандидаты, обладающие помимо деловых качеств, данными характеристиками с большей вероятностью будут способствовать успеху компании.
* Три собеседования следует проводить в трёх различных местах, поскольку в другом пространстве, в том числе отличном от офиса, согласно опыту Трейси, соискатели ведут себя более раскованно, легче подметить их истинные реакции на тот или иной вопрос.
* Одно из собеседований выбранного кандидата следует провести с тремя членами его будущей команды, которая, возможно, не примет его, или же соискатель не проявит необходимых деловых качеств.
* Следует проверить не менее трех предыдущих мест работы кандидата. Это необходимо, чтобы получить объективную информацию о его деловых и (возможно, субъективную) о личностных качествах, в том числе о поведении, ценностных установках. Ключевым вопросом к предыдущим работодателям здесь Трейси называет: «Наняли бы Вы этого человека снова, если бы он захотел устроиться к вам на работу?»

Говоря о полезности данных рекомендаций непосредственно для ЧОУ «Биг Бен», отметим: поскольку в организации отсутствует служба управления человеческими ресурсами, а набором и отбором занимаются непосредственно руководители, то предложенные меры потребуют увеличения лишь временных ресурсов. С другой стороны, данная методика набора при дальнейшем расширении предприятия позволит подбирать сотрудников с необходимыми ценностными установками и стереотипами поведения, не нарушающими существующую организационную культуру компании.

Таким образом, будучи примененными в совокупности и взаимодополнении, обозначенные выше меры, на взгляд автора, могут в конечном счете положительно повлиять на развитие организационной культуры ЧОУ «Биг Бен». Они одновременно направлены и на смещение вектора развития культуры в сторону симбиоза адхократического и кланового типов, и на повышение эффективности деятельности компании путем устранения ранее обозначенных проблем, и на сохранение культуры при найме новых сотрудников.

# Заключение

Подводя итоги, опираясь на результаты проведённого исследования в рамках данной выпускной квалификационной работы, можно сделать ряд выводов об организационной культуре предприятий.

Организационная культура – это возникающее на каждом предприятии социальное явление, которое характеризуется постоянным развитием (или же ухудшением) в процессе внешней адаптации и внутренней интеграции членов организации, обладающее системой ценностей, отношений, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации на повышение или снижение её трудового потенциала. Кроме того, организационная культура обладает рядом специфических черт, которые выделяют данную организацию среди остальных (традиции, сленг, лозунги, обычаи и т.д. – все это способствует передаче культурных ценностей, убеждений, норм и содержания ролей новым работникам).

Обладая рядом свойств, таких как коллективность, эмоциональность, системность, устойчивость и т.д., а также включая в себя ряд структурных элементов, она требует тщательного анализа и развития с целью повышения трудового потенциала персонала и роста организации. Вследствие того, что организационная культура компании может зависеть как от страны, в которой она находится, так и от стадии жизненного цикла, размеров, типа менеджмента и др., инструменты управления персоналом по развитию культуры также будут специфичны для конкретных предприятий.

Несомненно, что ключевую роль в построении и совершенствовании организационной культуры играют ценности предприятия. Однако и стиль руководства, не удовлетворяющий требованиям организационной культуры, неправильно поставленные и реализуемые цели, неэффективная система коммуникаций, а также системы отбора, оценки, обучения или стимулирования сотрудников не только негативно повлияют на результативность деятельности персонала, но и определенно приведут к снижению работоспособности всей организации. В ходе исследования для развития и управления вышеперечисленных элементов культуры были выявлены следующие инструменты и методики: концепция V-business, совершенствование систем отбора, обучения и оценки, выбор тех или иных моделей коммуникаций, инструмент MSAI и соответствие элементов управления типу культуры, развитие систем стимулирования и мотивации. По мнению автора, все перечисленное может помочь руководителям, менеджерам всех звеньев и рядовым работникам предприятий не только осознать уровень развития организационной культуры, но и совершенствовать её.

Кроме того, анализ конкретного предприятия с целью практического применения предложенных в теоретической части работы инструментов выявил необходимость ориентации на специфику организации с целью эффективного управления культурой. В ходе анализа ключевых элементов культуры ЧОУ «Биг Бен» автором было установлено, что организация поддерживает важнейшие совместные ценности и на уровне представлений, и в ходе трудовой деятельности, развивает и укрепляет знания сотрудников; кроме того, в компании отсутствуют какие-либо коммуникационные барьеры между работниками всех уровней. Однако вследствие преимущественно авторитарного стиля управления руководители могут проигнорировать или не заметить недовольство работников возложенными на них функциями или же недостаточной свободой действий в той или иной ситуации. Система стимулирования же не направлена на вознаграждение рабочих успехов сотрудников; также отсутствует ориентация на существующую орг. культуру в существующих системах отбора.

Исследование организации включало в себя анкетирование 23-х сотрудников по методике OCAI, которое позволило заключить, что большинство работников не в полной мере удовлетворены существующей организационной культурой, вектор развития которой направлен в сторону адхократического типа. В связи с этим автором был рекомендован комплекс мер, направленный на повышение эффективности работы организации путём улучшения качества предоставляемых услуг и отношения персонала к работе, среди которых:

* Разработка системы премиальных вознаграждений, основанной на качестве обучения;
* Внедрение системы ежемесячной оценки удовлетворенности рабочими задачами, развитие ротационных передвижений;
* Минимизация контроля рабочего процесса со стороны руководства;
* Совершенствование систем отбора и найма согласно «правилу трёх» Б. Трейси и формуле SWAN Д. Свона.

Примененные в совокупности данные рекомендации позволят умножить трудовой потенциал сотрудников, что и является первостепенной задачей совершенствования организационной культурой.

«Если культура не способствует адаптации, организация либо изменит ее, либо не выживет» (с) Эдгар Шейн.

# Список источников

1. Грошев И.В., Юрьев В.М. Менеджмент организационной культуры. – М.: МПСИ, 201. – 744с.
2. Калетвинова Е.Ю. Стратегическое управление персоналом. — М.: Проспект, 2016. — 144 с.
3. Кармин А. С. Культура социальных отношений. – Спб.: Лань, 2000. – 464 с.
4. Кизян Н.Г., Логинова О.Б. Формирование и развитие организационной культуры предприятия в сфере услуг: Монография – СПб, ИБП, 2011. – 120 с.
5. Спивак В. А. Корпоративная культура [Текст] / В. А. Спивак. – СПб.: Питер. – 2001. – 352 с.
6. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 125 с.
7. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. – СПб, 2008. 152 с.
8. Шаталова Н. И. Организационная культура: Учебник / Н. И. Шаталова. – УрГУПС, 2006. – 458 с.
9. Белоусова Е. Ю. Функции и методы управления организационной культурой. Инновационное развитие российской экономики. Научно-практическая конференция, 2016. С. 304-307.
10. Быков С.В. Методологические подходы к оценке организационной культуры. Социально-психологические механизмы организационной культуры, №2. 2011. С. 19 – 33.
11. Гуреева Е.Г., Макаров А.С. Специфика управления организационной культурой образовательной организации и её учёт при разработке программы организационных изменений. Вестник волжского университета им. В.Н. Татищева, № 2 (2), 2016. С. 137-143.
12. Давыдова Ю. А, Левина В. Н. Культура делового общения в системе организационной культуры. Новая наука: современное состояние и пути развития, № 6 (3), 2015. С 55-56.
13. Малинин Е.Д. Организационная культура: зарубежный опыт // ЭКО: Экономика и организация промышленного производства, № 11, 2007. С. 113-129.
14. Ревина М. А. Формирование корпоративных ценностей как инструмент воздействия на организационную культуру. Вестник МГТУ СТАНКИН, № 2 (21), 2012. С. 53-55.
15. Родина В. Н. Научные подходы к управлению организационной культурой образовательной корпорации. Дополнительное образование детей: теория и практика. Научно-практическая конференция, 2014. С. 134-137
16. Чернецова Г. М. Управление организационной культурой предприятия малого бизнеса в условиях кризиса. Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы. Научно-практическая конференция, 2016. С. 155-157.
17. Шиндряева И. В. Процесс трудовой мотивации и его взаимосвязь с организационной культурой. Научный вестник волгоградского филиала РАНХИГС, № 2, 2016. С. 71-75.
18. Зябриков В.В. Типология и эволюция организационной культуры. Проблемы современной экономики, N 4 (24), 2007. С.194-199.
19. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2012. – 848 с.
20. Гоффи Р., Джонс Г. Почему люди должны следовать за вами. – М.: МИФ, 2008. – 227 с.
21. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. – 311 с.
22. Ленсиони П. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия или финансы. – М.: МИФ, 2013. – 220 с.
23. Мескон М.Основы менеджмента/М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. – М.: Дело, 2011. – 702с.
24. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб: Питер, 2000. 331 с.
25. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. – Москва.: Альпина, 2011. – 528 с.
26. Трейси Б. Мотивация. – М.: МИФ, 2015. – 144 с.
27. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. – 330 с.
28. БЭС: культура. URL: <http://alcala.ru/entsiklopedicheskij-slovar/slovar-K/40618.shtml>. (Дата обращения: 03.12.16)
29. Карл Ф. Фей. Организационная культура и эффективность: пример изучения иностранных компаний в России. URL: <http://www.cfin.ru/press/pmix/2001-2/20.shtml> (Дата обращения: 04.12.16).
30. Praxic. Система внутренних коммуникаций: функции, основные модели и элементы. URL: <https://praxiscom.ru/sistema-vnutrennih-kommunikatsiy-fun/> (Дата обращения: 02.12.16).
31. Д. Ямпoльcкaя, M. Зoниc. Системы стимулирования. URL: <https://www.inventech.ru/lib/management/management-0031/> (Дата обращения: 02.12.16).
32. Информационный ресурсный центр по научной и практической психологии «ПСИ-фактор». URL: <http://psyfactor.org/moreno.html> (Дата обращения 17.12.16)
33. Официальный сайт ЧОУ «“Биг Бен” – центр изучения английского языка». URL: <http://bigben74.ru/> (Дата обращения: 05.03.17)

# Приложение 1

Таблица 2.1 Модели системы коммуникаций

|  |  |
| --- | --- |
| Модель системы коммуникаций | Содержание  |
| «Ресурсный центр» | Для бизнес-стратегии, не предполагающей серьезных организационных изменений. Оправдывает себя в крупных компаниях, работающих в условиях низкой конкуренции. Единое подразделение технически и административно обеспечивает внутренние коммуникации. Обладает собственной редакцией, полиграфией и др. (в т.ч. корпоративные радио- и телепередачи и т.д.). Собственная команда организаторов корпор. событий. При этом мало внимания уделяется страт. планированию внутр. коммуникаций, социальному партнерству и решению организационных проблем. |
| «Экспертный центр» | Крупные компании с большим кол-вом уровней управления, действующие в условиях динамичной конкурентной среды. Всю стратегическую и техническую поддержку компании обеспечивает центральное подразделение, которое, как правило, разделено на отделы: -по функциям; -по каналам информации (отделы печатных СМИ, мультимедиа и др.); -по этапам организации (отделы исследований, планирования, корпоративных событий); -по целевым группам (отделы по работе со СМИ, с местным сообществом, с молодыми специалистами). Центральный департамент готовит план деятельности на год, минимально консультируясь с лин. менеджерами. Оповещает о нём подразделения, но остается открытым к их запросам (напр., о помощи в организации конкретного события, разработке слайдов и т.д.). Бюджет почти полностью централизован, внешние консультанты привлекаются, как правило, лишь при проведении особо крупных программ. |
| «Управление клиентскими заказами» | Для бизнес-стратегий, включающих реструктуризацию и быстрое реагирование на изменения рыночной среды. Подразумевается, что в компании существуют разл. потребности и запросы, целевые группы – разл. внутр. клиенты: CEO, совет директоров, топ-менеджеры, региональные филиалы, бизнес-единицы и др. Клиенты при этом обладают собственным бюджетом, идеями. В департаменте по внутренним коммуникациям выделяются отдельные менеджеры, работающие с конкретным клиентом. Для них могут быть созданы рабочие места непосредственно у клиента, а клиент может принимать участие в найме, оценке таких менеджеров. Т.о., департамент организован как отдел продаж: по регионам, по клиентам и по продуктам. Составляет и защищает несколько планов на год — для каждого клиента отдельно. Бюджет проектов распределяется между центральным департаментом и заказчиками: за техническое обеспечение платит клиент, а работу специалистов оплачивает департамент. |
| «Центр затрат» | Возникает в условиях непрерывных внутриорганизационных изменений и нестабильности компании. Департамент по коммуникациям теряет контроль за расходованием средств на корпоративные коммуникации. Внутренние клиенты могут обращаться к внешним подрядчикам, департамент вынужден сокращать штат и начинает выступать в роли внутреннего посредника услуг внешних подрядчиков. Хотя большая часть технических и оперативных задач передана в аутсорсинг, работа над решением стратегических вопросов все еще сосредоточена в центре. |
| «Центр прибыли» | Для бизнес-стратегий, ориентированных на сокращение издержек и аутсорсинг. Орг. структура существенно преобразуется, департамент по внутренним коммуникациям становится самостоятельным дочерним подразделением и активным провайдером услуг не только внутри, но и на открытом рынке. Приоритет оставляется за заказами материнской компании, однако собственность может быть совместной – в долю могут войти сами сотрудники бывшего департамента. |
| «Независимые департаменты» | Подходит для стабильных и сильно децентрализованных компаний. Нет единого подразделения по внутр. коммуникациям. Коммуникации могут поддерживаться одновременно несколькими службами без координации действий между ними: юридическим департаментом, управлением кадровой политики, департаментом маркетинга. Значительная часть технических и оперативных задач решается за счет привлечения внешних подрядчиков. Бюджеты на внутренние коммуникации распределены по самостоятельным подразделениям, планы на год утверждаются функциональными менеджерами и не согласуются между собой. |
| «Координационный комитет» | Возникает в децентрализованных компаниях, оказавшихся в неопределенной среде, перед лицом новых трудностей. Создается комитет, отвечающий за координацию планов самостоятельных подразделений, согласование имиджевых «посланий» компании своим сотрудникам, формирование единой политики в информировании персонала. В комитет помимо профессионалов, входят представители самостоятельных подразделений. Могут создаваться межфункциональные команды (HR, PR, внутренние коммуникации, маркетинг) для реализации крупных программ внутреннего PR. |
| «Единые закупки» | В децентрализованных компаниях, озабоченных сокращением издержек и дублированием функций. Есть множество региональных департаментов, в ведении которых находятся внутренние коммуникации. Может не быть координационного комитета, однако большая часть затрат, которые несут отдельные подразделения, является общей и объединяется «под крышей» отдельного подразделения (сервисного центра): затраты на работу со СМИ, на профессиональное обучение HR- и PR-специалистов, привлечение внешних консультантов и др. |
| «Инсорсинг» | В организациях, находящихся на пороге новой централизации. Одно из подразделений или одна из функций (напр., HR или CRM), берет на себя какую-либо общекорпоративную задачу в сфере внутренних коммуникаций: внутренний PR какого-либо проекта, направленного на сотрудников всех подразделений, обучение специалистов других подразделений передовому опыту в области внутренних коммуникаций, создание общекорпоративного Интернет-портала и др. Данное подразделение становится ведущим «экспертом» в области внутренних коммуникаций, а из его специалистов со временем может быть сформирован отдел внутренних коммуникаций и корпоративной культуры в штаб-квартире. |
| «Аутсорсинг» | Для компаний, ориентированных на обеспечение высокой производительности при минимизации издержек. Функции по связям со СМИ, отношениям с общественностью, маркетинговым коммуникациям передаются тщательно отобранному внешнему агентству. Нанятая PR-компания пользуется доверием топ-менеджмента и действует как внутреннее подразделение, а ее специалисты могут участвовать в регулярных рабочих совещаниях на разных уровнях. Агентство отвечает не только за разработку концепции внутренних коммуникаций, но и за их администрирование. |

Источник: составлено автором на основе данных компании "ПраксисКом". URL: https://praxiscom.ru/sistema-vnutrennih-kommunikatsiy-fun/ (Дата обращения: 02.12.16)

# Приложение 2

Таблица 2.3 Опросник для персонала К. Кэмерона и Р. Куинна

|   | Теперь  | Предпочтительно  |
| --- | --- | --- |
| 1. Важнейшие характеристики  |   |   |
| A  | Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего  |   |   |
| B  | Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск  |   |   |
| C  | Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели  |   |   |
| D  | Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами  |   |   |
| Всего:  | 100  | 100  |
| 2. Общий стиль лидерства в организации  |   |   |
| A  | Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить  |   |   |
| B  | Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску  |   |   |
| C  | Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат  |   |   |
| D  | Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел  |   |   |
| Всего:  | 100  | 100  |
| 3. Управление работниками  |   |   |
| A  | Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений  |   |   |
| B  | Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого.  |   |   |
| C  | Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.  |   |   |
| D  | Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.  |   |   |
| Всего:  | 100  | 100  |
| 4. Связующая сущность организации  |   |   |
| A  | Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации  |   |   |
| B  | Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах  |   |   |
| C  | Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа  |   |   |
| D  | Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации  |   |   |
| Всего:  | 100  | 100  |
| 5. Стратегические цели  |   |   |
| A  | Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия  |   |   |
| B  | Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей  |   |   |
| C  | Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг  |   |   |
| D  | Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел  |   |   |
| Всего:  | 100  | 100  |
| 6. Критерии успеха  |   |   |
| A  | Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях  |   |   |
| B  | Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере  |   |   |
| C  | Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов)  |   |   |
| D  | Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат  |   |   |
| Всего:  | 100  | 100  |

Источник: К. Камерон, Р. Куинн. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001.

# Приложение 3

Источник: Зябриков В.В. Типология и эволюция организационной культуры. Проблемы современной экономики, N 4 (24), 2007. С.194-199.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N** | **Тип организационной культуры** | **Девиз** | **Совместные ценности**  | **Способы мышления и принятия решений** | **Стиль управле-ния** | **Структура управле-ния** | **Мотивация персонала** | **Формы контроля** |
| **1** | **Культура лидера (организации клубного типа),** культура власти **(**Ч.Хэнди),клановая культура (К.Камерон и Р.Куинн)  | «Фирма- это Я» | Традиции и преемственность,личность руководителя, верность и преданность ему подчиненных, фирменный патриотизм | Целостное интуитивное мышление, иррациональное индивидуальное принятие решений | Авторитар-ный | Линейная | «Кнут и пряник»,«делай как я»,ответственность и доверие,близость к лидеру | Неформа-лизован-ный личный контроль |
| **2** | **Бюрократическая культура (организации армейского типа) ,** культура роли (Ч.Хэнди), иерархическая культура (К.Камерун и Р.Куинн): | «Люди являются частями машин» | Порядок, стабильность, предсказуемость, справедливость, распределение работы, прав, обязанностей и ответственности.  | Рационализм, анализ и оптимизацияопераций, индивидуальное или коллективное принятие решений на основе регламентов | Админи-стративный | Линейно-функциональная,Дивизиональная | Планирование карьеры и повышение по служебной лестнице | Формализованный контроль, через комитеты и комиссии |
| **3** | **Предпринимательская культура (организации партизанского типа),**культура задачи (Ч.Хэнди),рыночная культура (К.Камерун - Р.Куинн)  | «Клиент –король» | Командный дух, энтузиазм и предприимчивость, инициатива, свежесть взгляда | Интуитивное и рациональное мышление, коллективное принятие решений | Демократи-ческий (стиль продаж) | Проектная, матричная | Премирование и самореализация | Формализованный или нет контроль по результатам |
| **4** | **Культура****профессионалов (научные группы),** культура личности (Ч.Хэнди),эдхократическая культура (К.Камерун и Р.Куинн):  | **И** 3 =**И**нтеллектx **И**нформация x **И**деи | Компетентность и талант, творческие способности, свобода и независимость | «Детерминированный хаос» или хаордизм мышления, индивидуальное или коллективное принятие решений | Либераль-ный | Сетевая | Свободное расписание работы, самореализация и участие в управлении | Неформализованный самоконт-роль |

1. БЭС: культура. URL: <http://alcala.ru/entsiklopedicheskij-slovar/slovar-K/40618.shtml>. (Дата обращения: 03.12.16) [↑](#footnote-ref-1)
2. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. – СПб, 2008. С. 11. [↑](#footnote-ref-2)
3. Шаталова, Н. И. Организационная культура: Учебник / Н. И. Шаталова. – УрГУПС, 2006. – С. 109. [↑](#footnote-ref-3)
4. Ревина, М. А. Формирование корпоративных ценностей как инструмент воздействия на организационную культуру. Вестник МГТУ СТАНКИН, № 2 (21), 2012. С 53-55. [↑](#footnote-ref-4)
5. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – С. 11. [↑](#footnote-ref-5)
6. Белоусова Е. Ю. Функции и методы управления организационной культурой. Инновационное развитие российской экономики. Тезисы научно-практ. конф., 2016. С. 304-307. [↑](#footnote-ref-6)
7. Шаталова, Н. И. Организационная культура: Учебник / Н. И. Шаталова. – УрГУПС, 2006. – С. 89. [↑](#footnote-ref-7)
8. Шаталова, Н. И. Организационная культура: Учебник / Н. И. Шаталова. – УрГУПС, 2006. – С. 129. [↑](#footnote-ref-8)
9. К. Камерон, Р. Куинн. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. [↑](#footnote-ref-9)
10. Зябриков В.В. Типология и эволюция организационной культуры. Проблемы современной экономики, N 4 (24), 2007. С.194-199. [↑](#footnote-ref-10)
11. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб: Изд-во «Питер», 2000. С.254-255. [↑](#footnote-ref-11)
12. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. – С. 35-43. [↑](#footnote-ref-12)
13. Шаталова, Н. И. Организационная культура: Учебник / Н. И. Шаталова. – УрГУПС, 2006. – С. 113. [↑](#footnote-ref-13)
14. Кизян Н.Г., Логинова О.Б. Формирование и развитие организационной культуры предприятия в сфере услуг: Монография – СПб, ИБП, 2011 [↑](#footnote-ref-14)
15. Там же. [↑](#footnote-ref-15)
16. К. Камерон, Р. Куинн. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. [↑](#footnote-ref-16)
17. Шиндряева И. В. Процесс трудовой мотивации и его взаимосвязь с организационной культурой. Научный вестник волгоградского филиала РАНХИГС, № 2, 2016. С. 71-75. [↑](#footnote-ref-17)
18. Д. Ямпoльcкaя, M. Зoниc. Системы стимулирования. URL: https://www.inventech.ru/lib/management/management-0031/ (Дата обращения: 02.12.16) [↑](#footnote-ref-18)
19. Кизян Н.Г., Логинова О.Б. Формирование и развитие организационной культуры предприятия в сфере услуг: Монография – СПб, ИБП, 2011 [↑](#footnote-ref-19)
20. К. Камерон, Р. Куинн. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. [↑](#footnote-ref-20)
21. Р. Гоффи, Г. Джонс. Почему люди должны следовать за вами. – Москва.: МИФ, 2008. – с.113 [↑](#footnote-ref-21)
22. Петрова О. В. Опыт диагностики организационной культуры инновационного университета // Личность, семья и общество: вопросы педагогики и психологии. Тезисы науч.-практ. конф. Часть II. – Новосибирск: СибАК, 2012. [↑](#footnote-ref-22)
23. Информационный ресурсный центр по научной и практической психологии «ПСИ-фактор». URL: http://psyfactor.org/moreno.htm (дата обращения 17.12.16) [↑](#footnote-ref-23)
24. Официальный сайт ЧОУ «“Биг Бен” – центр изучения английского языка». URL: <http://bigben74.ru/> (Дата обращения: 05.03.17) [↑](#footnote-ref-24)
25. Внутренние данные ЧОУ «“Биг-Бен” – центр изучения английского языка» [↑](#footnote-ref-25)
26. Родина В. Н. Научные подходы к управлению организационной культурой образовательной корпорации. Дополнительное образование детей: теория и практика, 2014. С. 134-137 [↑](#footnote-ref-26)
27. Чернецова Г. М. Управление организационной культурой предприятия малого бизнеса в условиях кризиса. Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы. Тезисы науч.-практ. конф., 2016. С. 155-157. [↑](#footnote-ref-27)
28. Зябриков В.В. Типология и эволюция организационной культуры. Проблемы современной экономики, N 4 (24), 2007. С.194-199. [↑](#footnote-ref-28)
29. К. Камерон, Р. Куинн. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с. [↑](#footnote-ref-29)
30. Трейси Б. Мотивация. – М.: МИФ, 2015. – С. 19 [↑](#footnote-ref-30)
31. Там же. – С. 20 [↑](#footnote-ref-31)