

Санкт-Петербургский Государственный Университет

Хан Самина Навид

Выпускная квалификационная работа

«Организационная культура и методы ее развития на современном этапе»

Направление: 38.04.01. – Экономика

Основная образовательная программа магистратуры: «Управление развитием организации»

Профиль: Менеджмент организации

Научный руководитель: д.э.н., профессор Кузнецов Ю.В.

Рецензент: Бекмуратов Вильям Икрамович

Санкт-Петербург

2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ.....	6
1.1. Понятие и содержание организационной культуры	6
1.2. Особенности исследования организационной культуры	20
ГЛАВА 2. ПРОЦЕСС РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ.....	25
2.1. Методы анализа организационной культуры	25
2.2. Современные методы развития организационной культуры.....	36
2.3. Эффективность организационной культуры.....	39
ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КОМПАНИИ KELLY SERVICES	43
3.1. Общая характеристика компании	43
3.2. Обзор рынка кадровых услуг в России	47
3.3. Анализ организационной культуры.....	51
3.4. Эффективность организационной культуры и рекомендации для ее развития	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	64
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	67
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	69
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	71
ПРИЛОЖЕНИЕ 4	73
ПРИЛОЖЕНИЕ 5	74
ПРИЛОЖЕНИЕ 6	82
ПРИЛОЖЕНИЕ 7	83

ВВЕДЕНИЕ

В условиях динамичных изменений в мировой и отечественной экономике эффективное управления нематериальными ресурсами, а именно, организационной культурой, приобретает большое значение. Культура организации является мощной силой, формирующей многие аспекты деятельности всей компании. За счет ключевых ценностей и норм создается чувство причастности к организации и преданности общему делу, связывая всех членов группы в одно целое. Для обеспечения долгосрочного успеха компании необходимо стремиться формировать сильную культуру, которая объединяла бы людей в сплоченный коллектив, что в свою очередь оказывает поддержку работе в команде, сотрудничества и доверия как со стороны сотрудников компании, так и со стороны внешних контрагентов. Культура организации должна соответствовать продиктованным внешней средой потребностям и стратегии самой организации, только тогда сотрудники будут способны создать конкурентоспособную компанию.

Для удержания лидирующих позиций на рынке в долгосрочной перспективе необходимо развивать главные стратегические направления компании. В современных реалиях одним из значимых направлений является – формирование и развитие организационной культуры. Являясь одним из важнейших факторов определения вектора развития компании, организационная культура определяет политику в области управления человеческими ресурсами. На сегодняшний день это особенно актуально в контексте проблемы согласования ценностей общества, государства, работодателей и наемных работников. При широком многообразии определений организационной культуры, отсутствует единый подход к толкованию данного термина. Как следствие нет универсального подхода к анализу существующей организационной культуры в компании, соответственно и методов ее развития. Таким образом, все вышесказанное в совокупности доказывает актуальность исследования данной темы.

Цель ВКР заключается в совершенствовании организационной культуры на основе обобщения методов ее развития на современном этапе.

Для реализации данной цели необходимо выполнить следующие задачи:

1. определить сущность и содержание понятия «организационная культура»;
2. обобщить основные особенности формирования организационной культуры;
3. сформулировать подходы и методы диагностики организационной культуры;
4. сформулировать методы развития организационной культуры;
5. проанализировать и выявить проблемы организационной культуры компании;

6. разработать рекомендаций по совершенствованию организационной культуры на основе предложенных методов;
7. оценка эффективности предложенных методов развития организационной культуры.

Объектом исследования работы является теоретико-методологические аспекты формирования и развития организационной культуры компании на современном этапе, а предметом – ее структурные составляющие, а также процесс формирования и развития.

Для глубокого изучения проблематики был использован теоретико-методологический подход, с помощью которого были проанализированы исследования в области менеджмента и экономики:

- фундаментальные работы зарубежных авторов в области менеджмента (А.Армстронг, Э.Шейн, Ф.Тейлор, А. Файоль и др.)

- исследования современных зарубежных и отечественных авторов, посвященных управлению персоналом, включая проблемы формирования организационной культуры (Н. Патутина, О. Одегов, И. Адизес, С. Иванова, Э.Мэтс, Н. Кизян и др.);

- научные публикации по исследуемой тематике в журнале Harvard Business Review;

- исследования ведущих аудиторских компаний BCG, PwC.

Также в работе были использованы другие подходы:

- для определения сущности основных понятий по данной проблематике использовался эволюционный подход, междисциплинарный подход

Для исследования в целом - метод анализа и синтеза, сравнительный анализ, метод группировки, структурно-функциональный метод.

Исследование феномена организационной культуры представляет собой значительный интерес и с точки зрения теории, и с точки зрения практики. Это связано с тем, что культура организации объединяет все виды деятельности и все отношения внутри нее, делая коллектив сплоченным, выпускаемую продукцию качественной, а саму компанию высокоэффективной. Именно культура организации предопределяет перспективы развития и особенности поведения ее членов в различных ситуациях, формы взаимодействия с другими организациями и степень доверия к себе.

Научная новизна ВКР заключается в следующем:

- систематизация различных подходов к определению организационной культуры в компании;
- обобщение методов анализа организационной культуры;
- формирование методов развития организационной культуры на основе ее анализа;

- разработка практических рекомендаций в области поддержания и развития организационной культуры в современных реалиях.

Научно-исследовательская работа состоит из трех глав. В первой приводятся основные теоретические обоснования данной проблематики. Вторая глава содержит информацию о методологических аспектах выбранной темы, в частности о процессе анализа, развития организационной культуры и характерных особенностях. Третья глава посвящена практической части, анализируется организационная культура в компании («Kelly Services»). Далее делаются выводы и на их основе разрабатываются рекомендации для усовершенствования существующей культуры.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1. Понятие и содержание организационной культуры

Ориентация организации на стратегическое развитие неизбежно приводит компании к формированию и развитию организационной культуры. В современной литературе фигурирует два основных понятия в данной области «организационная культура» и «корпоративная культура». Корпоративная культура напрямую связана с понятием «корпорация» и «корпоративное управление». Данное понятие возникло в результате разделения функции менеджмента в компании: владения (акционеры) и управления (менеджеры). Корпоративная культура означает систему взаимодействия акционеров и менеджмента, которая направлена на получение максимальной прибыли от всех видов деятельности компании.¹ Участниками корпоративного управления являются три основные группы: органы корпоративного управления, акционеры и заинтересованные лица. К последним относят персонал, клиентов, поставщиков, местное сообщество, следовательно, сотрудникам отводится роль заинтересованных лиц.

Корпоративная культура более обширное понятие, это культура на уровне ценностей бизнеса. Она дополняет организационную культуру, которая формируется во всех типах организации. В корпоративную культуру входит восприятие общих ценностей и целей компании. То есть сюда могут относиться социально-психологический климат, качество и форму социальных связей и т.п. Как культурная общность корпорация имеет свод правил, реализующихся с помощью корпоративной этики. Корпоративная этика формирует культуру и делает корпорацию субъектом культуры. Благодаря ей корпорация демонстрирует приемлемые для себя нормы и правила, которые в последствии формируются в концепцию социальной ответственности бизнеса. По отношению к организационной культуре корпоративная выступает в качестве элемента дополнения, благодаря которому корпорация демонстрирует свою индивидуальность на рынке. Общим для обоих понятий является наличие в структуре ценностных ориентаций, идей и установок. Но в организационной культуре это функции и подсистемы организации, внутренняя целостность, а в корпоративной – социально-психологический климат, качество социальных связей.

Анализ корпоративной культуры проводят, например, для сравнения с другими компаниями отрасли, когда необходимо выявить, что именно делает организацию привлекательной на рынке помимо финансовых показателей. В данном исследовании в

¹ Кондратьев, Э.В., Теория и практика развития управленческого персонала предприятия: Монография. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2015. – С. 27

качестве основного термина и предмета анализа будет использоваться организационная культура, поскольку, во-первых, она более обширна, во-вторых, это целесообразно для изучения внутренних процессов и явлений.

Восприятие компании как «культурной общности» появилось впервые в американском менеджменте в 80-е годы прошлого века. На смену американскому рационализму пришли харизматичные лидеры, благодаря которым компании преуспевали в бизнесе. Уникальные способности лидеров создавать успешно функционирующие команды стали ключевой особенностью предстоящих перемен в менеджменте. Термин «культура компании» быстро вошел в словарный оборот не только теоретиков, но и менеджеров практиков. Японская экономика в то время претерпевала подъем, в результате чего получило активное распространение местная модель управления, которая на тот момент оказалась наиболее эффективной, в следствии полного вовлечения рабочих групп в процесс производства и управления. Первый этап переосмысления произошел с выходом книги профессора Уильяма Оучи «Методы организации производства. Теория Z. Японские и американские подходы». Он разработал две противоположные модели: модель А (американская модель, в которой в центре внимания достижение основных финансовых показателей) и модель Z (система неформального управления, где движущей силой являются команды сотрудников).² У. Оучи описал эти модели как две «культуры». Это понятие означало две различные философские концепции управления, для воплощения которой необходимы конкретные действия со стороны руководства. Профессор предложил последовательные шаги для перехода от модели А к Z, подчеркнув, что этот процесс должен происходить параллельно с разработкой философии управления, то есть культурой управления. Под последним подразумевалась та среда, в которой команды из сотрудников активно вовлечены в основные процессы, что активно способствует реализации целей компании. Уильям Оучи считал, что поведение работников в первую очередь зависит от культурных традиций, а не от организационной структуры. Данные мысли дали первый глобальный скачок для переосмысления существующего менеджмента на тот момент.

Следующим этапом стали труды Т. Питерса и Р. Уотермана. Книга «В поисках эффективного управления» еще больше укрепила позиции значимости вовлеченности сотрудников в процесс управления.³ Был обоснован тот факт, что компании с ориентацией не только на достижение финансовых показателей, но и на поддержание степени восприятия

² Красовский, Ю. Д., Организационная диагностика социокультурных процессов фирмы // ЗПУ, 2012. №3 - С. 152

³ Красовский, Ю. Д., Организационная диагностика социокультурных процессов фирмы // ЗПУ, 2012. №3 - С.163

работников ценностей компании оказывались в разы успешнее. Кроме того, каждая обладала уникальными социокультурными чертами. Следует подчеркнуть два важных феномена в формировании организационной культуры:

1. эффект «социокультурного сдвига» (первичные финансовые показатели становятся вторичными, то есть рассматриваются как обязательное условие успешного функционирования);
2. эффект скрытых возможностей (приоритетной задачей ставится развитие и раскрытие человеческого потенциала).

Современные базовые понятия, используемые на сегодняшний день для трактовки понятия организационная культура, претерпели немало изменений, связанных со сменой самого образца культурного регулирования. Социальная сфера претерпела изменения: от классической школы Ф. Тейлора, М. Вебера и А. Файоля, в которой человек рассматривается как исключительно функциональное звено; до гуманистического направления, где сотрудник представляет собой в первую очередь личность. Это связано с изменениями требований к работнику. Если раньше от сотрудника требовалась максимальная производительность посредством интенсивного использования силы и сконцентрированности на процессе, то с развитием технологий, ценность приобрели такие качества как инициативность, гибкость мышления, творческий подход к работе.⁴ Информационные технологии качественно изменили не только условия труда, но и саму атмосферу рабочего процесса. Сотрудник компании сменил роль индивида на личность, которая имеет серьезный вес в функционировании всех бизнес процессов. Он требует объяснений от руководства, подвергает сомнению устоявшиеся нормы и правила, а также имеет силу и право потребовать обоснования своего места в сложившейся организационной структуре.

На протяжении десятилетий определение понятия организационная культура претерпевала изменения параллельно с развитием новых социокультурных направлений. Большинство определений условно можно разделить на три категории (табл. 1.1.):

1. отражающие характер воздействия компонент на организацию;
2. организационная культура как целостная категория;
3. организационная культура как социокультурное явление.

Таблица 1.1.

Основные определения организационной культуры

№	Год	Автор	Определение
---	-----	-------	-------------

⁴ Кондратьев, Э.В., Теория и практика развития управленческого персонала предприятия: Монография. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2015. – С. 54

Отражают характер воздействия элементов на организацию			
1	1981	Х. Шварц, С. Дэвис	Культура организации представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп.
2	1985	С. Мишон, П. Штерн	Организационная культура - совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятиям, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта.
3	1985	В. Сате	Культура представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества. Эти важнейшие понятия состоят из норм, ценностей, подходов, убеждений.
4	1985	Э. Шейн	Культура - это совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными. Следовательно, новых членов группы следует обучать этим правилам как единственно правильному способу постигать что-либо, думать и чувствовать в ситуациях, связанных с решением подобных проблем.
5	1993	Р.Л. Кричевский	Корпоративная культура охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества, выпускаемого продукта и т.д.
6	1995	Э. Браун	Организационная культура - это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющий тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации.
7	1981	У. Оучи	Организационная культура - символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях.
Организационная культура как целостная категория			
1	1952	Э. Жак	Культура предприятия - это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали "своими".
2	1974	Л. Элдридж, А. Кромби	Под культурой организации следует понимать уникальную 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.
3	1986	Г. Морган	Культура в метафорическом смысле - это один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло.
4	1986	Р. Килманн, М. Сакстон	Организационная культура - это философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами.
5	1993	А. Уильямс, П. Добсон, М. Уолтерс	Культура - это общие для всех, относительно устойчивые убеждения, отношения и ценности, существующие внутри организации.
6	1993	А. Мак-Лин, Ж. Маршалл	Организационная культура есть совокупность традиций, ценностей, установок, убеждений и отношений, которые создают всеобъемлющий контекст для всего, что мы делаем или о чем думаем, выполняя работу в организации.
7	1997	Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев	Культура организации - это совокупность типичных для нее ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации. Они входят в традицию, подвергаются изменениям и узнаются по символам. Культура организации может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощены в организационной структуре и в кадровой политике.
8	1998	Б. Карлофф	Культура корпорации - определенные позиции, точки зрения, манеры поведения, в которых воплощаются основные ценности, выражение этих ценностей претворено в организационной структуре и в кадровой политике.
9	2001	В.А. Спивак	Культура корпорации - очень сложное, многослойное, динамичное явление, включающее и материальное, и духовное в поведении организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам.
10	2001	О.С. Виханский, А.И. Наумов	Организационная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через "символические" средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.
11	2004	В.А. Погребняк	Организационная культура - это особая сфера организационной реальности, которая состоит из комплексов специализированных и определенным образом упорядоченных материальных и виртуальных ресурсов и результатов труда работников, включающих в себя систему сложившихся межличностных отношений, объединяет совокупности взаимосвязанных организационных явлений и процессов, в недрах которых благодаря целенаправленным действиям персонала, осуществляемым сразу в трех

			обособленных культурных пространствах: производственном, экономическом и социальном происходит преобразование вышеназванных ресурсов и частичных результатов в конечные продукты деятельности системы в целом.
Организационная культура как социокультурное явление			
1	1982	К. Голд	Корпоративная культура - это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает ее от всех других в отрасли.
2	1983	Л. Смирнич	Организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культурное пространство и особое ощущение реальности.
3	1987	К. Шольц	Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения.
4	1991	Г. Хофстеде	В широком смысле организационная культура - коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой.
5	1992	Д. Дреннан	Культура организации - это все то, что для последней типично: ее характерные черты, преобладающие отношения, сформировавшиеся образцы принятых норм поведения.
6	1982	М. Пакановский, Н. О. Доннел - Тружилло	Организационная культура - это не просто одна из составляющих проблемы, это сама проблема в целом. На наш взгляд, культура - это не то, что организация имеет, а то, чем она является.
7	1998	М. Армстронг	Корпоративная культура - это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они могут не быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы.
8	2002	Д. Мацумото	Организационная культура - динамическая система правил, разделяемых членами организации. Такие правила включают в себя разнообразные психологические конструкты, например, отношения, ценности, убеждения, нормы и поведение. Это нечто большее, чем просто поведенческие практики, которые мы наблюдаем в повседневной производственной деятельности. Она имеет отношение к глубоко укорененным ценностям и убеждениям, которые считают важными для себя не только отдельные работники, но и вся организация в целом.

Составлено по: Макеев, В. А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации. – М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2012. – С. 43-56; Шейн, Э. Корпоративная культура и лидерство / Э. Шейн. - СПб.: Питер, 2008. – С. 127- 135

Проанализировав определения можно сделать следующие выводы:

- большинство исследователей определяют организационную культуру как систему общепринятых принципов, руководствуясь которыми сотрудники внутри компании ведут свою профессиональную деятельность. Эти принципы являются основными отличительными признаками, придающими компании уникальность;

- элементы организационной культуры регулируют отношения в социуме согласно ценностям и традициям компании;

- организационная культура способствует развитию лояльности внутри компании и тому, что сотрудник отождествляет себя с главными целями компании;

- организационная культура включает в себя морально-оценочные показатели, принятые в компании;

- культура организации является уникальной отличительной чертой, которая идентифицирует компанию на рынке.

Выделенные категории в таблице показывают не только разные подходы к трактовке, но и само осознание появления нового уровня идентификации компании на рынке. К началу XXI века произошел сдвиг в сторону признания серьезного влияния организационной культуры на финансовые результаты компании, на формирование имиджа, а значит у уровня доверия к организации как внутри компании, так и за ее пределами.

На сегодняшний день практически каждая компания провозглашает свои ценности и нормы и активно борется за их соблюдения. В связи с этим насчитывается сотни различных видов культур, каждая из которых по-своему уникальна, несмотря на их разнообразие, существуют обязательные элементы, присущие любой организационной культуре:

- философия компании (ценности, убеждения);
- концепция менеджмента, принятая в компании;
- ролевые модели, посредством которых реализуется система ценностей (отношение руководства к персоналу; отношение работников к руководству; межличностные отношения, сложившиеся внутри коллектива; отношение персонала к работе; отношение работников к клиентам);
- модели поведения (отношение руководства к персоналу; отношение работников к руководству; межличностные отношения, сложившиеся внутри коллектива; отношение персонала к работе; отношение работников к клиентам)
- мифы, легенды, истории, символы вербального (девиз) и невербального (одежда) характер;

- ритуалы (мероприятия, которые иллюстрируют требуемая манера поведения сотрудников);

Все элементы подразделяются на четыре группы.⁵

1. назначения экономической системы (миссия, цели, задачи);
2. операционные средства (система стимулирования, контроль и др.);
3. критерии достижения и оценки результатов;
4. средства внутренней интеграции (способ распределения власти, ритуалы и т.д.)

Такое разделение позволяет понять «скелет» организационной культуры, но являясь уникальным корпоративным феноменом этого недостаточно для дальнейшего исследования. Важно разобраться в ее специфике со стороны психологии. Одним из главных деятелей и передовиков в исследовании организационной культуры считается Эдуард Шейн. Ему удалось не только разделить по группам качественно разные элементы, но и установить существующие между выделенными группами отношения, определив их как иерархические.

Э. Шейн, выделил следующие компоненты культуры по уровням⁶:

1. базовые представления о людях и мире (мировоззрение);
2. принятые ценности и нормы (официальные и неофициальные);
3. культурные индикаторы (язык, одежда, ритуалы, история, архитектура).

Первый уровень формируют базовые представления о людях и мире: об окружающей среде организации; об истине внутри организации; о природе людей: внутреннее представление об общих человеческих характеристиках; о природе человеческих поступках, в частности представления об активности и о работе; о природе межличностных отношений. Эти в своем большинстве неосознаваемые и не планируемые базовые предпосылки не являются изолированными друг от друга, а составляют вместе образ. И если пытаться понять культуру организации, нужно сначала понять ее мировоззрение.

Мировоззрение организации находит свое отражение в конкретных ценностях и стандартах поведения (второй уровень), то есть непредписанных направлениях поведения, запретах и т. д., которые члены организации разделяют в большей или меньшей степени. Некоторые организации пытаются зафиксировать эти образцы и формируют так называемую философию менеджмента организации, то есть корпоративный климат.

Базовые предпосылки и вытекающие стандарты поведения дают толчок к развитию приоритетов организации (что является своим/чужим и т. д.). Эти более или менее неосознанные и невидимые предпосылки и стандарты проявляются на третьем уровне -

⁵ Патутина, Н. А. Многослойность культуры корпорации / Н.А. Патутина. URL: <http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/article-131j.html>

⁶ Шейн, Э. Корпоративная культура и лидерство / Э. Шейн. - СПб.: Питер, 2008. – С. 48.

уровне символов и знаков. На этом уровне невидимые ценности становятся вполне видимыми, осязаемыми, интерпретируются с помощью символов, обрядов и т. д. Посредством элементов третьего уровня корпоративная культура передается новым работникам. Символы и знаки составляют видимую часть корпоративной культуры, но рассматриваются не сами по себе, а вместе с первым и вторым уровнями.

К элементам третьего уровня относятся истории, легенды об основателях организации о важных событиях, а также праздники и ритуалы, приветствие и процедура приема посетителей, художественное оформление помещений, одежда, язык и т. д.

Таким образом, можно утверждать, что корпоративная культура, которая выступает как совокупность значений, образов, символов эталонного корпоративного сознания в той или иной степени полноты, присваиваемых конкретным субъектом (сотрудником) и персоналом организации в целом. Преломляясь через систему индивидуальных ценностей, через мировоззрение сотрудника, пространство корпоративной культуры формирует системы ценностных представлений или индивидуальные ценностные пространства, обретающее личностный смысл и задающее специфическое ценностное отношение сотрудников к организационной жизнедеятельности.

Для того чтобы организационная культура была понята и затем принята сотрудниками важно придать ей формализованный характер. Как правило, в компании таким документом становится этический кодекс. Существует множество вариаций для определения формального документа, при этом соблюдаются основные правила содержания. Он отражает те нравственные требования, которые приняты внутри компании и выполняются большинством сотрудников. Кодекс регламентирует действия сотрудников, определяя понятные для всех критерии оценки поведения и деятельности.⁷ Создание формального документа является одним из шагов в направлении развития лояльности сотрудников.⁸ Как следствие работники начинают отождествлять себя с компанией, начинает формироваться ее позитивный образ.

В погоне за уникальностью важно придерживаться базовым признакам (табл. 1.2.) для того, чтобы влияние организационной культуры было действительно позитивным, а деятельность компании эффективной.

Таблица 1.2.

⁷ Тушева, О. А. К вопросу о понятии «корпоративная культура» / О. А. Тушева // Вопросы экономических наук. – Москва: ООО «Компания Спутник+». – 2006. - №4. – С. 19

⁸ Патутина, Н. А. Направления формирования организационной культуры: создание имиджа компании и культивирование корпоративных ценностей / Н. А. Патутина. URL: <http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/article-ou58.html>

Основные признаки организационной культуры

№	Признак	Характеристики
1	Ориентация на действие	Стимулирование свободы неформальных отношений; преобладание открытых деловых контактов; политика «открытых дверей»; создание малых рабочих групп для решения возникающих проблем.
2	Лицом к потребителю	Главная цель- приверженность потребителю; активная вовлеченность высшего звена управления в проблемы; приверженность всего персонала к идее качественного обслуживания; постоянно отрабатываемая система проверки и обратных связей.
3	Самостоятельность и предприимчивость	Децентрализация компании; поддержание инициатив сотрудника; поддержание лидеров рабочих групп; непрерывное развитие новых идей; создание условий для творческого развития.
4	Производительность – от человека	Преобладание идеи взаимозависимости каждого сотрудника и результатов компании в целом; разработка целостной философии заботы о сотрудниках; стимулирование личных контактов и обсуждения результатов работы среди всех сотрудников.
5	Совместные ценности	Разработка ценностей компании и осознание их значимости; формирование привлекательной системы убеждения сотрудников; интеграция финансовых целей в основную стратегию компании.
6	Приверженность своему делу	Выбор стратегий диверсификации, основанных на главных направлениях деятельности компании. Повышение компетентности персонала с помощью развития смежных областей. Например, одного родового вида продукции к их разновидностям.
7	Простая форма – скромный штат управления	Не перегружать сложными схемами управление компанией. Небольшой штат высшего управленческого звена. Создание специализированных отделов, занимающихся определенным продуктом.
8	Свобода действий и жестокость одновременно	Оптимальное сочетание единства централизации и децентрализации. Жесткость требований центральной власти в сочетании с автономностью подразделений. Развитие таким образом самодисциплины сотрудников. Для успешного функционирования этого признака необходимы регуляторы поведения, в роли которых и выступают ценности компании.

Составлено по: Кондратьев, Э.В., Теория и практика развития управленческого персонала предприятия: Монография. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2015. – С. 157-179

Вышеописанные признаки были выделены в 90-е годы прошлого века. Какие-то позиции остались актуальны и на сегодняшний момент, но некоторые из них нуждаются в доработке. Далее будут внесены коррективы в соответствии с современными тенденциями управления, в те признаки, которые в этом нуждаются.

Производительность – от человека. На сегодняшний день этот принцип получил мощное развитие. Развитие философии заботы о сотрудниках способствовала появлению новой должности – менеджера по адаптации. Он занимается введением в должность сотрудника, знакомит новых работников с ценностями компании, «вводит в курс дела». Менеджер по адаптации формирует общее понимание философии компании. Таким образом, каждый работник понимает общую цель, ради которой ведется его профессиональная деятельность. В современные условия — это особенно важно для компании с многоуровневой организационной структурой и наличием нескольких бизнес единиц.

Совместные ценности. Мировая бизнес практика доказала, что обозначение в качестве основной цели достижение финансовых показателей может служить лишь целью на краткосрочную перспективу. Для долгосрочного стратегического развития необходимо продвигать общую идею, в которую будет верить весь коллектив.⁹ Абстрактное выражение ценностей также важно на сегодняшний день, как их конкретное проявление (финансовые результаты).

Приверженность своему делу. Утверждение, что компании следует развиваться исключительно в смежных областях неактуально в современных реалиях. В качестве примера можно рассмотреть компанию Johnson&Johnson, одна из крупнейших успешных диверсифицированных компаний в мире. Наряду с потребительскими товарами, она занимается производством медицинского оборудования и лекарственных препаратов. Безусловно, политика приверженности своему делу успешно работает в небольших компаниях, где открытие новых направлений будет только отвлекать средства для развития основной деятельности. Такую стратегию могут себе позволить крупные корпорации, у которых хватит как финансового, так и управленческого потенциала развивать одновременно эффективно сразу несколько направлений бизнеса.

Простая форма – скромный штат управления. Подходит для стартапов, молодых компаний. Но с увеличением масштаба организации, параллельно должна усложняться и развиваться организационная структура. Стоит избегать создание подразделений и должностей, дублирующих функции на различных уровнях. Это препятствует эффективной деятельности компании, превнося путаницу в иерархию управления. Следует стремиться к развитию организационной структуры, грамотно распределяя управленческие ресурсы, с прозрачными обязанностями и уровнями подчинения.

В целом, учитывая вышеописанные корректировки, можно утверждать, что признаками из таблицы 2 должна обладать любая компания, претендующая на лидерство

⁹ Кузьмина, Н. М. Кадровая политика корпорации: монография / Н. М. Кузьмина. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 53

среди конкурентов. Если в конце XX века обладание данными характеристиками скорее было исключением, чем правилом, то сегодня, они являются обязательными для соблюдения в компании, которая планирует достигнуть и сохранить лидирующие позиции на рынке.

В настоящее время существует явная тенденция к усилению интереса к вопросам культуры организации не только со стороны ученых и исследователей, но и со стороны представителей бизнеса и руководителей компаний. Череда кризисов диктует необходимость в поиске новых нефинансовых методов удержания сотрудников и увеличения производительности. Это является следствием осознания влияния, которое оказывает организационная культура на эффективность деятельности компаний и признания ее одним из главных критериев формирования сильных конкурентных преимуществ на рынке. Современные менеджеры отождествляют организационную культуру с мощным стратегическим инструментом, позволяющим согласовать цели компании и желания сотрудников. Существует ряд подходов, которые определяют влияние культуры на организацию.

1. Т. Питерс и Р. Уотерман, обнаружив связь между культурой и эффективностью деятельности организации, выявили ряд черт, которые присущи успешным компаниям:

- решения принимаются даже в условиях нехватки информации;
- центральным моментом организационной культуры является удовлетворённость потребителя;
- поощрение самостоятельности и инициативности;
- человек воспринимается как важнейшая ценность и актив организации;
- руководители организации регулярно посещают управляемые ими объекты и непосредственно общаются с подчинёнными на местах их работы;
- строгая ориентация на основную деятельность, диверсификация не поощряется;
- простота организационной структуры, немногочисленный штат управления; сочетание гибкости и жёсткости в организации.

2. Влияние организационной культуры на жизнь организации В. Сате рассматривает через семь процессов:

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

Первые три процесса корреспондируются с поверхностным уровнем организационной культуры, а следующие четыре - с подповерхностным уровнем, который имеет «ценностную» основу. Эффективность функционирования организации зависит от того, как протекают эти процессы.

3. Американский социолог Т. Парсонс разработал обобщенную модель взаимосвязи организационной культуры и результатов деятельности организации - модель AGIL, состоящую из функций, которые организация, чтобы добиться успеха, должна выполнять: Адаптация (Adaptation), Достижение целей (Goalachievement), Интеграция (Integration) и Легитимность (Legitimate). Суть модели - для своего выживания и процветания организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое и быть признанной людьми и другими организациями.

Влияние организационной культуры на конкурентоспособность организации проявляется в формировании положительной репутации и привлекательного имиджа фирмы и производимой продукции среди потребителей и деловых партнеров. Организационная культура, ориентированная на инновации, повышая трудовой потенциал работников, формирует интеллектуальную собственность организации, чем повышает конкурентоспособность фирмы за счет наличия уникальных разработок, технологий, продукции. На сегодняшний день доказан тот факт, что деятельность HR отдела коррелирует с экономическими результатами компании. Организации, в которых активно продвигаются интересы HR отдела в области лидерства, работы с талантами, развивается культура, стратегия управления персоналом интегрирована и соотносится со стратегическими целями компании, показывали лучшие финансовые результаты, в отличие от компании, где все вышесказанное не уделяется должным вниманием со стороны руководства либо отсутствует вовсе. Согласно результатам исследования 250 компаний, представленных в статье «Investing in employees pays off» журнала «Harvard Business Review», организации, которые инвестировали в технологии и культуру, в частности обеспечили понимание сотрудников взаимосвязи результатов их работы и результатам всей компании, наблюдали значительный рост в следующих экономических показателях: средняя прибыль, производительность сотрудников, прибыль на одного сотрудника с учетом относительного сохранения численности команды. Помимо этого, организационная культура оказывает прямое воздействие на выполнение KPI показателей в компании, которые в свою очередь являются показателем результативности каждого сотрудника и отражают индивидуальный вклад в общий результат компании.

В глобальном масштабе исследования показали, что большинство респондентов определило среди прочих организационную культуру как одну из тем, наиболее остро нуждающихся в действиях со стороны организации. Среди 10 самых важных тем в области управления персоналом была выделена тема, посвященная поведению и культуре, которой было присвоен уровень высокой значимости для инвестирования. Среди прочих она занимает 3 место по значимости.

1.2. Особенности исследования организационной культуры

Одна из главных проблем, с которой сталкиваются при исследовании организационной культуры связана с субъективностью оценки и выявлении ценностей и установок, принятых внутри коллектива. В связи с этим, выделяют два основных подхода к диагностике¹⁰:

1. субъективная оценка культуры с помощью наблюдения и интервью;
2. количественный подход, согласно которому различные характеристики культуры организации можно сопоставить с принятыми стандартами измерения. Результаты измерения далее обрабатываются по специальным шкалам.

Методы, обозначенные в первом случае, носят неформальный характер и используются для анализа системы управления сотрудниками, степени развития организации и коллектива. Во втором случае, например, для изучения философии, ценностей, социально-психологического климата, модели поведения применяются формализованные методы: стандартизированные опросники, которые позволяют использовать статистические методы обработки.¹¹

Для получения максимально достоверных данных необходимо использовать комплексный подход анализа. Существует три стратегии для диагностики организационной культуры, каждую из которых отличает уникальное содержание исследования (табл. 1.3.).

Таблица 1.3.

Стратегии диагностики организационной культуры

Холистическая	Метафорическая или языковая	Количественная
Исследователь полностью погружается в культуру организации и выступает в роли сопричастного наблюдателя. В идеальном варианте в качестве члена коллектива. Исследователь становится «своим человеком» в компании.	Изучение документации, отчетности, легенд, стереотипов общения, всего того что даст полное представление об общении и коммуникации сотрудников внутри компании, из чего в последствии выстраивается общее представление о культуре компании.	Использование анкетирования, опросов, интервьюирования и другие методы, дающие количественную оценку конкретным проявлением культуры.

Составлено по: Красовский, Ю. Д., Организационная диагностика социокультурных процессов фирмы // ЗПУ, 2012. №3 - С. 214-216

¹⁰ Макеев, В. А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации. – М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2012. – С. 214

¹¹ Карякина, В. Ю., Новая жизнь компании. Внедрение новой корпоративной культуры в организацию // Управление корпоративной культурой. 2016. №1. – С. 73

Следует отметить, что вне зависимости от выбранной стратегии важным критерием является системный подход исследования. То есть ориентированность на раскрытие целостности объекта изучения, путем раскрытия основных структурных составляющих. Еще в 1981 году Эдгар Шейн выделил 3 уровня культуры (рис. 1.1.)

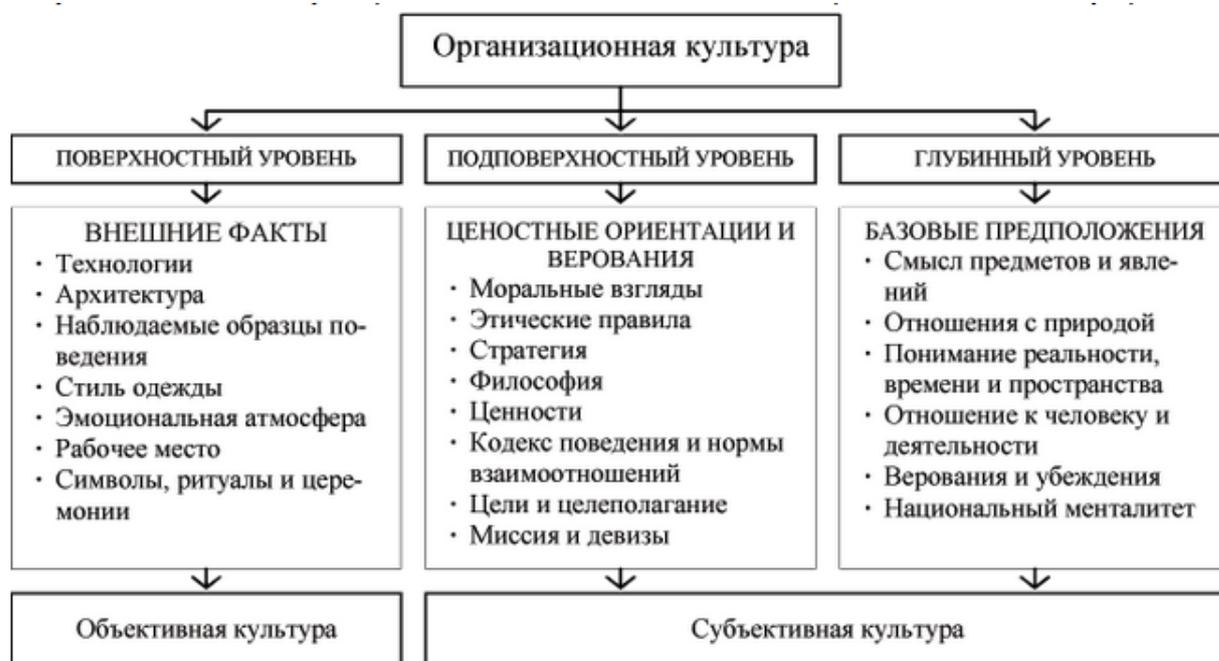


Рис. 1.1. Уровни организационной культуры

Источник: Камерон, К. Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Куинн Р. Камерон: Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2001. – С. 98

Согласно Шейну, познание организационной культуры начинается с первого, «поверхностного» или «символического», уровня, включающего такие внешние факторы, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемые образцы поведения, способы вербальной и невербальной коммуникации, лозунги и т.п. Другими словами это то, что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека. На этом уровне элементы без труда можно обнаружить, но в это же время возникают трудности с их интерпретацией в терминах организационной культуры без знания других ее уровней.

Второй уровень «подповерхностный» или еще его называют «организационная идеология». На этом уровне изучению подвергаются ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое объяснение первого уровня. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. На этом уровне особо подчеркивается роль жизненных установок и

ценностей лидера. На практике исследование на данном уровне заканчивается, поскольку сталкиваются с большими трудностями при идентификации элементов третьего, «глубинного» уровня. Он включает в себя фундаментальные предположения, направляющие поведение людей в организации. Их трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Среди них выделяется отношение к бытию в целом, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе. Одним из главных преимуществ данной модели можно считать определение группы элементов, именно этого уровня. Он соответствует тому, что социологи называют «архетипами», передающимися по наследству от предыдущих поколений, существующими в сознании на невербальном и нерелексивном уровне.¹² Однако в том виде, в каком он присутствует в модели, «глубинный» уровень слабо применим для целей управления, нуждающийся в дополнительной фрагментации с выделением ключевого элемента.

При оценке культуры следует обратить особое внимание на выделенный субъективный уровень. Поскольку его элементы наиболее абстрактны. Тесная взаимосвязь второго и третьего уровня может послужить как плюсом, так и минусом. Поскольку если изначально при анализе подповерхностного уровня были допущены ошибки, глубинный уровень тоже будет идентифицирован с ошибками.

Для более глубокого понимания феномена организационная культура необходимо рассмотреть еще один вариант ее структуры. Это поможет не только разобраться в самом предмете исследования, но и провести комплексный разносторонний анализ. На Рисунке 1.2. изображен еще один взгляд на уровни культуры. Данная схема позволяет проследить, что является отправной точкой при формировании оргкультуры, что является ее функциональным ядром.



Рис. 1.2. Уровни организационной культуры

Разработано автором

¹² Вяткин М.Б., Вяткина Л.Б. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ФАКТОР РАЗВИТИЯ СПОСОБНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1.; URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=18511> (дата обращения: 08.12.2017)

Исходный уровень представляет собой культуру личности. Далее следует уровень культуры коллектива, который состоит из множества культур личностей, каждая из которых имеет свои особенности формирования, зависящие от ценностей, характера деятельности людей и прочее. Совокупность таких индивидуальных характеристик, принятых всем коллективом модернизируются в нормы и правила для всей группы. Это является одним из признаков устойчивости и стабильности. Если коллектив рассматривается внутри крупной компании, то культуры малых групп являются субкультурами всей организации.¹³ Организационная культура формируется путем взаимодействия правил и норм субкультур, которые в последствии принимаются на уровне компании и идентифицируются всеми сотрудниками как общие ценности компании. Поэтому организационная культура от части формируется под влиянием правил, традиций, ритуалов, норм и ценностей каждого сотрудника.¹⁴ Задача руководства создать все необходимые условия для правильного восприятия и понимания главных ценностей компании, обеспечив надежную защиту своих интересов со стороны работников.

Таким образом, после рассмотрения ряда особенностей формирования организационной культуры, автором были сформированы следующие основные положения:

- формирование и развитие культуры - это длительный и сложный процесс, который требует особого внимания со стороны руководства любой организации;
- культура является исходной точкой деятельности компании и фактором, непосредственно влияющим на эффективность работы сотрудников, а значит и на успешное функционирование предприятия в целом;
- организационная культура организации является, с одной стороны, нематериальным образованием, с другой стороны, имеет ряд материальных характеристик и проявлений, что не может не оказать определенного влияния не только на подход в ее изучении, но и пакет методов ее исследования;
- организационная культура создается людьми, на которых влияют как внутренние, так и внешние факторы. Нельзя рассматривать культуру лишь как продукт организации, ее формируют люди, со своим индивидуальным жизненным опытом, представлениями, образом мысли;
- организационная культура, с одной стороны, имеет статические состояния, но в тоже время, одной из важнейших ее характеристик является динамизм, что

¹³ Капитонов, Э. А., Зинченко, Г. П., Капитонов А. Э. Корпоративная культура: Теория и практика. — М.: Альфа-пресс, 2005. — С. 113

¹⁴ Ленсиони, П. Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия или финансы / П. Ленсиони; пер. с англ. Никифорова А. и Ильина Н.. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – С. 241

обуславливает введение таких обязательных компонентов ее изучения как прогнозирование и моделирование;

- организационная культура организации является, с одной стороны, нематериальным образованием, с другой стороны, имеет ряд материальных характеристик и проявлений, что не может не оказать определенного влияния не только на подход в ее изучении, но и пакет методов ее исследования;
- управление корпоративной культурой для развития личностных особенностей сотрудников (работников) должно развиваться в двух направлениях: по линии формальных связей и в сфере сложившихся ценностей, моделей и принципов социального поведения.

Большинство особенностей носят противоречивый характер, что диктует необходимость тщательного выбора подходов при исследовании и изучения новых тенденций в теме корпоративной культуры с точки зрения интегрирующих научных направлений: психологии, менеджмента и экономики.

Основной вывод заключается в том, что феномен организационной культуры невозможно раскрыть без учета его связи с другими типами культуры, от которых он зависит и составной частью которых является. Доминирующим в современных публикациях по проблемам управления становится выделение двух уровней анализа культуры — социального и корпоративного. Диагностика организационной культуры дает понимание того, что происходит в компании в разных субкультурных зонах и почему. Первичными объединяющими ориентирами являются миссия и стратегия фирмы, главные цели компании и правила, которые обеспечивают ее достижение. Например, если в фирме необходимо выжить в условиях кризиса, то идеологические ориентиры организационной культуры будут направлены на объединение работников перед общей трудностью. Таким образом, организационная культура является эффективным инструментом, обеспечивающим гибкость компании на рынке в условиях динамично меняющихся факторов. Чем обеспечивает одну из сильнейших конкурентных преимуществ.

ГЛАВА 2. ПРОЦЕСС РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

2.1. Методы анализа организационной культуры

Несмотря на существование общих принципов анализа, ввиду различных вариантов трактовки термина «организационная культура», единый подход к ее оценке отсутствует. Учитывая признаки и особенности, описанные в Главе 1, далее будут рассмотрены методы, которые по мнению автора, являются наиболее действенными при проведении анализа.

Первый из методов заключается в рассмотрении культуры с точки зрения управленческой сущности. Для этого сначала необходимо получить ответы на четыре ключевых вопроса:

1. Является ли организационная культура открытой или закрытой?
2. Управление в компании осуществляется с помощью силы или с помощью применения различных управленческих методов?
3. Что в организационной культуре ставится в приоритете, деловые или личностные отношения?
4. Какие социокультурные позиции доминируют, индивидуалистические или групповые?

Ответы можно получить, используя одну из стратегий, описанных выше. Выбор стратегии рекомендуется совершать с учетом глубины исследования, цели, организационной структуры и располагаемым временем. Например, провести опрос среди всех сотрудников компании либо только среди топ-менеджеров. Также можно ограничиться ответами только первых двух управленческих линий, генерального и исполнительного директора. Автор считает, что для наиболее полной информации необходимо проводить комплексную оценку результатов, принимая во внимание все факторы, а также организовать опрос на всех уровнях структуры. Получившиеся данные структурируются и затем отображаются на графике. В результате должен получиться срез существующей управленческой ситуации в компании на данный момент. Пример представлен на рис. 2.1.

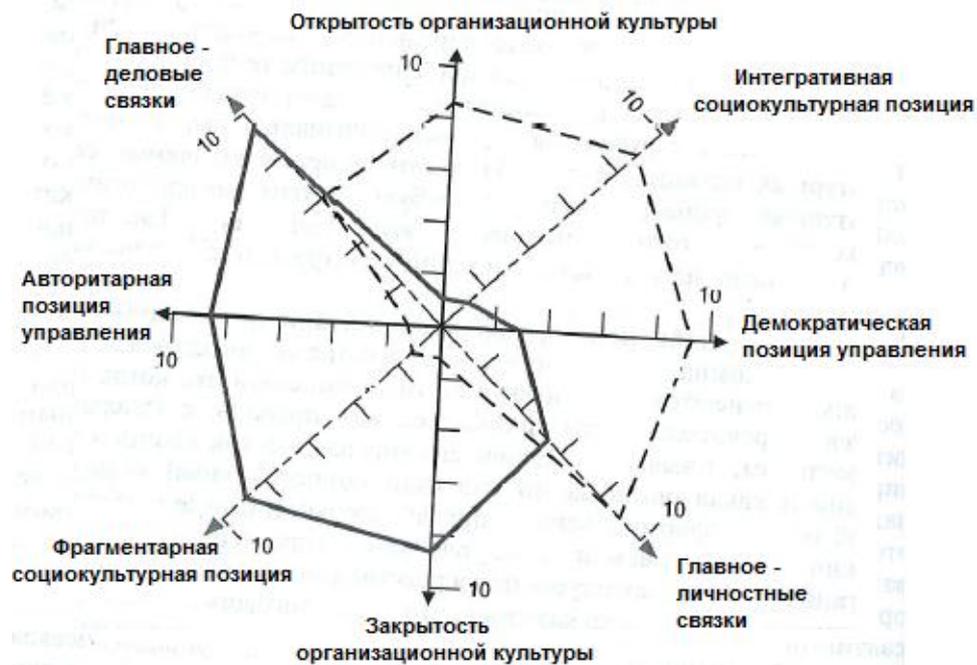


Рис.2.1. Управленческая сущность в организации

Источник: Красовский, Ю. Д., Организационная диагностика социокультурных процессов фирмы // ЗПУ, 2012. №3 - С. 213

Открытость компании проявляется в свободном обмене мнениями, развитой системой коммуникации, полнотой информированности сотрудников о решаемости управленческих проблем, пониманием взаимозависимости каждого в компании, прозрачность деловых отношений, свободой маневра сотрудников, вовлеченностью работников в процесс принятия решений. Открытость организационной культуры является результатом демократической позиции управления. Основной установкой такой позиции является заинтересованность работников в конечных результатах труда.

Закрытость означает прямо противоположную социокультурную ситуацию, когда затруднен обмен мнениями, ограничены системы коммуникации, каждый решает свои проблемы, не заботясь о последствиях для других и т.д. Такая организационная культура является продуктом авторитарной позиции управления. В данном случае основная установка заключается в управлении сотрудниками путем ограничения самостоятельности, с использованием силы власти вышестоящего руководства.

Демократическая и авторитарная позиция фиксирует степень отдаленности руководителя от подчиненных или приближенность к ним.¹⁵

¹⁵ Красовский, Ю. Д., Организационная диагностика социокультурных процессов фирмы // ЗПУ, 2012. №3 - С. 215

Промежуточные критерии в анализе находятся в четырех квадрантах. Одна координатная прямая характеризует уровень взаимоотношений между руководителем и подчиненным. Показатель предназначен для выявления степени и возможности минимизации рисков неопределенности во время назначения и выполнения заданий (ориентация на дело или отношение между сотрудниками). Вторая прямая характеризует фрагментарные (фиксирует индивидуализм рабочих мест, ориентация работника на самого себя, работа ради своей выгоды, например, сотрудник отдела продаж) или интегративные (взаимозависимость сотрудников, необходимость сотрудничества друг с другом, например, отдел маркетинга) социокультурные связи.

Данную диаграмму можно использовать как для анализа всей организации, так и для отдельного отдела. Выбор того или иного варианта зависит от размера компании и основной цели анализа. В результате на основе полученных данных разрабатывается индивидуальный план отдела, либо всех сотрудников компании.

Еще один из популярных методов анализа является опросник Куинна и Камерона. Это открытый стандартный опросник (OCAI - Organizational Culture Assessment Instrument) получил широкое распространение, потому что инструмент подходит для изучения не только текущего, но предпочитаемого (будущего) состояния культуры в компании. В основе лежит модель конкурирующих ценностей (Competing Values Framework). В качестве фундамента выступает представление о четырех доминирующих типах корпоративной культуры, вырисовывающихся на основании «рамочной конструкции конкурирующих ценностей» (рис.2.2.). Инструмент был разработан на основе анализа эмпирических исследований 39 индикаторов, определяющих исчерпывающий набор измерителей организационной эффективности. В результате этих исследований были выделены два наиболее важных индикатора и сформулированы четыре стержневые ценности, представляющие собой противоположные или конкурирующие допущения.

Используя в качестве основы данный инструмент, можно определить влияние каждого типа культуры на функции управления с помощью табл. ?



Рис.2.2. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

Источник: URL: <http://www.elitarium.ru/>

Таблица ??

Культура / Функции	Иерархическая	Рыночная	Клановая	Адхократическая
Планирование и организация	Регламентированные процедуры сверху вниз	Регламентированные процедуры с внешним фокусом	Адаптивное к внутренним факторам	Адаптивное к внешней среде
Учет и контроль	Регламентирован с фокусом на внутренние процедуры	Регламентирован с фокусом на внешнюю среду	Межфункциональный взаимный	Межфункциональный с фокусом на контроле со стороны клиентов
Анализ и регулирование	Регулирование сверху на основе взаимных отношений	Регулирование сверху на основе данных рынка	Саморегулирование на уровне подразделений на основе взаимных отношений	Саморегулирование на уровне подразделений на основе данных рынка

Источник: см статью на флешке

На предложенные вопросы опросника нет правильных или неправильных ответов, ровно по той же причине не существует верной или неверной культуры. Каждая оргкультура по-своему уникальна, поэтому основная цель всей диагностики в том числе, выявить

особенности культуры, для того чтобы научиться ею управлять на благо компании. Чтобы оценка была точной, отвечать на вопросы необходимо максимально объективно. В Приложении 2 представлен шаблон опроса. Каждый из шести вопросов предполагает четыре варианта ответа. Нужно распределить баллы по 100-балльной шкале между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует рассматриваемой организации. Затем находится среднее значение показателей А, В, С, D по графе «сейчас» и строится первый профиль оргкультуры (показатели откладываются на диагоналях). Ту же процедуру проводят с графой «предпочтительно» и строится второй профиль предпочтительной оргкультуры. Сравнив получившиеся рисунки, получим «фотографию» существующей культуры и желаемой со стороны сотрудников. Кроме того, на графике отображены зоны, требующие развития и увеличения ресурсов, что позволит разработать программу изменений, которая вероятнее всего позитивно отразится на функционировании культуры и позволит компании извлечь максимальную для себя выгоду. Кроме того, если опрос, раздавать сотрудникам, предварительно поделив их на группы в зависимости от уровня правления и значимости принятия решения, получится более разносторонние результаты. Преимущества методики выделяются следующие:

- практическая ориентация опроса, то есть охват тех ключевых изменений культуры, которые уже определены как ответственные в успехе организации;
- одновременно количественная и качественная оценка;
- выявляется и четко определяется уникальность фактически существующей в организации культуры. То есть ОСАИ обеспечивает 100-балльную шкалу рейтингов, таким образом, достигается большая дифференциация рейтинговых оценок;
- респонденты вынуждены определить компромиссы (отступление от одной культуры в пользу другой), которые фактически имеют место в организации;

Но в то же время преимущества данной шкалы, с другой стороны, являются ее недостатками:

- шкала не допускает независимый ответ (ответ на альтернативу А в вопросе 1 связан с ответом на альтернативу В в том же вопросе);
- для анализа такого рода данных не подходит корреляционный анализ, который базируется на допущении о независимости ответов по каждому пункту.

Одна из фундаментальных составляющих организационной культуры являются ценности. Благодаря им, культура обретает уникальные характеристики, она играет роль некой канвы, на которой в последствии базируются обычаи, правила, нормы поведения и тому подобное. Поэтому следующий метод будет посвящен анализу ценностей культуры компании. Автор исследования рекомендует рассматривать с двух сторон: со стороны

руководства и коллектива. В первом случае используется анализ документации, во второй заключены требования к личностным качествам и морально-этическим установкам сотрудников. Такая информация может быть заключена в кодексе компании. Во втором случае используется модифицированная методика опросника профессора организационного развития в IMD, Дэниэля Денисона, в частности показатель «индекс вовлеченности в ценности».¹⁶ Модель строится на оценке четырёх ключевых характеристик корпоративной культуры и управления (лидерства):

- миссии (mission);
- способности к адаптации (adaptability);
- вовлеченности (involvement);
- согласованность (consistency).

Каждая из этих характеристик дополнительно разделяется на три качества (индикатора), таким образом всего оценивается 12 параметров. В основе модели лежит две оси: «гибкость» (гибкость — устойчивость) и «фокус» (внешний — внутренний). Денисон использовал ту же шкалу конкурирующих ценностей, которая применялась в модели Камерона-Куинна. Модель можно использовать в качестве основы при формировании своего индивидуального перечня характеристик либо в том случае, если необходимо подробно разобраться в одной из квадрант путем модификации и дополнения вопросов как это было сделано в отношении ценностей организации выше.

¹⁶ Полная версия опросника представлена в Приложении 5.

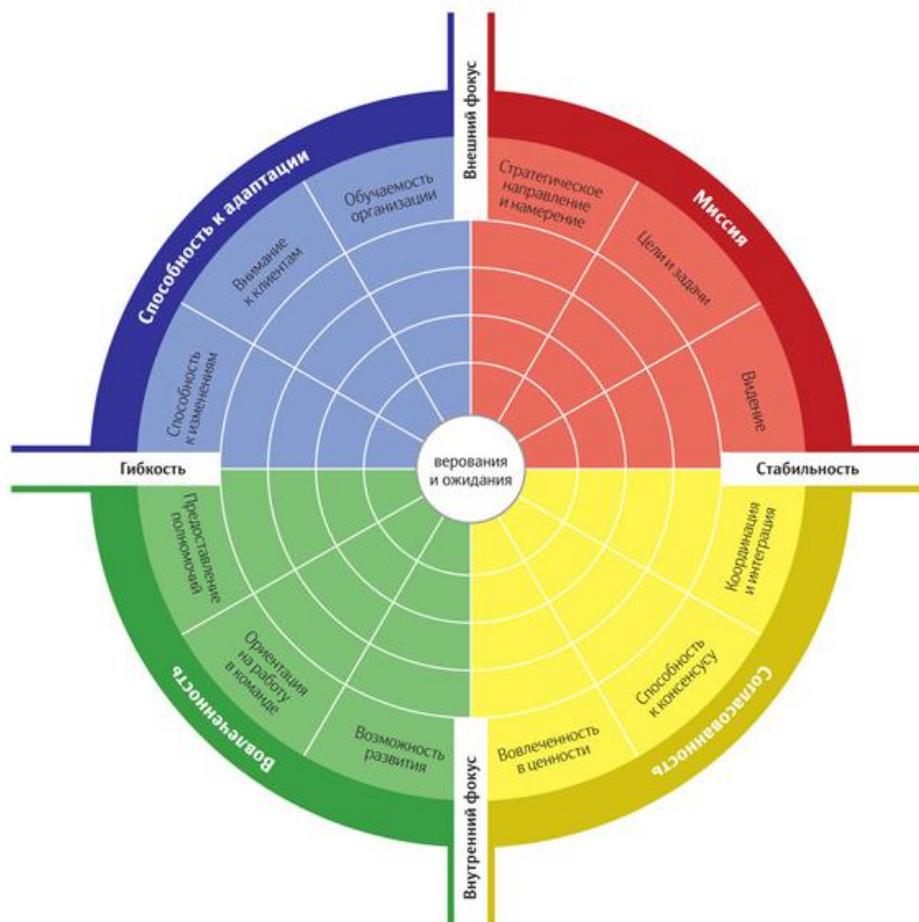


Рис. 2.1. Модель Д. Денисона

Источник: URL:http://www.trkk.ru/data/models/22-denison_model.html (дата обращения 21.10.2017)

Один из плюсов данной модели то, что она связывает результаты исследования с показателями эффективности с помощью статистического анализа, а также ее можно применять к любым отраслям.

Анализ организационной культуры заключается в степени ее познания с различных сторон. Много вариативность взглядов обеспечивается за счет рассмотрения культур в контексте различных типологий. На сегодняшний день их существует большое количество, как правило, компания выбирает наиболее близкую и актуальную на данный момент. В данном исследовании приведены, по мнению автора, наиболее актуальные, которые дают максимально разностороннюю оценку.

Бизнес организация представляет собой совокупность социальных сил, формирующихся путем взаимодействия различных социокультурных позиций

сотрудников.¹⁷ Поэтому процесс диагностики содержит в себе анализ организационной культуры с разных сторон, представляя собой совокупность методов. Весь процесс делится на несколько этапов. Схематично они представлены на рис. 2.3.

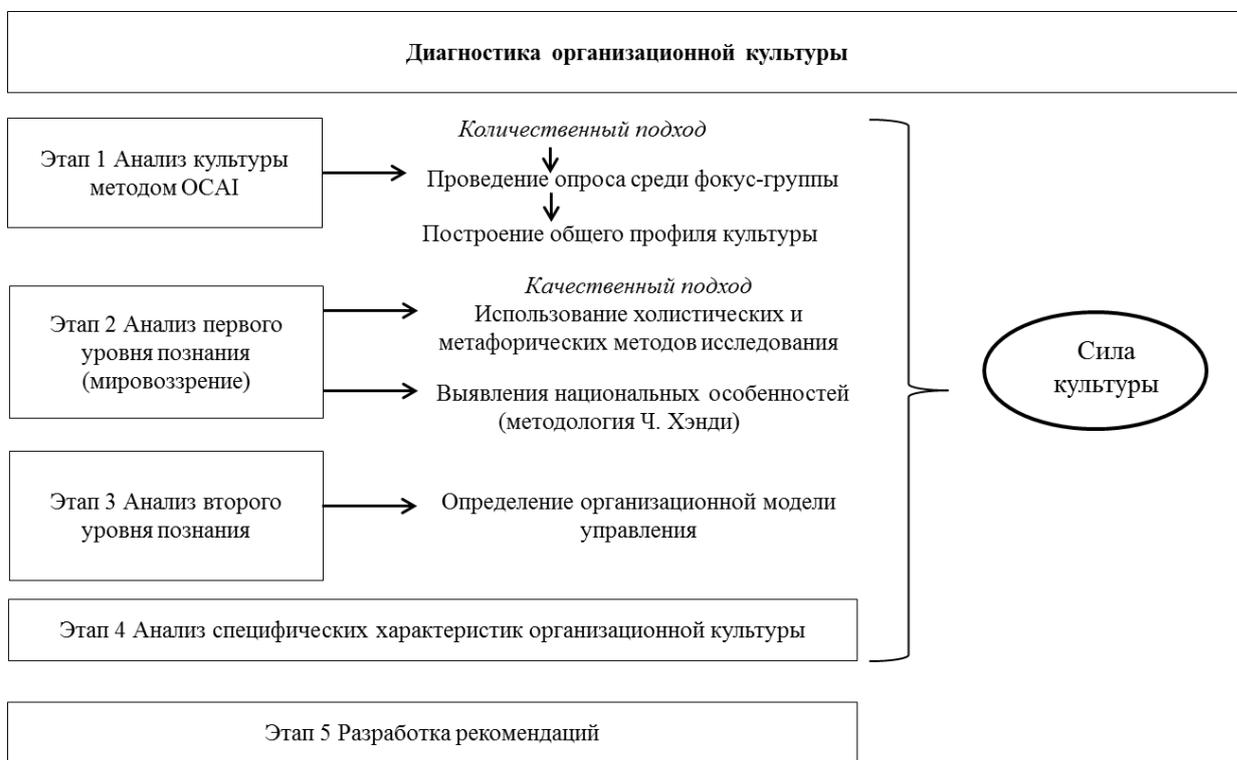


Рис. 2.2. Этапы диагностики организационной культуры
 Разработано автором

По мере прохождения этапов будут формироваться три основные критерия измерения культуры: ее сила, сплоченность и тип. Сила культуры означает степень воздействия на сотрудников и влияние на все процессы в организации.

Промежуточный процесс первого этапа является выбор терминологии. То есть, необходимо определить на начальном этапе, какая конкретно среда будет изучаться и обозначить объект диагностики. В параграфе 1.1. было определено, что в рамках данного исследования будет использоваться термин организационная культура.

На втором этапе анализа предлагается воспользоваться типологией культуры с точки зрения национальных особенностей. Национальные модели организационной культуры являются исходными в понимании и изучении особенностей социокультурных процессов.¹⁸ Можно считать, что это является первой стадией ее познания, что является очень актуальным для международного бизнеса, где сталкиваются различные национальные культуры.

¹⁷ Одегов, Ю. Г., Руденко, Г. Г. Организационная культура: возможности реализации / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. URL: <http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/>

¹⁸ В Приложении 1 представлена таблица основных видов деловых культур

Используя типологию культуры Ч. Хэнди (табл. 2.1.), компанию можно идентифицировать со стороны национальных особенностей и специфики. За основу типологии были взяты соотношения следующих элементов организации:

- власть;
- распределение ролей и функций;
- задача;
- личность работника.

Таблица 2.1.

Типы культуры организации Ч. Хэнди

Параметры	Культура власти	Культура роли	Культура задачи	Культура личности
Тип организации, размер	Небольшая организация, зависит от центрального источника власти. Жесткая иерархия (коммерция, финансы, малый бизнес)	Крупная организация с механической структурой. Строгое функциональное распределение ролей. Специализированные участки координируются звеном управления сверху	Небольшая организация с ограниченной структурой (матричная структура) (АО НИИ, конструкторские фирмы)	Небольшая существующая для обслуживания и помощи (адвокатские конторы, консультационные фирмы, творческие союзы)
Основа системы власти	Сила ресурсов, сила личности	Сила положения. К силе личности относятся с неодобрением, сила специалиста ценится в надлежащем месте. Влияние регулируется правилами и положениями	Силы специалиста, эксперта. Дух команды. Важнее командный, а не индивидуальный результат	Сила личности, сила специалиста. Влияние распределяется поровну
Процесс принятия решений	Решения принимаются быстро в результате баланса влияний	Формализованные решения принимаются наверху	Решения принимаются на групповом уровне	Формализация и процедуры отсутствуют
Контроль за исполнением	Централизованный контроль по результатам через контролеров	Контроль и координация осуществляются звеном сверху в соответствии установленными правилами и процедурами	Контроль по результатам высшим руководством. Незначительный ежедневный контроль не нарушает норм культуры	Контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия
Отношение к людям	Привлекает людей, любящих риск, склонных к политике. Часто критерий продвижения по службе- личная преданность	Дает защищенность, возможность стать компетентным специалистом, поощряется исполнительность	Объединение сотрудников организаций, раскрывает таланты личности, поощряется инициатива, формирование команды	Специалисты-одаренные, яркие личности. Умеют добиваться личных целей

Тип менеджера	Ориентация на власть и результат, любит риск, уверен в себе «толстокожий»	Любит безопасность и предсказуемость. Цели достигает с помощью выполнения роли	Координатор компетентных исполнителей; должен уметь оценивать по результатам, быть гибким, регулировать взаимоотношения	Может оказывать некоторое давление на личность, контролируя ресурсы
Степень адаптации к изменениям	Быстро реагирует на изменения в окружающей среде, но зависит от решений из центра	Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении	Хорошо адаптируется, так как для решения задач быстро меняется состав групп, и каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы	Хорошая

Источник: URL: <http://www.elitarium.ru/> (дата обращения: 24.09.2017)

В рамках третьего этапа изучается управленческая концепция. На основе выводов, полученные в результате составления профиля управленческой сущности, описанной в начале параграфа, культура организации относится к одной из шести моделей управления (табл. 2.2.).

Таблица 2.2.

Основные модели управления

Модель 1	Единоличная власть главы фирмы	авторитарный стиль управления, жесткая иерархия, подавление инициатив работника. Минусы: - затрудняет комплексное решение задач - затрудняет мобильность ресурсов - закрепляет узкую специализацию - централизует всю информацию на руководителе фирмы
Модель 2	Коллегиальная организация власти	Создание команды руководителей, распределение ответственности «сверху-вниз», коллегиальность принятия решений. Минусы: - размывание единоличной власти главы фирмы - бюрократизация коммуникаций
Модель 3	Командная организация управления	Создание проблемно-целевых команд для оперативного принятия решения. Плюсы: - формирование восходящей коммуникации («снизу-вверх»)
Модель 4	Матричная организация управления	Функциональные и управленческие звенья объединяются в рамках одного проекта на долгосрочной перспективе. Появление перекрестной коммуникативной структуры.
Модель 5	Проектно-командная организация управления	Ведущие специалисты разных профилей формируют проектное подразделение под определенную задачу. Большими полномочиями наделяют руководителя группы. Основа для формирования организационной культуры «творческих»

		групп».
Модель 6	Сетевая организация управления	Организация нового типа. Саморегулирование внутренних и внешних бизнес-процессов. Идея конкурентного сотрудничества, совместное использование всех ресурсов сети.

Составлено по: Кондратьев, Э.В., Теория и практика развития управленческого персонала предприятия: Монография. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2015. – С. 236-245

Модели в таблице расположены в порядке усложнения и развития основных принципов. На практике организация может обладать сразу несколькими признаками из разных моделей. Например, будучи сторонником коллегиальной модели управления, в компании могут существовать проектные группы, специализированные на приоритетных направлениях деятельности в настоящий момент. Кроме того, модель, эффективно работающая в крупной компании-холдинге, может быть не актуальна для небольшой фирмы. Поэтому для правильного анализа необходимо учитывать комплекс параметров: размер фирмы, численность персонала, специфику деятельности и прочие характеристики.

На четвертом этапе необходимо воспользоваться информацией из параграфа 1.1. и 1.2.: проверить соответствие указанным признакам, разобрать культуры по уровням и определить, какие элементы, куда соотносятся.

Описанные выше этапы диагностики можно менять в зависимости от располагаемого времени на проведение анализа, масштабов компании, уровня доступа к внутренней информации.

2.2. Современные методы развития организационной культуры

После проведения диагностики организационной культуры можно приступать к этапу развития в случае, когда текущий профиль культуры соответствует целям компании и ожиданиям руководителя или изменения, когда профиль значительно разнится с желаемой моделью. В рамках данного исследования внимание акцентируется больше на развитии культуры. В любом случае и развитие, и изменение базируется на результатах предварительного анализа, так как это служит базой для выявления элементов, которые нуждаются в модификации. В предыдущих параграфах были описаны основные способы диагностики культуры и ее особенности, которые необходимо учитывать при разработке программы развития.

В современных условиях руководство компаний имеет в распоряжении огромное количество инструментов, которые позволяют им донести до сотрудников желаемую модель оргкультуры. Это могут быть, к примеру, различные подходы, основанные на системе применения жестких и мягких мер, которые в результате комбинированного и правильного применения позволяют формировать культуру. Помимо понимания основных движущих сил, формирующих текущую культуру, эти меры указывают на элементы, которые нуждаются в корректировке. В основном бизнес по всему миру практикует семь ключевых инструментов.

1. *Лидерство*. Стимулирование ролевых моделей лидеров, способов коммуникации; на основании чего они расставляют приоритеты, как организуют свое рабочее время; как происходит управление с помощью микро-менеджмента либо есть какой-то особый принцип; на кого они ориентируются, кого считают примером и т.п. Другими словами в рамках этого инструмента на своем личном примере показывает принятые нормы как формальные, так и неформальные в отношении всего рабочего процесса. Для развития этого инструмента автор предлагает использовать данные из Таблицы 2.3.¹⁹ Метод заключается в выявлении соответствии типов личности руководителя, стилей управления и типов организационной культуры. Каждому типу организационной культуры соответствует определенный тип личности руководителя. При несоответствии должен быть разработан активно-формирующий компонент, включающий в себя: социально-психологические тренинги, управленческое консультирование, обучающие семинары, ролевые игры и другие формы взаимодействия руководителей, сотрудников со специалистами социально-психологического профиля (социологами, психологами, социальными работниками). В результате применения активно-формирующих методов будет возможным формирование

¹⁹ Подробное описание типов и стилей, представленных в таблице, см. в Приложении 3.

определенных лидерских качеств руководителей, способствующих реализации эффективного стиля управления.

Таблица 2.3.

Варианты сочетаний типов личности руководителя, стилей управления и типов организационной культуры

Тип личности руководителя	Тип организационной культуры	Стиль управления
Гармоничный (по Лазурскому)	Клановая (по Куинну и Камерону)	Команда (организационное управление) (по Блейку и Мугону)
Страстный (по Хеймансу-Ле Сенна)	Адхократическая (по Куинну и Камерону)	Новаторско-аналитический (по Коно)
Новатор, деятель, служитель, игрок, рационалист (по Резнику)	Культура личности (по Харрисону)	Демократический (по Лайкерту)

Источник: Оганян К.К. Взаимоотношение типов организационной культуры, стилей управления и типов личности // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 1. С 7

Лидеры своим реальным поведением создают сквозную культуру организации, которая определяют поведение сотрудников на всех уровнях структуры компании.

2. *Обучение персонала.* Здесь имеется ввиду профиль работающих в компании сотрудников, какие у них есть возможности и условия для личного и карьерного роста; каким образом поддерживается развитие талантов; какие существуют образовательные программы. В зависимости от размера организации может быть выделен специальный отдел в рамках управления персоналом, занимающийся обучением и развитием сотрудников. Следует делать акцент на предметах и действиях, поддерживающих существующую культуру, внося необходимые изменения предметов внимания и образа действий.

3. *Управление мотивацией и стимулированием.* Ключевые показатели эффективности, необходимые для роста компании; должны быть направлены на поощрение образов поведения, пропагандируемых культурой. Для этого необходимо, чтобы используемые политики и практики в отношении компенсаций, штрафов и вознаграждений, способствовали закреплению стратегических ценностей компании. Согласно динамике изменения предпочтений сотрудников при выборе рабочего места возможность обучения, вовлечения в крупные международные проекты с каждым годом растет и вскоре станет на один уровень с возможностью карьерного роста.

4. *Неформальные коммуникации.* Неформальное общение, важный элемент отождествления сотрудника, особенно вновь пришедшего, с командой, со всей организацией. Эти связи будут держать его помимо материальной мотивации. Важно обеспечить основу

коммуникаций; ее прозрачность. То есть выяснить, существуют ли неформальные сообщества внутри компании, знают ли сотрудники, как стать участником таких сообществ и так далее. Таким образом обеспечить еще один уникальный элемент конкурентного преимущества.

5. *Организационная структура.* В рамках этого инструмента необходимо соотнести на каком этапе жизненного цикла находится организация и сопоставить его с действующей структурой. Часто бывает, что уже на раннем этапе развития относительно молодые компании перегружают и чрезмерно усложняют структуру. Это в свою очередь является барьером при принятии решений относительно любых сфер деятельности организации, в том числе и в управлении персоналом. Это означает затруднение в принятии оперативных решений. К примеру, когда коммуникация штаб-квартиры и остальных подразделений требует большого количества времени, что тормозит весь процесс разработки и внедрения изменений.

6. *Ресурсы.* В данном пункте имеется в виду количество и регулярность финансирования проектов, направленных на мероприятия в области человеческого капитала. Также имеет значение доступ к аналитическим ресурсам, для внедрения изменений и право вносить эти изменения. К примеру, в случае усиленной централизации сотрудникам отдела персонала требуется много времени для согласования с руководством каких-либо изменений, это влечет за собой снижение скорости реагирования как на внутренние, так и на внешние факторы.

7. *Ценности.* В формировании потребностей личности, определяющую роль играют те же ценности и приоритеты, которые определяют и организационную культуру. Необходимо создавать ритуалы, способствующие укреплению лояльности и сопричастности сотрудников к стратегическим целям и организации в целом. Коллективные убеждения, нормы и идеалы, определяющие поведения людей, должны способствовать формированию культуры. В том числе и бизнес ориентиры, которыми руководствуются при возникновении сложностей во время рабочего процесса. Все вышесказанное можно обеспечить с помощью обеспечения прозрачности и полноты информации. При внесении любых изменений в отношении ценностей, все сотрудники должны владеть последней актуальной информацией.

Все вышеперечисленные меры предназначены развивать организационную культуру для повышения эффективности управленческого процесса и производства в целом. Это стало возможным, поскольку культура является одновременно и управленческой технологией, и социальной синергией организации. Она служит в качестве основы для создания технологий стимулирования, адаптации, контроля, то есть развития персонала.

2.3. Эффективность организационной культуры

Ввиду многовариативности трактовки и идентификации организационной культуры, при оценке нельзя игнорировать тот факт, что понятие «организационная культура» многостороннее, оно вобрало в себя признаки социального, экономического и психологического феномена. Как следствие автор рекомендует разделить процесс оценки эффективности на количественную и качественную.

Качественная оценка организационной культуры в большей мере носит описательный характер и не может полностью соответствовать разнообразной практике и динамичным требованиям управления бизнесом. В контексте качественной оценки эффективной культурой считается та, «которая в значительной степени согласована с общепринятыми в обществе культурно-этическими и моральными постулатами, особенностями бизнеса (сферы деятельности) данной организации, стадией развития организации, сложившейся или желаемой моделью организационного поведения, миссией, видением, стратегическими целями, доминирующим стилем управления, характером власти и влияния, интересами индивидуумов, групп и организации в целом, регламентными и внутрифирменными документами»²⁰. Так, используя методы анализа, описанные в параграфе 2.1, мы получим профиль оргкультуры текущей и желаемой. Отталкиваясь от этой информации можно выявить зоны, которые нуждаются в доработке; те стороны культуры, которые далеки от правильного функционирования. Например, графики, полученные после диагностики методом ОСАИ можно использовать для выявления эффективного функционирования предпринимаемых мер в области развития персонала в целом, сравнив профили культуры организации до внедрения изменений и после.

В научном сообществе до сих пор не пришли к общему мнению, можно ли количественно оценить оргкультуру или нет. На сегодняшний день пока не существует общепризнанной методики полной оценки влияния характеристик культуры на эффективность деятельности организации.

Первая проблема, с которой сталкиваются при оценке, является выбор значимых элементов культуры. По мнению автора исследования, основные сложности заключаются в следующем:

- выделение характеристик организационной культуры в качестве элементов ее структуры;
- выделение в структуре организационной культуры элементов, не связанных между собой;

²⁰ Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие/ Т.О. Соломанидина. - М.: Журн. "Упр. персоналом", 2003. – С. 316

- выделение в структуру организационной культуры элементов, находящихся в разных иерархических весах (макро- и микроэлементы);
- выделение в структуре организационной культуры только одной ее стороны или проявления.

Таким образом, подход к изучению организационной культуры это прежде всего трудоемкая технология установления системных связей, определения структурного строения и функционального наполнения. После того как основной ряд критериев был выделен, следует проверить их значимость и ранжировать по порядку. Это можно сделать с помощью использования концепция ситуационной балльной оценки. Суть ее состоит в том, чтобы эффективность использования каждой в отдельности характеристики организационной культуры присвоить определенный балл. Оценку предлагается производить по традиционной пятибалльной системе (см. табл. 2.4.). Оценив каждую из выбранных характеристик и присвоив ей определенный балл, они суммируются по следующей формуле:

$$\sum I = I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + I_5 + \dots + I_n, (1)$$

где I - характеристика организационной культуры;

n - количество характеристик, подлежащих рассмотрению.

Таблица 2.4.

Значение баллов

«5»	«4»	«3»	«2»	«1»
выдающиеся результаты	очень хорошие	средние достижения	на грани необходимых	очень слабые результаты

Составлено автором

Для того чтобы выбрать характеристики, которые будут подлежать оценке, необходимо создать экспертную группу из сотрудников предприятия. Рекомендуется подключить к оценке весь персонал, но можно ограничиться лицами, принимающими стратегически важные решения.

Эффективная организация оказывает прямое влияние на показатели деятельности компании. Она является одним из важнейших ключевых факторов успеха организации, оказывая воздействие на моральные качества людей в коллективе, преданность делу, производительность труда, состояние физического здоровья, эмоциональное благополучие коллектива и так далее. При оценке оргультуры основная задача, по мнению автора, является выделение индивидуальных для той или иной компании критериев оценки. Поскольку не существует идентичных культур, соответственно подходы к оценке должны быть модифицированы под особенности исследуемой компании.

Показатели могут быть рассчитаны различными способами: анализ документации, тестирование, анкетирование и так далее. Проследив динамику изменений описанных показателей за определенный период, например, 3-5 лет, можно проследить их влияние на эффективность оргкультуры в целом в течение рассматриваемого периода.

В качестве одного из показателей выступает коэффициент текучести кадров. Формула расчета:

$$K_{\text{тек}} = \frac{\text{число уволенных за рассматриваемый период}}{\text{среднесписочная численность работников}} * 100\% \quad (2)$$

Социально-экономический успех любой компании заключается в поддержании соответствия внешних рыночных условий внутренним движущим силам организации. Внутренняя согласованность должна контролироваться и развиваться параллельно внешним изменениям. Организационная культура является одним из ключевых рычагов сбалансированности компании. Основной целью организационной культуры является повышение эффективности деятельности всех сотрудников организации и организации в целом. Для достижения своих целей организация не только кооперирует усилия всех своих сотрудников, но также старается адаптироваться к внешней среде, создавая себе привлекательный имидж среди других организаций и общества. Достижение главной цели приводит к росту компетенции персонала, что напрямую связано с ростом прибыли организации. Это объясняется тем, что более компетентные сотрудники способны не только инициировать появление новых усовершенствованных методик, но и с максимально высокой производительностью выполнять текущие обязанности. Все это положительно скажется на качестве продукции, позволит организации разрабатывать собственные уникальные технологии, продукцию, тем самым повышая прибыльность.

Для количественной оценки эффективности рекомендуется также использовать интегральный показатель. Которые позволяет оценить уровень или качество изменения культуры, после проведения мероприятий по ее развитию. Он рассчитывается методом геометрической средней:

$$K_{\text{инт}} = \sqrt[n]{K_1 * K_2 * K_3 * K_4 * \dots * K_n} \quad (3)$$

где, $K_{\text{инт}}$ - интегральный коэффициент уровня организационной культуры;

n - количество параметров оценки уровня организационной культуры;

K_1, K_2, K_3, K_4, K_n - параметры оценки организационной культуры, представленные в виде коэффициентов (коэффициент удовлетворенности статусом, своей работой и так далее).

Помимо основных параметров оценки, рассмотренных в Таблице 2.5., компания может разработать и включить в формулу показатели, которые точнее описывают их уникальный профиль культуры.

На сегодняшний день восприятие оргкультуры сместилось больше в сторону концепции культуры как неотъемлемой части организации, требуемый практического изучения и управления, от восприятия культуры как социального феномена. Это диктует необходимость дополнительных критериев оценки концепции, обусловленных технологическими характеристиками ее изучения:

1. возможность количественной и качественной диагностики всех элементов и их взаимосвязей;
2. возможность расширенного анализа полученного состояния элементов и организационной культуры в целом;
3. возможность построения реальной и идеальной модели организационной культуры организации;
4. возможность прогнозирования развития организационной культуры из реального состояния;
5. возможность выделения полей и участков реорганизации культуры;
6. возможность проектирования изменений и формирования организационной культуры.

ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КОМПАНИИ KELLY SERVICES

3.1. Общая характеристика компании

Kelly Services — международная компания, предоставляющая услуги по решению проблем в сфере управления персоналом. Она была основана в Соединенных штатах Америки в 1946 году. Kelly Services расположена более чем в 30 странах мира, предоставляя широкий диапазон услуг по подбору персонала. Kelly работает в России уже почти 25 лет. Компания инициирует широкий спектр инновационных решений, помогая осуществить запуск офисов и производств крупнейших мировых компаний на российском рынке.

Миссия компании: предоставлять лучшие в мире решения по управлению персоналом.

Ценности: Работа каждого и работа компании оцениваются в равной степени и основаны на следующих принципах: мы несем личную ответственность за наши действия и репутацию компании; мы строим прочные и долговременные отношения; мы решаем задачи наших клиентов и кандидатов быстро и эффективно. Уважение, открытость и честность - наше кредо в отношениях с клиентами, кандидатами и поставщиками. Мы постоянно совершенствуем качество наших услуг.

Помимо этого, компания входит в тройку крупнейших кадровых агентств России. Количество сотрудников насчитывается более 400 человек. Краткая история значимых событий по датам представлена ниже.

1946 - William Russell Kelly отрывает офис Kelly Services в г. Детройт (штат Мичиган, США)

1963 - Открытие первого зарубежного офиса в Пуэрто-Рико

1972 - Открытие первого Европейского офиса (Париж, Франция)

1979 - Офисы компании представлены более чем в 50 штатах Америки

1985 - Kelly Services входит в список 500 крупнейших американских компаний (по версии журнала Fortune)

1998 - В 92 летнем возрасте умирает Основатель и Президент компании William Russell Kelly

История развития компании в России описана ниже.

1993 - Открытие филиала Kelly Services в Санкт-Петербурге посредством слияния двух компаний Kelly Services и Personnel Corps (первой является компания по подбору персонала в Спб)

1996 – Начало работы представительства Kelly Services CIS, Inc. в России, г. Москва

2001 - Открытие отдела Kelly в Великом Новгороде

2002 - Открытие отделения Kelly в Самаре
 2004 - Открытие двух филиалов компании в Екатеринбурге и Новосибирске
 2005 - Открытие Kelly в Перми
 2006 - Открытие двух филиалов Kelly в Ростове-на-Дону и Тюмени
 2007 - Открытие отделов Kelly во Владивостоке и Уфе
 2008 - Открытие Kelly в Казани и Калуге, а также подразделения Kelly Outsourcing & Consulting Group (KellyOCG)

Спустя годы с момента появления компании на рынке, ее деятельность в сфере кадровых услуг достигла максимально широкого спектра. Основные направления следующие²¹:

- Подбор и поиск постоянного персонала
- Подбор и поиск временного персонала
- Представительство на территории клиента
- Аутсорсинг процесса рекрутмента
- Аутсорсинг бизнес процессов
- Аутплейсмент
- Аналитика рынка труда
- Кадровый консалтинг

Таблица 3.1.

Бизнес-линии компании Kelly Services

Бизнес-линия	Описание
Подбор постоянного персонала или постоянное трудоустройство (PERM)	В рамках этой услуги компаниям предоставляются высококвалифицированные кандидаты для работы на постоянной основе.
Предоставление труда работников или временный персонал (TEMP)	Согласно новому законодательству (ФЗ-116) Kelly предоставляет труд работников для своих клиентов на срок до 9 месяцев по обоснованиям расширения производства или услуг. Компания первая в стране получила аккредитацию на эту деятельность от Рос. Труда.
Администрирование бизнес процессов (BPA)	Это услуга по частичному аутсорсингу некоторых бизнес-функций, которая предоставляется по договору услуг для

²¹ Более подробно каждая из бизнес-линий описана в табл. 3.1.

	административной поддержки офиса, бухгалтерских услуг, продвижения продукции, организации работы колл-центров и других. В этой услуге Клиент сам контролирует процесс и результат работы. Ставки за данные услуги выставляются в сервисных часах.
Представительство у клиента (On-site)	В этом случае офис Kelly Services открывается на площадке клиента и занимается поиском, подбором, кадровым администрированием, удержанием и мотивацией персонала, а также предоставлением дополнительных сервисов: организация питания, служебного транспорта для сотрудников, обучения, медицинских осмотров и т.д.
Массовый подбор персонала (Mass Rec)	Закрытие большого количества (более 10-ти) однотипных позиций в ограниченные сроки. Массовый подбор наиболее востребован в период сезонных или производственных пиков особенно на крупных производствах или в торговых сетях (retail).
Мастер-вендор (Master-Vendor)	Схема подбора персонала, при которой используется принцип Заказчик >> Генеральный подрядчик >> Субподрядчики. При этом Клиент заключает договор только с одним агентством – Kelly (в данном случае Kelly является Генеральным подрядчиком). Kelly в свою очередь заключает договоры со всеми агентствами (субподрядчиками) и координирует всю работу между Клиентом и поставщиками. Примеры проектов: служба одного окна (Центр Олимпийской Карьеры), проект с компанией Philip Morris.
Аутсорсинг процесса рекрутмента (RPO)	Передача полной или частичной функции рекрутмента и кадрового делопроизводства. Один из значимых проектов Kelly - решение RPO для Оргкомитета Сочи-2014.
Аутсорсинг бизнес-процессов (BPO)	Аутсорсинг неключевых функций, таких как: ресепшн, колл-центр, «mail room», отдел по обслуживанию потребителей, IT-Helpdesk. например проект для компании ИКЕА в котором мы предоставляли процесс аутсорсинга ресепшн.
Аутсорсинг колл-центров (Kelly connect)	В этом случае функции управления контактным центром передаются KellyOCG. Существует два вида решения:

	управление контактными центрами на территории клиента и полная передача контактного центра на площадку Kelly.
Кадровый консалтинг (HRC)	Обзоры заработных плат; аутплейсмент (outplacement); оценка персонала (ассесмент-центр); проведение тренингов; трудоустройство выпускников (graduate recruitment); фотография рабочего дня.

Составлено автором по материалам внутренней документации компании

Таким образом, компания старается охватить как можно больший круг потребностей клиента. Помимо этого, существует внутреннее разделение по специализациям, для того чтобы охватить все основные отрасли бизнеса (Приложение 6).

Специфика бизнеса рекрутмента отразилась на организационной структуре компании (рис. 3.1.)



Рис. 3.1. Организационная структура компании Kelly Services

Составлено по внутренней документации компании

Структура в компании имеет линейный вид и базируется на разделении по видам предоставления услуг. Каждое выделенное направление подразделяется на специализации. В частности отдел Sourcing Center Value или Sourcing Hub (SH), который был выбран в качестве объекта исследования, относится к бизнес линии Value. Весь процесс подбора вне зависимости от специализации представляет собой командную работу специалиста по поиску, который отвечает за кандидатскую часть работы, из отдела SH и консультанта,

отвечающего за клиентский блок, из определенного бранча, например, предоставляющие услуги в сфере IT. Особенности бизнес-линии Value следующие:

- специализация в определенных сферах;
- поддержка специально выделенного подразделения Sourcing Hub (центр поиска кандидатов), который находится в Санкт-Петербурге;
- применение технологий прямого поиска при закрытии позиций руководителей высшего звена.

Глубинный анализ культуры компании был проведен в рамках рекрутменского блока отдела SH фармацевтического направления (KSR) (рис.3.2.). Это позволило наблюдать и вникать во все специализации, существующие в рамках Value. Таким образом получить более широкое представление о культуре компании в целом. Благодаря такому узкому распределению обязанностей, удастся максимально быстро и качественно предоставлять кандидатов клиенту в необходимом количестве.



Рисунок 3.2. Ключевые процедуры работы с клиентом

Составлено по внутренней документации компании

SH является относительно молодым отделом компании, осенью 2017 года ему исполнилось 3 года. Сотрудники отдела - специалисты своего направления, знающие весь рынок кандидатов.

3.2. Обзор рынка кадровых услуг в России

По причине нестабильной экономической ситуации 2016 год был неудачным не только для компаний работодателей, но и для российской индустрии рекрутинговых компаний. Главной тенденцией в области подбора постоянного персонала стало усиление

роли внутреннего подбора в компаниях. Это повлекло за собой в 2017 году укрепление и расширение экспертизы в области внедрения новых технологий и подходов для предоставления эффективных кадровых решений (автоматизированные программы, сервисы для удаленного интервью, чат-боты, мобильные приложения и т.д.).

В 2016 году оборот рынка услуг по подбору постоянного персонала составил 6,5 млрд. рублей (табл.3.2.). Это практически столько же, сколько в 2015 году (6,9 млрд. руб.).²² По результатам исследования, инициированного АЧАЗ (Ассоциация частных агентств занятости), общее количество вакансий переданных в агентства сократилось на 18% по сравнению с 2015 годом, при этом средняя стоимость позиции увеличилась.²³ Это подтверждает тенденцию к усилению требований к профессионализму сотрудников, а также с усложнением кадровых технологий, применяемых в рекрутменте. По результатам исследования 61% работников в 2016 году составили «белые воротнички».

Таблица 3.2.

Основные показатели рынка кадровых услуг в России

Показатель	Год	
	2016 г.	2015 г.
Оборот рынка услуг по подбору постоянного персонала	6,5	6,9
Средняя стоимость позиции в массовом подборе	69 160 руб. (рост на 37%)	50 482 руб.
Средняя стоимость позиции в профессиональном подборе	283 160 руб. (рост на 17%)	242 017 руб.

Составлено автором по материалам: URL: <http://achaz.ru/>

Рынок постоянного персонала стал более требовательным к качеству предоставляемых кандидатов. Профили вакансий, передаваемых агентствам, усложнились. Компании, как правило, самостоятельно закрывают начальные позиции, предполагаемые минимальный опыт или его отсутствие, а также позиции высокого уровня. В первом случае не требуется глубокая экспертиза рынка, во втором позиции закрываются как правило внутренними кандидатами или с помощью бизнес-рекомендаций. В Табл. 3.3. представлена динамика обращения в кадровые агентства по перечисленным позициям. Количество обращений по поиску специалистов и по начальным позициям сократились, в то время как линейные руководители и менеджеры высшего звена увеличились.

²² <http://hr-media.ru/rynok-podbora-i-predostavleniya-personala-itogi-2016-i-prognozy-2017-goda/>

²³ http://achaz.ru/press_center/265/

Таблица 3.3.

Востребованность специалистов различного уровня

Уровень позиции	2016, %	2015, %
Специалисты	36	41
Линейные руководители	33	21
Начальные позиции	19	25
Менеджеры высшего звена	11	14

Составлено автором по материалам: URL: <http://achaz.ru/>

Чаще всего за подбором постоянных сотрудников обращались компании, представляющие следующие сферы бизнеса: Розничная торговля, рестораны, гостинцы - 17%, Товары народного потребления - 16%, Natural Resources (Нефть и Газ, Химия, Добыча, Переработка, Энергетика) - 15%, Hi Tech (IT & Телеком, B2B) - 14%, Промышленное производство (кроме ТНП) - 12%, Life Science (Фарма, Клинические исследования, Медоборудование) - 11%, Финансы, Банки, Инвестиции и Страхование - 10%. Менее востребованными в профессиональном подборе были вакансии в сферах Транспорт и Логистика - 8%, Консалтинг и сервис - 6%, Строительство и Недвижимость - 6%, Автомобилестроение - 5%, Агропромышленный комплекс - 4%.²⁴

Еще один тренд на рынке рекрутмента является то, что компании стали уделять особое внимание к качеству предоставляемых услуг. Все больше стали обращаться к агентству со сложными кадровыми решениями, например, RPO (Recruitment Process Outsourcing). В целом кадровые агентства стараются отойти от классического предоставления услуг по подбору расширяя экспертизу в зависимости от потребностей клиента. В этом случае компания-заказчик озвучивает потребность, а агентство со своей стороны собирает проектную команду, для того чтобы максимально качественно удовлетворить желание клиента. С помощью модели Портера можно выделить пять основных факторов, определяющих рассматриваемую отрасль (рис. 3.3.)

²⁴ <http://hr-media.ru/rynok-podbora-i-predostavleniya-personala-itogi-2016-i-prognozy-2017-goda/>



Рис. 3.3. Основные факторы, влияющие на рынок рекрутмента (по модели Портера)

Источник: М. С. Романов Оценка состояния и проблемы развития рынка рекрутинговых услуг в отечественной экономике // *Общественные и гуманитарные науки*. 2013. №2. С 101

На сегодняшний день главной угрозой на рынке кадровых услуг представляют услуги-заменители. Речь идет о новых инновационных методах поиска и подбора. Но эта тенденция скорее отразится не сразу, она носит долгосрочные стратегические риски, о которых стоит задуматься уже сегодня. Также важно обратить внимание на высокий уровень конкуренции между рекрутинговыми агентствами. Рекрутеры чаще всего работают по следам друг друга, особенно остро это ощущается на узких рынках, к примеру рынок фармацевтики. Она настолько высока, что давно была интегрирована в организационную культуру компании и объясняет многие ее особенности. Этот факт будет рассмотрен более подробно на примере компании Kelly Services в следующем параграфе. Со стороны клиента также идет жесткий прессинг, усиление требований к качеству предоставляемых кандидатов, уникальность каждой позиции. Сама специфика бизнеса диктует жесткие правила удержания и лидерства на рынке.

В итоге можно выделить следующие основные тренды 2017-2018 года:

- рост спроса на высокотехнологичные решения со стороны компаний-клиентов;

- трансформация организационной структуры компании в сторону линейности и упрощения;
- усиление функции внутреннего подбора в компании;
- распространение услуги аутстаффинг;
- рост спроса на нестандартные сложные кадровые решения.

3.3. Анализ организационной культуры

Как уже было отмечено ранее, исторически, Kelly американская компания. Американский менеджмент славится своим индивидуальным подходом, максимальной эффективностью и продуктивностью, а также большими возможностями для быстрого карьерного роста. Kelly не исключение, хотя нельзя забывать тот факт, что представительство в России имеет свои особенности в плане менеджмента, в том числе и культуры. Используя информацию, описанную в параграфе 1.1. и 1.2. далее будут рассмотрены основные характерные особенности культуры данной компании.

Философия. Обратимся к ценностям, прописанным самой компанией на официальном сайте «..уважение, открытость и честность..». Именно эти три качества выделяет компания в качестве ключевых как по отношению к внутренним сотрудникам, так и ко всем заинтересованным сторонам.

Концепция менеджмента. Модель управления – матричная + командная, в сочетании с демократичным стилем руководства. Образ руководителя в Kelly – это образ друга, который всегда готов помочь. Команда, в которой ты работаешь – твоя семья. Среди коллег принято помогать друг другу. Преобладает неформальная коммуникация как на уровне работник – работник, так и на уровне начальство – работник. Внутри компании принято обращаться на «ты», царит дружеская атмосфера. Важным элементом является понятие команда, руководитель своим примером поведения и отношением к коллегам всячески подчеркивает это.

По отношению к клиентам и кандидатам принято вести себя уважительно и внимательно, поскольку согласно одному из принципов, главное это выстраивание долгосрочной и прочной коммуникации. Неформальная обстановка способствует здоровому микроклимату внутри коллектива и производительности в целом, поскольку конфликты возникают крайне редко и не возникает потребности в их разрешении. Такой принцип взаимоотношений действует не только внутри конкретного отдела, а также среди высшего

руководства и топ-менеджеров компании. Открытость и прозрачность информации способствует четкому пониманию стратегических целей компании как в краткосрочном, так и в долгосрочном плане.

Далее рассмотрим культуру компании с точки зрения ее уровней (см. рис. 1.2.). В основании находится портрет сотрудника Kelly: молодой энергичный работник, открытый к большому объему информации, обладающий желанием и готовностью учиться новому. Средний возраст сотрудников находится в промежутке от 21-35 лет. Это подтверждает результаты опроса сотрудников, проведенного в 2017 году (см. табл. 3.4).

Таблиц 3.4.

Возрастная структура компании

	Бейби-бумеры	Поколение «X»	Поколение «Y»	Поколение «Z»
2017	1,8%	10,3%	69,2%	18,8%
2018	1,1%	7%	59,1%	32,8%

Источник: внутренняя документация компании

Примечание:

- Бейби бумеры (1946-1965 года рождения)
- Поколение X (1966-1976 года рождения)
- Поколение Y (1977-1992 года рождения)
- Поколение Z (1992 и позже лет рождения)

По результатам исследования большая часть сотрудников являются представителями поколения «Y», как и в 2017 г. (69,2%), так и в 2018 (59,1%). На втором месте поколение «Z». Таким образом «ядро» культуры, диктует особенности второго уровня, коллектива. Как уже было описано ранее между коллегами команды преобладает неформальный стиль общения, сильная эмоциональная привязанность, отсюда растет лояльность к происходящим изменениям как негативного, так и позитивного характера на различных уровнях компании. Помимо этого создается сопричастность к глобальным целям бизнеса и целям своего коллектива в том числе. Таким образом, третий уровень, культура организации, приобретает черты демократичного стиля управления, прозрачности и гибкости. Результаты опроса (см. рис. 3.4.) так же подтверждают, что атмосфера в коллективе, в основе которой лежит организационная культура, является одной из главных причин выбора компании Kelly как работодателя.



Рис. 3.4. Почему Вы выбрали Kelly как работодателя?

Источник: внутренняя документация компании

Но важно проследить, остается ли данная мотивация спустя время у сотрудников и какие критерии появляются. Среди ключевых причин, удерживающих в компании, две лидирующие позиции занимают хороший коллектив и содержание работы, их выбрали больше половины опрошенных (рис. 3.5). Мнение сотрудников о коллективе улучшается с момента прихода, а вот содержание работы претерпевает спад, хоть и на небольшую долю. На третьем личность руководителя (31,6%), а на четвертом репутация компании (27,6%). В общем и целом причины, что подтолкнули будущих сотрудников компании выбрать именно Kelly, спустя время работы в компании изменяются незначительно.

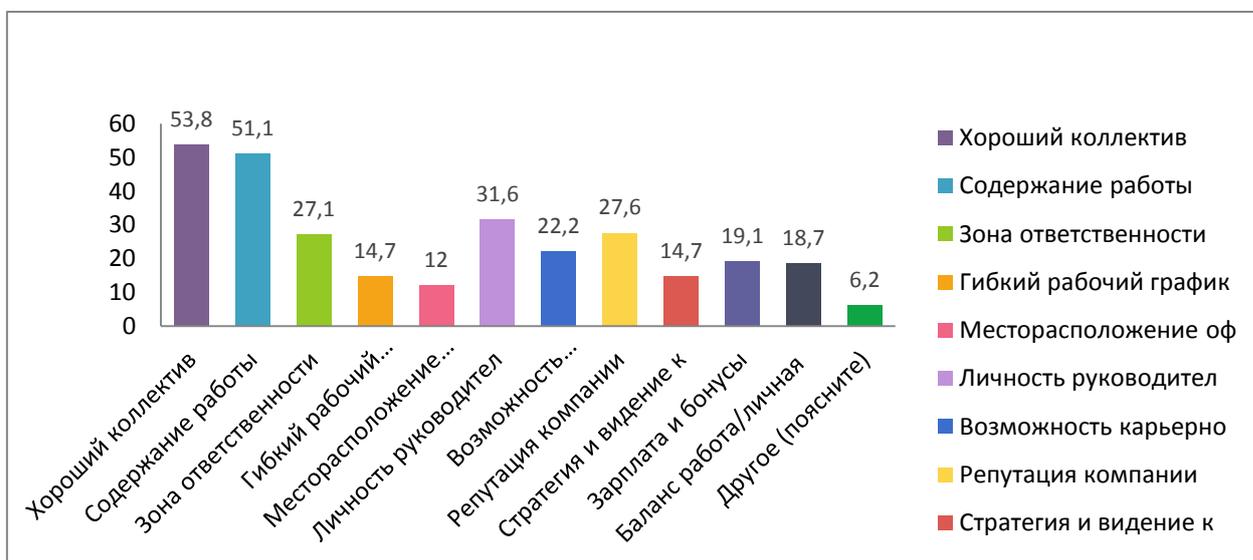


Рис. 3.5. Укажите 3 основных фактора, удерживающих Вас в компании?

Источник: внутренняя документация компании

Анализ организационной культуры компании Kelly было проведено путем использования элементов трех стратегий диагностики (см. табл. 1.3.). Холистическая стратегия была реализована во время производственной практики в качестве сотрудника

отдела Sourcing Hub (SH). Благодаря погружению в рабочий процесс и вовлечению во все актуальные проекты, удалось максимально точно выявить особенности организационной культуры и ее облик в целом. Также были изучены основные информационные источники и внутренняя документация компании. Это позволило изучить стандарты компании (SOP) по основным процедурам, регламенты, а также основные показатели контроля (KPI). Количественный подход был реализован с помощью проведения опроса среди сотрудников отдела. Шаблон опросника указан в Приложении 2.

По результатам опроса сотрудников отдела SH были построены графики семь профилей - это шесть профилей ключевых направлений организационной культуры (важнейшие характеристики, общий стиль руководства, управление работниками, связующая сущность, стратегические цели и критерии успеха), седьмой профиль — обобщенный профиль организационной культуры. Все графики представлены в Приложении 7.

На всех составленных профилях наблюдается расхождение графика реального профиля культуры, большей частью находящегося в рыночном блоке и предпочтительного профиля, который склоняется к квадранту клановой культуры. Это означает, что по мнению сотрудников, компания имеет следующий облик: работа ориентирована на результат, главная цель – это выполнение поставленной задачи и лидерство среди конкурентов; присутствует высокий уровень конкуренции между работниками. Регулирование процесса работы происходит сверху на основе данных рынка. Планирование, учет и контроль происходит с учетом особенностей внешнего рынка. Интересен тот факт, что по результатам эмпирического исследования, культура компании обладает характеристиками клановой культуры: дружественный коллектив, высокий уровень сплоченности, лидер в качестве друга наставника. При этом результаты опроса показали, что по факту коллективу наоборот не хватает индивидуального подхода к работе и смягчение давления конкуренции. Данный факт, по мнению автора, объясняется в первую очередь спецификой бизнеса и высоким уровнем конкуренции среди компаний на рынке рекрутмента. Следует отметить, что число компаний-конкурентов варьируется в зависимости от специализации, в которой происходит подбор. Это число в среднем колеблется от 2 до 5 агентств, которые одновременно подключают клиенты на одни и те же позиции. Со стороны заказчика, ему выгодно заключать договор сразу с несколькими провайдерами, потому что как правило, это обходится ему бесплатно. Со стороны рекрутера, это несколько конкурентов, которые в режиме реального времени также работают над позицией. Тут уже играет роль экспертиза сотрудника, знание рынка кандидатов, налаженные коммуникации среди ключевых игроков на рынке и т.д.

Предположительно причина несоответствия результатов разных форм опроса, может быть выявлена в блоке лидерства. По мнению сотрудников в плане лидерства им не хватает четкой организации и координации в работе, другими словами более стабильного и плавного процесса работы. Это безусловно исходит от специфики индустрии рекрутмента, о котором говорилось в параграфе 3.3. Та же причина служит в этом случае сильному перевесу реального профиля от желаемого в клановом и рыночном частях графика. Жесткие правила контроля над достижением результата хотелось бы сменить на более свободные методы контроля, к примеру, режим мониторинга.

В 3 профиле снова наблюдается большой перевес в рыночный блок, но появляются расхождения в блоке адхократия. Это означает, что сотрудникам хотелось бы видеть черты управления, присущие больше к творческой индустрии, где коллектив активно участвует в принятии решений, поощряется самобытность и учитываются индивидуальные риски.

В 4 профиле работники давали оценку того, что лежит в основе ее функционирования, за счет чего она существует. В четверти В и D профили практически сходятся. Важно отметить, что озвученные компанией ценности, такие как открытость, доверие (четверть А), проявляется мало.

В 5 блоке, в отличие от 4, сотрудник анализирует соответствие между тем с помощью чего по мнению компании ей удастся достигать стратегических целей и как это удастся реализовать на деле. В этом случае наблюдается наибольшее совпадение двух профилей культуры, по трем четвертям (А, В, D) показатели практически совпадают, кроме рыночного квадранта. Сотрудникам опять хотелось бы преобладание черт творческого бизнеса, где будет сделан акцент на поиск новых способов решения проблем и поддержанию соучастия и открытости между работниками.

Профиль 6 показывает, на что ориентируется компания при определении успеха. В паре с первым графиком, этот профиль имеет наибольшие расхождения из всех проанализированных. По мнению сотрудников, компания в одинаковой степени определяет успех на основании стабильных показателей и факта опережения конкурентов.

На рис 3.6. Представлен обобщённый профиль компаний, работающих в индустрии сферы услуг и общий профиль Kelly. Последний был составлен в результате коллективного обсуждения, учитывая мнение каждого члена команды SH. Получившиеся результаты принято считать достоверными и для всей компании, так как присутствовали представители всех специализаций.

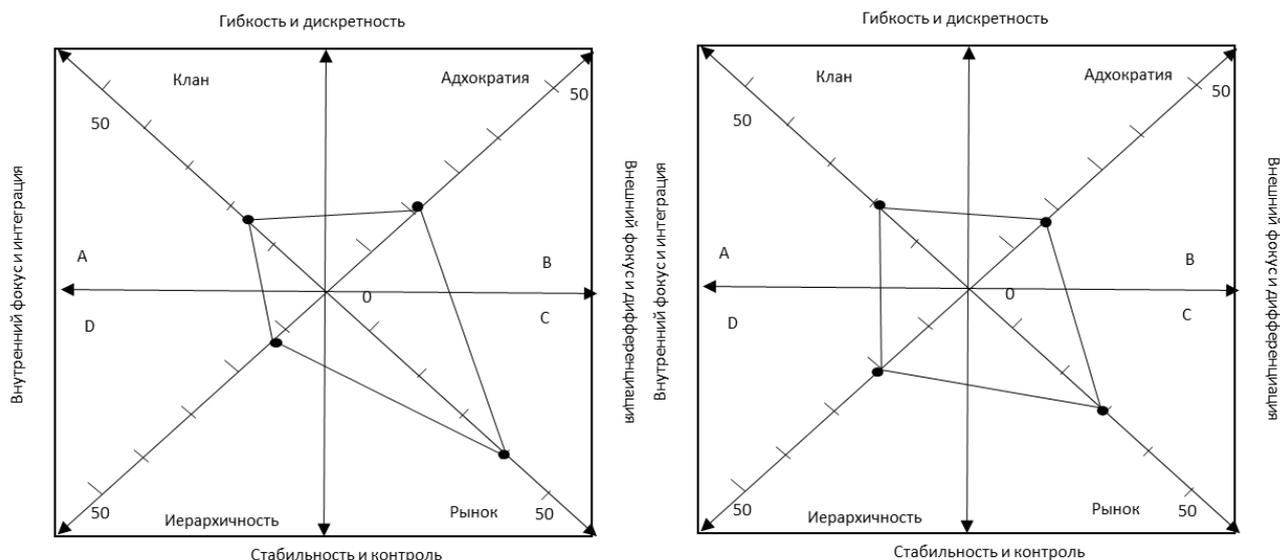


Рис. 3.6. Общий и среднеотраслевой профиль компании

Составлено автором

Среднеотраслевой профиль имеет сбалансированный вид, точки пересечения на всех квадрантах имеют практически одну значимость за исключением четверти С. Эта тенденция наблюдалась при анализе, как и общего профиля Kelly, так и каждого блока по отдельности. Перевес, как уже отмечалось ранее, в большей степени связан с особенностями бизнеса рынка рекрутмента и высоким уровнем конкуренции.

Анализ культуры был проведен, используя методы, описанные в Главе 2. Выводы об управленческой стороне работы в компании были сделаны выше, исходя из результатов опроса методом OCAI. Таким образом, завершив первый этап анализа культуры. Второй этап заключается в анализе первого уровня познания. Это предлагается сделать с помощью выявления национальных особенностей. Компания Kelly Services по-своему уникальна и не может быть однозначно отнесена к одной из типов. Ее культура – это комбинация особенностей российского и международного бизнеса. С точки зрения типологии Хэнди, описываемой в параграфе, можно утверждать, что в большей степени она относится к типу «культура личности», так как уделяется особое внимание личности сотрудника, превалирует демократический стиль управления, где мнение коллектива может значительно повлиять на принимаемые решения. Каждый работник яркая личность, способная быстро адаптироваться к изменяющимся условиям. При этом присутствуют многие характеристики из типа «культура задачи», например, контроль за исполнением осуществляется на ежедневной и еженедельной основе, также поощряется инициатива сотрудника и создание проектных групп. Но один из главных блоков, принятие решений, имеет признаки типа «культуры

роли», поскольку стратегические решения, несмотря на значительную роль влияния команды, принимаются сверху.

Третий этап заключается в определении модели управления. Kelly Services имеет матричную модель. При поступлении заявки на подбор от того или иного клиента, внутри компании формируются проектная группа, состоящая из специалистов различного профиля (консультант, ресечер, менеджер по работе с клиентом и т.д.). Одним из ярких примеров является формирование отдельной команды для сотрудничества с крупной международной фармацевтической компанией MSD.

Четвертый этап, выявлением специфических характеристик, необходимо заниматься в последнюю очередь. Поскольку на финальном этапе, рассмотрев организацию и ее культуру с разных сторон, определить особенности не составит труда. В данном случае все они были выделены выше, в процессе исследования.

3.4. Эффективность организационной культуры и рекомендации для ее развития

Ввиду особенностей объекта исследования

В рамках данного исследования, автор предлагает следующие критерии оценки:

1. наличие миссии, понятной всем сотрудникам и способной их объединять;
2. единство и прозрачность ценностей компании и работников;
3. стиль управления руководителя способствует достижению целей компании;
4. налаженные каналы коммуникации внутри компании, предоставляющие быстрый доступ к необходимой информации для любого сотрудника;
5. наличие сложившихся традиций и фирменного стиля, формирующего корпоративную общность;
6. балансирование между индивидуальным подходом к работнику и предоставлению ему свободы действия;
7. положительный социально-психологический климат внутри коллектива;
8. удовлетворенность условиями труда;
9. возможность развития;
10. адаптивность и возможность внедрения новых методов решения проблем;
11. критерии оценки успеха.

Каждый сотрудник отдела SH присвоил свой уровень значимости 11 критериев (табл. 3.5.).

Таблица 3.5.

№	Критерий	Значимость, балл
1	наличие миссии, понятной всем сотрудникам и способной их объединять	3
2	единство и прозрачность ценностей компании и работников;	4
3	стиль управления руководителя способствует достижению целей компании	3
4	налаженные каналы коммуникации внутри компании, предоставляющие быстрый доступ к необходимой информации для любого сотрудника	4
5	наличие сложившихся традиций и фирменного стиля, формирующего корпоративную общность	5
6	балансирование между индивидуальным подходом к работнику и предоставлению ему свободы действия	2
7	положительный социально-психологический климат внутри коллектива	4
8	удовлетворенность условиями труда	4
9	возможность развития	3
10	адаптивность и возможность внедрения новых методов решения проблем	2
11	критерии оценки успеха	2
Итого: 36 (идеальная модель 55) --> 66% соответствия		

Составлено автором

Наименьшую оценку получили критерии под номером 6, 10 и 11. 6 и 11 критерии тесно взаимосвязаны между собой. Здесь речь идет о методах контроля индивидуальных результатов, на основании которых определяется успешность сотрудника. Номер 10, связан с открытостью и гибкостью компании в отношении внедрения новых предложений иницируемых рядовыми сотрудниками. Процент соответствия больше 50%, что говорит о сильной и сплоченной культуре на среднем уровне. Цель рекомендаций – достижение 75-80%. По мнению экспертов рынка кадровых агентств, такая величина является признаком успешной организационной культуры.

В дополнении еще будет рассмотрен коэффициент текучести за последние 3 года (табл. 3.6.)

Таблица 3.6.

Динамика коэффициента текучести кадров

2015 г.	2016 г.	2017 г.
12%	10%	15%

Составлено автором

Данный коэффициент очень важен в бизнесе рекрутмента, поскольку одной из главных отличительных черт отрасли является непродолжительный период работы в рамках одной компании. Показатель варьируется в пределах 10-15%, для масштабов международной компании в области рекрутмента уровень не критичен и находится в допустимом диапазоне. В целом Kelly входит всегда в тройку лидеров по стабильности и лояльности своих сотрудников.

Проанализировав культуру компании с помощью различных подходов и методом, были выявлены следующие проблемные области:

- большой акцент компании на целеполагание и достижение результатов, в итоге, сотрудники находятся в состоянии постоянного давления и большого количества контролирующих мер;
- с одной стороны компания во главе ценностей ставит развитие сотрудника как личности, команду-семью и коллективное единение, но по факту подтверждающие на деле конкретные нормы и действия, кроме дружественной атмосферы, отсутствуют;
- низкий уровень самостоятельности, отсутствие творческого, новаторского подхода к работе;
- несбалансированность между объемом работы и имеющимися ресурсами;
- критерии оценивания успеха, как компания его идентифицирует.

По мнению автора одна из ключевых проблемных зон является влияние и значение лидера. При помощи реального, а не декларированного поведения, он создает сквозную культуру, которая определяет поведение всех сотрудников отдела. Схематично это влияние представлено на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Структура формирования организационной культуры

В рассматриваемом случае наблюдается рассогласование ценностных представлений лидера и работников при практически полном согласовании внешних общепринятых ценностей. Наблюдаемый феномен может стать предметом отдельного исследования, так как в большей степени относится к области психологии и социологии.

В первую очередь автор рекомендует обратить внимание на стиль управления руководства. Необходимо изучить способы коммуникаций, посредством которых транслируются стратегические цели компании. Другими словами сопоставить соответствие особенностей культуры, выявленных в исследовании и типа личности руководства. Кроме того, следует обратить внимание, что организационная культура формируется под влиянием руководителя, и он определяет форму и содержание мотивации сотрудников. А это еще одно из направлений, нуждающихся в корректировке. Создание сбалансированной системы контроля, которая бы не препятствовала процессу работы, является одним из значимых пунктов рекомендаций.

На сегодняшний день система KPI базируется на ежемесячном и еженедельном контроле результатов. Помимо этого создаются прогнозы продаж на конкретный период:

- Forecast по всей компании;
- Forecast по дивизионам;
- Forecast по бранчам;
- Forecast по консультантам.

Кроме того для каждого сотрудника рассчитывается показатель (Fill rate) – процент заполненных позиций по отношению к поступившим в расчете за 3 месяца. Главной задачей каждого сотрудника достигнуть ежеквартального плана, утверждающегося в начале года.

Основная проблема заключается в том, что этот план может корректироваться в течение года только в сторону увеличения. Отсутствует учет объективных колебаний рынка как кандидатов, так и клиентов. Например, связанных с сезонностью или отраслевой спецификой. В этом случае сотрудник может оказаться в ситуации, когда при полном выполнении своих функциональных обязанностей, он не будет получать должной компенсации. Сейчас эта проблема остро стоит на рынке кадровых услуг и является одним из основных причин высокого уровня текучести. В отношении Kelly, автор, рекомендует обратить внимание на данный фактор уже сегодня, несмотря на то, что рассмотренная динамика Ктек. показывает колебание в рамках нормы. Одним из решений может служить гибкий годовой и квартальный план; возможность работать «на подхвате» в период сезонных колебаний, таким образом разгрузить сотрудника с большим количеством проектов и получить бонус, компенсировав потерю в заработной плате.

Помимо всего прочего, следует обратить внимание на ценности компании и способы ее трансляции сотрудникам. Существует значимое несоответствие между восприятием и глубинными ценностями работников и компании в условии того, что на данный критерий компания делает большие ставки. Ценности - это фундамент для построения прочной и стимулирующей организационной культуры, оказывая большое влияние на уровень лояльности, а значит и уровень текучести.

Еще одним из ключевых недостатков было выявлено отсутствие возможности самостоятельного принятия решений. Что также является одной из причин отсутствия единства целей, описанных выше и нехватки возможностей развития, оцененной респондентами в 3 балла. Необходимо принятие мер для включения элементов творческой атмосферы в процесс работы. Это позволит повысить значимость показателя с наименьшей оценкой в 2 балла, под номером 10. Возможность обдумывать и предлагать свои способы решения для возникающих сложных кейсов в период работы, позволит дать ту необходимую свободу действий коллективу и каждому сотруднику по отдельности. Любой сможет попробовать себя в качестве менеджера и предложить свой способ решения.

Таким образом, значимость ряда пунктов должны измениться в сторону увеличения (табл. 3.7.)

Таблица 3.7.

Изменение значимости критериев

№	Критерий	Значимость, балл
1	наличие миссии, понятной всем сотрудникам и способной их объединять	4
6	балансирование между индивидуальным подходом к работнику и предоставлению ему свободы действия	3
10	адаптивность и возможность внедрения новых методов решения проблем	3
11	критерии оценки успеха	4

Составлено автором

Итоговая сумма станет 41 балл, а значит достигнет соответствия в 74,5%. Это при пессимистичном варианте, все критерии, кроме №11 увеличатся только на 1 пункт. Описанные рекомендации были составлены после опроса коллектива и учета его общего мнения. Что увеличивает шансы получить положительный результат от нововведений, поскольку они были составлены с учетом реальной обстановки внутри отдела и компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Значение культуры в организациях из года в год растет. Если в недалеком прошлом все нововведения начинались преимущественно с технических и структурных перестановок, то теперь в число первоочередных проблем включают вопросы перестройки культуры организации. В первую очередь это следует из того факта, что организационная культура, оказывает значительное влияние на степень достижения целей компании посредством воздействия на поведение сотрудников. Поэтому на сегодняшний день она является предметом пристального внимания руководства и научной общественности.

В системе организационной культуры на протяжении десятилетий происходила смена базовых принципов регулирования. Современное общество способствует появлению новых тенденций социокультурного развития. Одним из витков является новая управленческая парадигма, которая провозглашает признание значимости организационной культуры. Ее главная цель - обеспечение внешней адаптации и внутренней интеграции организации за счёт совершенствования управления персоналом. Поэтому современные руководители и управляющие рассматривают развитие организационной культуры в качестве мощного стратегического инструмента, позволяющего ориентировать как все подразделения, так и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу работников и облегчать продуктивное общение между ними.

Организационная культура, однако, может не только помогать организации, создавая обстановку, способствующую повышению производительности и внедрению новшеств, но и работать против организации, создавая барьеры, препятствующие реализации основной стратегии фирмы. Эти барьеры включают сопротивление новому и неэффективные коммуникации. Поэтому нельзя недооценивать и возможные негативные проявления, которые будут оказывать значительное воздействие на достижение целей. Чтобы избежать отрицательного эффекта, необходимо провести диагностику организационной культуры, соблюдая основные принципы. Это даст не только общее понимание о положении сотрудников внутри компании, но и позволит спрогнозировать возможные сценарии поведения фирмы в различных ситуациях, спровоцированных изменениями на рынке в целом. При правильном функционировании всех элементов организационной культуры, будет достигнут эффект синергии, в результате чего нематериальные активы начнут трансформироваться в реальные финансовые показатели.

Рынок рекрутмента представляет собой высокий уровень конкуренции. Чтобы остаться на плаву компании необходимо быть гибкими и проактивными. Высокий уровень динамики, постоянно меняющиеся условия диктуют свои определенные жесткие правила. В

таких условиях очень важно иметь сильные позиции во всех аспектах деятельности компании, в том числе организационной культуре. Она выступает в качестве базы, опираясь на которую формируются ценности и сам облик компании, который на сегодняшний день приобретает высокую значимость в борьбе за лидерством и достижением высоких финансовых результатов.

В ходе исследования был предложен один из вариантов поэтапной диагностики культуры и практически применен на культуре компании Kelly Services. С помощью проведение опроса методом OCAI было сформировано общее представление устоявшейся культуры, на сколько она далека от желаемого вида. Помимо этого, были рассмотрены характерные особенности, присущие данной компании. Что позволило детально разобраться в специфике социокультурной составляющей изучаемой проблематики. Были выявлены проблемные зоны и предложены рекомендации для их устранения.

В общем и целом, организационная культура усиливает сплочённость и способствует согласованности в поведении сотрудников. По силе воздействия на поведение людей, она, как очень мощное средство управления, становится сегодня на один уровень с такими, традиционно считающимися глобальными факторами управления, как структура организации и мотивация. Руководители могут изменять культуру своих групп в целях увеличения производительности работников, заменяя устаревшие нормы, методы и процедуры более уместными стандартами, действиями и технологиями.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова, С. Г., Костенчук И. А. О понятии «корпоративная культура» / С. Г. Абрамова, И. А. Костенчук. URL: <http://www.emcon.ru/420-087.html>.
2. Агалаева, С.Н. Совершенствование кадров: сегодня и завтра // Бизнес – М. – 2011. № 3. – С. 4-8
3. Адизес, И. К. Лучшее. Пища для размышлений. Об изменениях и лидерстве, о менеджменте и о том, что важно в жизни / И. К. Адизес. – М.: Эксмо, 2015. – 144 с.
4. Аширов, Д. А. Мотивы поведения людей на рабочем месте / Д. А. Аширов. URL: <http://www.elitarium.ru/motivy-povedeniya-ljudej-na-rabochem-meste>
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
6. Вяткин М. Б., Вяткина Л. Б. Корпоративная культура как фактор развития способностей // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1.; URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=18511>
7. Гордилов, В. В. Адаптация сотрудника в коллективе // Альманах. 2015. №1 – С. 2-8
8. Демидова, Е.В. Организационная культура и ее влияние на организационную // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 5. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=15098>
9. Дырин, С. П. Многовариативность организационной культуры // Управление корпоративной культурой. 2015. №1. – С. 4-14
10. Иванова, С. В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 160 с.
11. Капитонов, Э. А., Зинченко, Г. П., Капитонов А. Э. Корпоративная культура: Теория и практика. — М.: Альфа-пресс, 2005. — 352 с.
12. Камерон, К. Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Куинн Р. Камерон: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. – 311 с.
13. Карякина, В. Ю., Новая жизнь компании. Внедрение новой корпоративной культуры в организацию // Управление корпоративной культурой. 2016. №1. – С. 70-75
14. Кафидов, В. В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2012. – 208 с.
15. Кизян, Н. Г., Мелякова, Е. В. Управление организационной культурой предприятий малого и среднего бизнеса в условиях кризиса / Н. Г. Кизян, Е. В. Мелякова // Проблемы современной экономики. 2014. №4 – С. 152- 155.
16. Кизян, Н. Г., Мелякова, Е. В. Управление организационной культурой предприятий малого и среднего бизнеса в условиях кризиса // Проблемы современной экономики. 2014. №4 - С. 153-155
17. Кизян, Н. Г., Логинова, О. Б. Специфика управления организационной культурой предприятия в малом бизнесе / Н. Г. Кизян, О. Б. Логинова // Сборник научных статей «Проблемы системной модернизации экономики России: социально-политический, финансово-экономический и экологический аспекты» / Институт бизнеса и права, Вып.9 / Под общей редакцией проф. В.В. Тумалева. – СПб.: НОУ ВПО Институт бизнеса и права, 2010.- 558 с.
18. Кондратьев, Э.В., Теория и практика развития управленческого персонала предприятия: Монография. / Э. В. Кондратьев – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2015. – 396 с.
19. Коэн, Аллен Р. Курс МВА по менеджменту / Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 507 с.
20. Краснова, Н. В. Развитие персонала компании: практическое пособие / Н. В. Краснова. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2011. – 96 с.

21. Красовский, Ю. Д., Организационная диагностика социокультурных процессов фирмы // ЗПУ, 2012. №3. - С.212-215.
22. Кузнецов, Ю.В. Теория организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2015. – 448 с.
23. Кузнецов, Ю. В., Кизян, Н. Г. Стратегическое управление организационной культурой в предпринимательской деятельности в сфере услуг // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина, 2012. №1 - С.85-95.
24. Кузьмина, Н. М. Кадровая политика корпорации: монография / Н. М. Кузьмина. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 168 с.
25. Кунде, Й. Корпоративная религия / Й. Кунде: Пер. с англ. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. – 270 с.
26. Ленсиони, П. Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия или финансы / П. Ленсиони; пер. с англ. Никифорова А. и Ильина Н.. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 224 с.
27. Мазур, И. И., Шапиро, В. Д., Ольдерогге, Н. Г. Корпоративный менеджмент: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент орг.» / [Мазур и др.] – 4-е изд. – М.: Омега-Л, 2011. – 781 с.
28. Макеев, В. А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации. – М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2012. – 248 с.
29. Мартынова, М. Организационная культура: сценарий изменения / М. Мартынова // Справочник по управлению персоналом. - 2009. - №10. - С. 21-27
30. Минько, М. Время «Ч»: Модель компетенций HR-менеджера / М. Минько. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 205 с.
31. Мурашов, М. Корпоративная культура: российская практика // Кадровый менеджмент, 2014. №12. – С. 43-54
32. Мэтс, Э. Организационная культура / Э. Мэтс: Пер. с англ. – Х.: Гуманитарный Центр. 2005. – 460 с.
33. Оберемко, В. А. Корпоративная культура как ключевой фактор эффективности. Особенности российской практики / В. А. Оберемко URL: <http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/>
34. Одегов, Ю. Г., Руденко, Г. Г. Инструменты развития организационной культуры: направления трансформации / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. URL: <http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/>
35. Одегов, Ю. Г., Руденко, Г. Г. Организационная культура: возможности реализации / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. URL: <http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/>
36. Патутина, Н. А. Многослойность культуры корпорации / Н.А. Патутина. URL: <http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/article-131j.html>
37. Патутина, Н. А. Направления формирования организационной культуры: создание имиджа компании и культивирование корпоративных ценностей / Н. А. Патутина. URL: <http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/article-ou58.html>
38. Романов, М. С. Оценка состояния и проблемы развития рынка рекрутинговых услуг в отечественной экономике // Общественные и гуманитарные науки. 2013. №2. С. 101-107
39. Ржехин, В. М. Разработка показателей эффективности подразделений, отделов, персонала. Пошаговая инструкция / В. М. Ржехин, Д.А. Алеканд, Н. В. Коваленко. М.: Вершина, 2008. – 224 с.
40. Сборник статей: Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 272 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»)
41. Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. СПб: ИТМО, 2008. 254 с.

42. Тушева, О. А. К вопросу о понятии «корпоративная культура» / О. А. Тушева // Вопросы экономических наук. – Москва: ООО «Компания Спутник+». – 2006. - №4. – С. 17-23.
43. Ульрих Д., Брокбэнк У. HR в борьбе за конкурентное преимущество / Д. Ульрих, У. Брокбэнк – М.: Претекст, 2007. – 345 с.
44. Яськов, Е. Ф. Теория организации: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е.Ф. Яськов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 271 с.
45. Шаповалова И.С. Перспективы поиска методологических подходов к исследованию организационной культуры // Современные проблемы науки и образования. 2008. № 2. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=2671> (дата обращения: 17.11.2017).
46. Шейн, Э. Корпоративная культура и лидерство / Э. Шейн. - СПб.: Питер, 2008. – 316 с.
47. Brown J. Investing in employees pays off // Harvard Business Review. 2017. Issue 4. P.26-26.
48. Saloner G. Creating People Advantage 2014-2015: How to Set Up Great HR Functions // Harvard Business Review. 2015. P.5-10.
49. Seven Crucial Levers for Culture Change URL: <https://www.bcg.com>
50. Michael M., Karen H., David H. Strategy in the age superabundant capital // Harvard Business Review. 2017. P.7-15.
51. Учредительные документы «Kelly Services»
52. Отчетность компании «Kelly Services»
53. URL: <http://archive.rspp.ru/Default.aspx?CatalogId=5907> РСПП: библиотека корпоративных практик.
54. URL: <http://www.top-personal.ru/>
55. URL: <http://hr-portal.ru/>
56. URL: <https://www.science-education.ru>
57. URL: <http://www.elitarium.ru/>
58. URL: <https://www.bcg.com>
59. URL: <https://www.kellyservices.ru/> Официальный сайт компании «Kelly Services»
60. URL: <http://achaz.ru/> Официальный сайт «АЧАЗ»

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Сравнительные характеристики немецкой, японской и арабской деловых культур: образцы поведения

<i>Немецкая модель: организованность</i>	<i>Японская модель: группизм</i>	<i>Арабская модель: клановость</i>
Продвижения в зависимости от дисциплинированности и способностей	Медленное продвижение в зависимости от стажа работы	Продвижение в зависимости от доверия и уважения со стороны руководителя
Ориентация в процессе отбора руководителей на организаторские способности и профессиональные навыки	Ориентация при отборе руководителей на способности осуществлять координацию и контроль	Ориентация при отборе руководителей на родственные отношения
Стиль руководства, ориентированный на порядок	Стиль руководства, ориентированный на группу	Стиль руководства, ориентированный на «своих»
Ориентация руководителей на достижение результатов в совершенствовании организации труда	Ориентация управляющих на достижение гармонии в группе и групповые результаты	Ориентация на демонстрацию власти на всех уровнях управления
Формализованные рабочие отношения с подчиненными	Неформализованные отношения с подчиненными	Личные, родственные отношения с подчиненными
Строгое делегирование полномочий работникам	Полномочиями наделяется вся группа	Полномочия, как правило, не делегируются
Поощряется проявление индивидуальной исполнительности и разумных инициатив	Поощряется проявление групповых, а не индивидуальных инициатив	Не одобряется выдвижение инициатив
Зависимость размера оплаты от индивидуальных достижений и производительности	Зависимость размера оплаты от групповых показателей и стажа работы	Зависимость размера оплаты от лояльности своему руководителю

<i>Немецкая модель: организованность</i>	<i>Японская модель: группизм</i>	<i>Арабская модель: клановость</i>
Организованный процесс принятия решений	Групповой процесс принятия решений	Процесс принятия решений основан на религиозности — воле аллаха
Оцениваются трудовые достижения: личная ответственность каждого	Оценивается групповая работа: групповая ответственность	Оценивается человек, а не его работа: ответственность перед своими руководителями
Четкая формализованная структура управления	Гибкий неформальный подход к построению структур управления	Клановый подход в организации структур управления
Четкие формализованные процедуры контроля	Неформальные процедуры контроля	Общие процедуры контроля

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Шаблон опроса для проведение анализа методом OSAI

		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		

		Теперь	Предпочтительно
	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

Обработка результатов: «А» – клановая ОК; «В» – адхократическая ОК; «С» – рыночная ОК; «D» – иерархическая ОК.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Типология организационной культуры и соответствующие стили руководства

Главная задача управления организацией в *адхократической* культуре заключается в поощрении творчества и деятельности на передних рубежах. Главная цель адхократии - ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность или перегрузка информацией. Исходя из этого, можно сделать вывод, что данный тип культуры будет характерен для новаторско-аналитического стиля управления, поскольку быстрое принятие решений, хорошая интеграция коллективных действий, генерирование большого числа идей и инициатив являются ключевыми положениями в реализации данного стиля управления.

У руководителя, осуществляющего организационный стиль управления - *«команда»*, в котором высокая степень учета интересов производства сочетается с высокой степенью реализации интересов людей, будет клановый тип культуры в организации, проявляющийся в высокой степени сплоченности коллектива, проявлении преданности делу и преданности организации.

Организация с типом культуры *«Инкубатор»*, где творчество, новизна и развитие - суть культуры, руководитель будет управлять в соучастующем стиле. Это объясняется тем, что трудовой коллектив в такой культуре представляет собой скорее клубы единомышленников с повышенными эмоциональными обязательствами, которые наслаждаются процессом творчества и изобретения. Именно поэтому характеристики: руководителя - уверенность в себе, высокий образовательный уровень, способность к оценкам предложений подчиненных, ориентированность на развитие креативных (творческих) качеств сотрудников; подчиненных - высокий уровень знаний, умений, навыков, выраженная потребность к независимости, сильная тяга к творчеству, личному росту, ориентация на стратегические цели, стремление к равенству в отношениях; и стоящих перед группой задач, предполагающих множественность решений, требующих теоретического анализа и высокого профессионального исполнения, работы, которая осуществляется средними по напряжению усилиями, как факторы, определяющие реализацию соучастующего стиля управления, - будут применимы в данном типе культуры.

Также для соучастующего стиля управления будет характерен тип культуры *«модель косяка рыб»*, в котором высокая мотивация персонала, структура и поведение организации изменяются в соответствии с изменениями рынка. Для реализации таких параметров

подчиненные должны обладать определенными профессионально важными качествами, необходимыми в соучастующем стиле управления.

Демократический стиль управления будет осуществляться в организации с типом культуры, ориентированной на человека (культура личности), поскольку в такой организации эффективные руководители будут уделять внимание, прежде всего, человеческим аспектам проблем, стоящих перед подчиненными, и строить отношения, основанные на взаимопомощи.

Гармоничный тип личности руководителя будет формировать в организации клановую культуру - культуру поддержки. Благодаря духовному богатству, сознательности руководителя, значимости для него таких ценностей, как: альтруизм, знание, красота, внешняя деятельность, в организации будет осуществляться делегирование наемным работникам полномочий, высокая сплоченность коллектива, соучастие в реализации поставленных перед организацией целей.

Руководитель *страстного типа личности* развивает адхократический тип организационной культуры. Для такого руководителя новаторские и опережающие время решения являются ключевыми механизмами достижения успеха организации, которая будет адекватно реагировать на внешние условия, трансформации, характеризующие мир организаций 21 века. Таким образом, руководитель будет планомерно и последовательно формировать инновационный тип культуры в организации.

Руководитель, характеризующийся как *новатор, деятель, служитель, игрок, рационалист* будет реализовать (или формировать) в своей организации культуру личности, в которой основу системы власти составляет сила личности, профессионализм, умение договариваться. В организации с таким типом культуры будет высокая производительность труда и благоприятный социально-психологический климат.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Шаблон опроса

Негативные характеристики	1	2	3	4	5	6	7	Позитивные характеристики
Миссия и ценности компании неясны, цели формулируются размыто								Миссия и ценности компании осознаются и признаются всеми, цели формулируются конкретно
Стратегия развития направлена на разобщение сотрудников и является разрушительной								Стратегия развития направлена на объединение сотрудников и является созидательной
Преобладает авторитарный стиль руководства, неуважительное отношение к сотрудникам								Преобладает демократический стиль руководства, уважительное отношение к сотрудникам
В деятельности компании доминирует установка на консерватизм								В деятельности компании доминирует установка на инновационность
Во взаимоотношениях сотрудников друг с другом и с руководством преобладают конфликты								Деловая культура компании отличается этичностью
Деловое взаимодействие характеризуется конкуренцией, концентрацией внимания исключительно на ошибках и неудачах коллег								Деловое взаимодействие основывается на уважении и поддержке друг друга, концентрации внимания на успехах и достижениях
В коллективе компании отсутствуют традиции, нет единого фирменного стиля								Фирменный стиль компании и сложившиеся традиции формируют чувство корпоративной общности
Руководство компании не проявляет заботы о персонале								В компании действует эффективная система социальной поддержки персонала
В мотивации сотрудников доминируют меры административного воздействия (наказание, критика и т.д.)								Мотивация сотрудников основана на поощрении и признании заслуг
Влияние корпоративной культуры на сотрудников не выражено								Корпоративная культура сильно воздействует на сотрудников

Источник: Одегов, Ю. Г., Руденко, Г. Г. Инструменты развития организационной культуры: направления трансформации / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. URL: <http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/>

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Опросник Д. Денисона

Способность к адаптации

Индекс способности к изменениям

- 1 Эта организация очень гибкая и легко изменяется под воздействием внешних факторов
- 2 Эта организация в курсе того, что происходит у конкурентов и старается соответствовать изменениям в окружающей внешней деловой среде
- 3 Эта организация постоянно использует новые, улучшенные способы выполнения работы
- 4 Попытки перемен в организации редко встречаются с сопротивлением сотрудников
- 5 Различные отделы в этой организации часто сотрудничают, чтобы провести необходимое изменение

Индекс внимания к клиентам

- 6 Замечания и рекомендации клиента часто приводят к изменениям в этой организации.
- 7 Мнение клиента непосредственно влияет на наши решения
- 8 Все члены этой организации глубоко понимают желания и потребности клиента
- 9 Мы поощряем прямой контакт членов организации с клиентами
- 10 Интересы конечного потребителя никогда не игнорируются в наших решениях

Индекс обучаемости организации

- 11 Эта организация поощряет и вознаграждает инновации и принятие риска
- 12 Мы рассматриваем неудачи как возможность для обучения и усовершенствования
- 13 В работе организации нет больших упущений
- 14 Обучение — важная цель ежедневной работы
- 15 Мы стараемся быть уверенными, что «правая рука знает, что делает левая»

Миссия

Индекс стратегического направления и намерения

- 16 Эта организация имеет ясную миссию, которая придает значение и направление нашей работе
- 17 Эта организация имеет долгосрочную цель и направление деятельности
- 18 Мне ясно стратегическое направление этой организации
- 19 Эта организация имеет ясную стратегию на будущее
- 20 Стратегия нашей организации заставляет другие фирмы изменять свои конкурентные стратегии

Индекс целей и задач

21 Существует полное согласие по поводу целей этой организации между сотрудниками и руководителями

22 Лидеры этой организации ставят далеко идущие, но реалистичные цели

23 Лидеры организации официально, гласно и открыто говорят о целях, которые мы стараемся достигнуть

24 Мы непрерывно отслеживаем наше продвижение по сравнению с нашими установленными целями

25 Люди в этой организации понимают, что должно быть сделано, чтобы преуспеть в долгосрочном аспекте

Индекс видения

26 У нас в организации есть разделяемое всеми видение будущего организации

27 Лидеры в этой организации ориентированы на будущее

28 Краткосрочные цели редко противоречат долгосрочной ориентации организации

29 Наше видение будущего побуждает и мотивирует наших служащих

30 Мы способны решать краткосрочные задачи, не ставя под угрозу наши долгосрочные перспективы

Согласованность

Индекс координации и интеграции

31 Наш подход к ведению бизнеса очень последователен и предсказуем

32 Существует четкое выстраивание целей по уровням организации

33 Люди из различных организационных подразделений разделяют общие взгляды на перспективу

34 Легко координировать проекты в разных функциональных подразделениях организации

35 Работать с кем-то из другого отдела организации гораздо проще, чем работать с человеком из другой компании

Индекс способности к консенсусу

36 Когда происходят разногласия, мы упорно трудимся, чтобы достигнуть взаимовыгодного решения для всех участников конфликта

37 Эта фирма имеет сильную организационную культуру

38 Существует ясное соглашение о правильных и неправильных подходах к выполнению работы в этой организации

39 Нам легко достигнуть согласия даже по трудным вопросам

40 Мы редко имеем проблемы с достижением согласия по ключевым вопросам

Индекс вовлеченности в ценности

41 В этой компании есть ясный и последовательный набор ценностей, который определяет способ ведения бизнеса

42 Эта компания имеет характерный стиль управления и четкий набор методов управления

43 Руководители и управляющие показывают пример связи слова с делом

44 Существует этический кодекс организации, который определяет наше поведение и учит отличать правильное от неправильного

45 Игнорирование ключевых ценностей этой организации может принести неприятности

Вовлеченность

Индекс предоставления полномочий

46 Большинство служащих в этой организации активно вовлечены в свою работу

47 Решения в этой организации обычно принимаются на том уровне, где доступна лучшая информация

48 Информация широко распространяется в этой организации, каждый может иметь доступ к необходимым ему данным

49 Каждый сотрудник верит, что он может оказать положительный эффект на работу всей организации

50 Бизнес-планирование в нашей организации идет постоянно и в той или иной степени вовлекает каждого сотрудника

Индекс возможности развития

51 Эта организация делегирует власть, чтобы люди могли действовать самостоятельно

52 Способности людей в этой организации рассматриваются как важный источник конкурентного преимущества

53 Эта организация непрерывно вкладывает капитал в повышение квалификации своих служащих

54 Человеческий потенциал этой организации постоянно растет

55 Проблемы редко возникают в моей организации, потому что мы имеем необходимые для работы навыки

Индекс ориентации на работу в команду

56 Кооперация и сотрудничество работников с разными функциональными ролями в этой организации активно поощряются

57 Работать в этой организации, значит быть частью команды

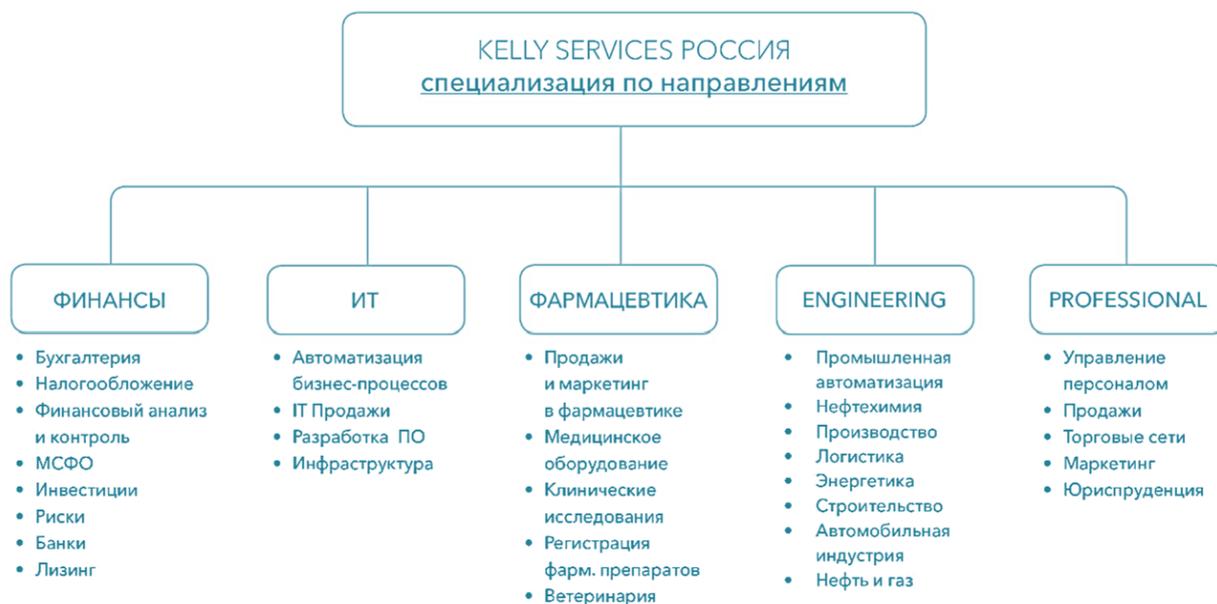
58 Работа организована в этой компании так, чтобы каждый человек мог видеть связь между своей деятельностью и целями организации

59 Команды — первичные строительные блоки этой организации

60 В этой организации скорее полагаются на горизонтальный контроль и координацию, чем на позицию в иерархии

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

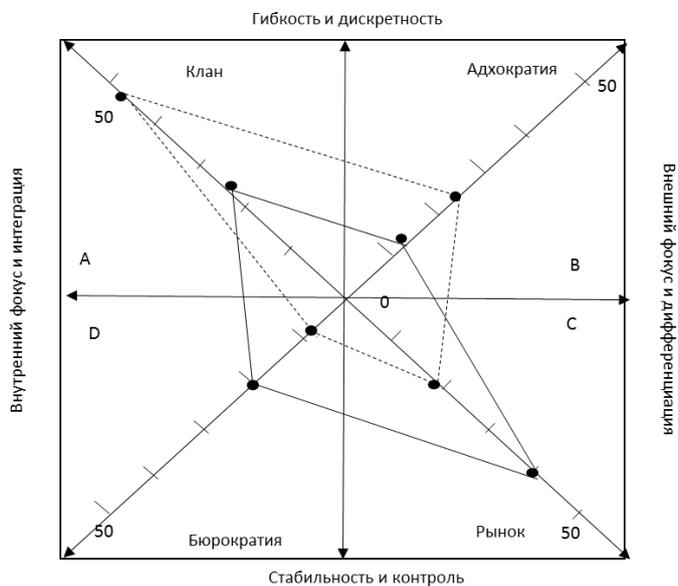
Специализации компании Kelly Services



ПРИЛОЖЕНИЕ 7

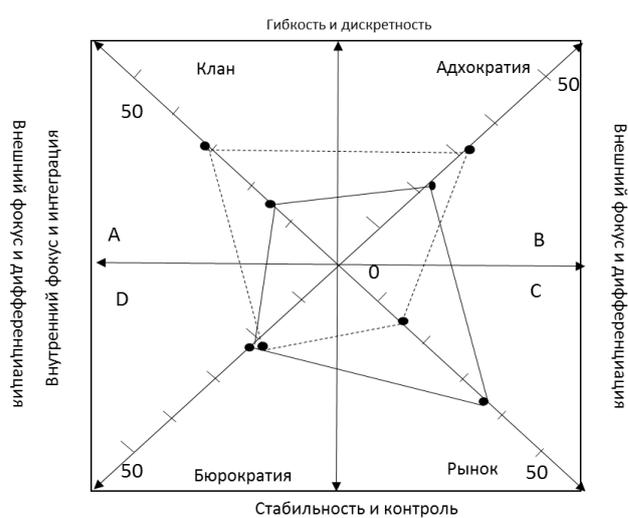
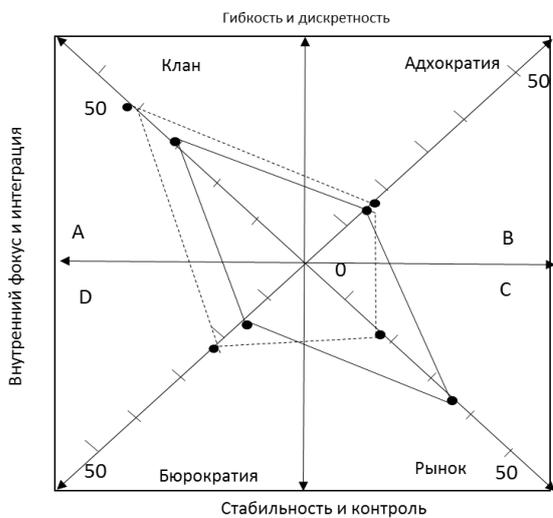
Профили компании Kelly Services

(1) Важнейшие характеристики

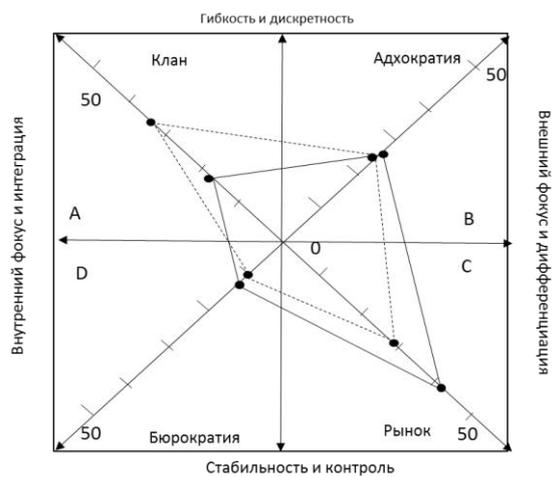


(2) Общий стиль лидерства в организации

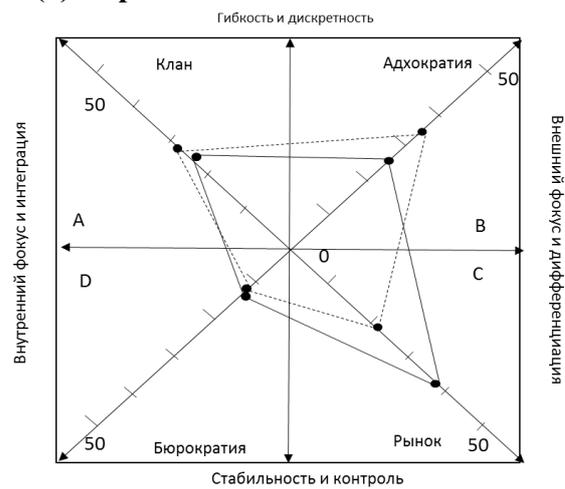
(3) Управление работниками



(4) Связующая сущность организации



(5) Стратегические цели



(6) Критерии успеха

