

Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет управления
«Международный институт рынка»
Факультет экономики и управления
Кафедра менеджмента
Программа высшего образования
Направление «Управление персоналом»
Профиль «Управление персоналом организации»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

к.э.н., доцент Балановская А.В.

Подпись _____

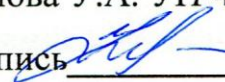


ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
«ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
ОРГАНИЗАЦИИ»

Выполнила:

Иванова У.А. УП-41

Подпись _____



Научный руководитель:

к.т.н., профессор

Макарова Л.В.

Подпись _____



Самара

2017

Оглавление

Введение.....	3
1. Корпоративная культура как категория.....	6
1.1 Понятие корпоративной культуры и ее значение для деятельности организации	6
1.2 Типология основных корпоративных культур.....	12
1.3 Методы диагностики корпоративной культуры в организации.....	19
2. Краткая характеристика ООО «Верный выбор».....	26
2.1 Организационная структура организации	26
2.2 Квалификационная структура ООО «Верный выбор».....	30
2.3 Выбор и обоснование методов диагностики корпоративной культуры.....	34
3. Экспериментальные исследования организации и разработка предложений по повышению уровня корпоративной культуры.....	39
3.1 Экспериментальные исследования элементов корпоративной культуры.....	39
3.2 Выявление «проблемных полей» и разработка причинно-следственной диаграммы.....	43
3.3 Разработка предложений по совершенствованию корпоративной культуры организации	45
Заключение	58
Список литературы	61
Приложения.....	66
Приложение 1. Причинно-следственная диаграмма «проблемных полей» ООО «Верный выбор» («рыбий скелет» Исикавы).	
Приложение 2. Кибернетическая схема процесса управления корпоративной культурой организации.	
Приложение 3. Тест на выявление типа оргкультуры, преобладающего в организации.	
Приложение 4. Анкета для определения преданности сотрудников организации.	

Введение

Актуальность исследуемой темы обусловлена тем, что важной задачей, стоящей перед руководителями и менеджерами современной организации, является интеграция всего персонала вокруг ее основных целей и задач. Особую роль в вопросе гармонизации отношений внутри современной коммерческой организации, наряду с другими механизмами, играет корпоративная культура управления персоналом.

На практике корпоративная культура проявляется: в системе ценностей, присущей организации; в общих принципах ведения дела; в традициях организации и особенностях ее жизнедеятельности; в специфических нормах межличностных отношений и кадровой политике; в официальном кредо компании и неформальных убеждениях ее сотрудников; в системе коммуникаций и т. д.

Все эти социокультурные факторы, действие многих из которых внешне не очень заметно, очень существенны для эффективности, результативности деятельности организаций.

В условиях высококонкурентной и динамичной деловой среды, все чаще стали говорить о важности и необходимости формирования философии организации и развитии корпоративной культуры.

Анализ изученной литературы и исследовательских работ по проблеме управления и развития корпоративной культуры организаций позволяет утверждать, что, несмотря на большое внимание со стороны отечественных и зарубежных исследователей к вопросу усиления корпоративной культуры, недостаточное внимание уделялось развитию конкретных технологий как методики эффективного управления социальной интеграцией персонала. Это определило выбор темы, постановку цели и задач выпускной квалификационной работы.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе выступают инструменты управления, направленные на формирование и

развитие идентификации сотрудников с обществом с ограниченной ответственностью «Верный выбор» (далее по тексту ООО «Верный выбор»).

Предмет - корпоративная культура организации как часть социальной системы, механизмы ее формирования, оценки ее эффективности, пути и способы управления корпоративной культурой.

Целью работы является разработка проекта мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры, эффективных с точки зрения формирования и управления корпоративной идентичностью на основе упрочения корпоративной культуры предприятия.

Реализация поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- обоснование роли и возможностей формирования корпоративной культуры организации и корпоративной идентичности как ее основного показателя, обеспечивающих эффективное функционирование бизнес-структуры;

- анализ особенностей корпоративной культуры и измерение уровня корпоративной идентичности в ООО «Верный выбор»;

- разработка мероприятий по развитию корпоративной культуры, направленной на создание внутри компании однородной корпоративной культуры более высокого уровня интеграции, моделей по управлению корпоративной идентичностью, объединение их в единую процессную модель с возможностями управления изменениями и порядка ее внедрения.

Теоретической и методологической основой выпускной квалификационной работы являются труды отечественных и зарубежных авторов в области технологий по обеспечению роста эффективности механизмов корпоративного управления, информационно-аналитические статьи в периодической печати, касающиеся вопроса PR-менеджмента в российских и иностранных корпорациях, малых и средних предприятиях.

Сформировать общенаучную основу выпускной квалификационной работы и определить основные подходы к исследованию проблемы

формирования механизмов корпоративной идентификации помогли труды различных иностранных исследователей.

Так, вопросами формирования системы ценностей, традиций, общей психологии и поведенческих норм для персонала конкретного предприятия, которые определяют решения, поступки и всю его деятельность в компании, посвящены работы Гэлэгера Р., Майстера Д., Томсона К.М. и многих других зарубежных ученых, а также таких российских исследователей, как Кузнецова Е. Л., Овчинников М. А., Прохоров Я. М., Спивак В. А., Тамбовцевой Н. Н. и многих других ученых.

В процессе написания выпускной квалификационной работы был применён системный подход к культуре организации. В процессе изучения и обработки материалов применялись следующие методы исследований: теоретический анализ и обобщение научной литературы по проблеме; анализ материалов в периодической печати, связанных с темой исследования; анализ внутрифирменных документов ООО «Верный выбор»; графические методы исследования, социологический опрос и интервьюирование сотрудников ООО «Верный выбор».

1. Корпоративная культура как категория

1.1 Понятие корпоративной культуры и ее значение для деятельности организации.

Многие специалисты в области бизнеса соглашаются с тем, что организации, как и нации, имеют свою культуру.

Деятельность любой организации не может осуществляться только на основе технологии или управленческой иерархии. В организации действуют люди, и в своей деятельности они руководствуются конкретными ценностями, по-своему строят отношения друг с другом, совершают укоренившиеся среди них обряды. В этом смысле каждая организация представляет собой культурную среду.

Термин "культура" произошел от латинского слова culture и означает "возделывание, образование, воспитание". Он начал применяться в качестве научного в историко-философской литературе европейских стран со второй половины XVIII в. - века Просвещения. Функция термина "культура" в научном языке изначально относилась к сфере развития "человечности", "человеческой природы", "человеческого бытия", "человеческого начала" - в противоположность природному, стихийному, животному бытию. В этом случае невозможно переоценить значение культуры применительно к процессу активизации человеческого ресурса в новых экономических условиях.

Культура организации - это не только оригинальная смесь ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, но и вся среда обитания организации, присущий ей стиль отношений и поведения.

Культура организации - это хорошо согласованная совокупность организационных, управленческих, технологических и неформальных межличностных отношений, которая достигается при определенном уровне развития управленческой деятельности и управленческих знаний. Для описания этого понятия пользуются различными терминами, близкими по смыслу, но несколько разнящимися по содержанию: "культура предпринимательства",

"организационная культура", "деловая культура", "внутренняя культура компании", "корпоративная культура".

Термин "корпоративная культура", впервые применил немецкий фельдмаршал и военный теоретик Мольтке, он применял его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде. В последние годы наблюдается волна научного и практического интереса к исследованию корпоративной культуры организации. В отечественной науке до сих пор нет однозначного определения данного понятия, ясного понимания того, каков потенциал этого элемента организации, можно ли на него воздействовать и, если да, то с помощью каких механизмов. В связи с этим, и формируется потребность, разобраться, в сущности, и содержании корпоративной культуры, и определить ее структуру и функции.

Понятие «корпоративная культура» вошло в обиход развитых стран в двадцатые годы XX в., когда возникла необходимость упорядочения взаимоотношений внутри крупных фирм и корпораций, а также осознания их места в инфраструктуре экономических, торговых и промышленных связей [15, с. 16].

В современном бизнесе корпоративная культура выступает важным условием успешной работы фирмы, фундаментом ее динамичного роста, своего рода гарантом стремления к повышению эффективности [23, с. 15].

Поскольку корпоративная идентичность сотрудников организации является важнейшим элементом корпоративной культуры, рассмотрим понятие корпоративной культуры, структуру, элементы и роль в управлении.

Культура является адаптационным механизмом воспроизведения социального опыта, помогающим людям развиваться в определенной социальной среде, сохраняя единство и целостность своего сообщества. Но потребность в воспроизведении приобретенного и заимствованного социального опыта актуальна и для организации в целом.

Понятие «корпоративная культура» не имеет единого толкования. Наиболее полное определение дано В. А. Спиваком: «Корпоративная культура -

это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющееся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды» [41, с. 23].

Приведем несколько наиболее известных определений:

1) «...Корпоративная культура - это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды...»;

2) «... Организационная культура - это специфическая совокупность норм, ценностей, убеждений, верований, мифов, ритуалов, санкций, ограничений, привычек, которые предопределяют поведение работников и которые отличают их от любой организации...»;

3. «...Если фирма разрастается и становится корпорацией, то понятие «организационная культура» заменяется понятием «корпоративная культура»; «...Корнем данного термина является - корпорация, лат. -corporatio - сообщество, организационное объединение на основе частно - групповых интересов (юридическое понятие - холдинг).

4. «...Культура организации - это уникальная система норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей. .»;

5. «...Организационная или корпоративная культура - это модель ценностей, норм, убеждений, отношений, установок и допущений, которых, возможно, не всегда выражены словами, но формулируют то, как люди ведут себя и как они действуют» (Армстронг М);

б) «...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»;

7) «...Организационная культура - это особая сфера корпоративной 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.

Понятие «корпоративная культура» зачастую употребляется наряду с понятием «организационная культура». Это связано с тем, что вопросы культуры предприятия впервые целенаправленно начали изучаться в крупных американских корпорациях, и в то время этот термин звучал как «corporate culture», или «культура корпорации». Но, поскольку культура свойственна не только крупным корпорациям, то возник термин «организационная культура».

Благодаря сильной корпоративной культуре организация становится подобно большой семье, когда каждый сотрудник предпринимает только те действия, которые наилучшим образом служат ее благу.

Полная идентификация сотрудника с компанией (или корпоративная идентификация) означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения [46, с. 32].

Помимо ценностей в структуру корпоративной культуры входят внутриорганизационные нормы и социальные роли.

Под нормами понимаются управляющие поведением сотрудников обобщенные правила, которые приводят к достижению целей организации, а

роли определяют вклад каждого в совместную деятельность, в зависимости от занимаемой им формальной или неформальной позиции в организации, а также взаимные ожидания и взаимный контроль сотрудников [29, с. 53].

При анализе корпоративной культуры следует выделить:

Предположения - это базовые предположения, которых придерживаются члены компании в своем поведении и в действиях. Они нередко связаны с видением окружающей человека среды;

Ценности, которых может придерживаться человек. Ценности ориентируют, какое поведение можно считать допустимым или недопустимым;

Символика, - посредством которой ценностные ориентации - «передаются» членами компании. Смысл корпоративной культуры в том, чтобы ценности компании и человека совпали.

Цель корпоративной культуры - обеспечение высокой прибыльности фирмы, посредством совершенствования управления человеческими ресурсами, для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и принимаемым им решениями, воспитания у работников отношения к организации как к своему дому, что приводит к максимизации эффективности производственного менеджмента и к качественным улучшениям деятельности организации в целом.

Понятие культуры фирмы включает в себя множество компонентов, но особое место при ее формировании занимает мнение об организации, ее общественный авторитет (имидж). Успех рыночной деятельности фирмы определяется ее способностью сформировать свою культуру. Этому может помочь строгое соблюдение следующих принципов:

- убежденность в правильности действий, ведущее к установлению определенных целей в рамках данного подхода;
- разделение всеми работниками общих этических ценностей;
- политика обеспечения занятости;
- повышение разнообразия и творческого характера работы;
- разнообразное и последовательное стимулирование;

- развитие карьеры в соответствии с возможностями и потребностями организации;
- личное участие сотрудников в принятии решений;
- постоянное развитие корпоративной культуры организации.

Корпоративная культура оказывается эффективной, если сохраняет единство многообразия в корпорации. И она оказывается неэффективной, если такое единство разрушается. Особенно тогда, когда внешние изменения требуют внутренней перестройки, а сотрудники остаются приверженцами прежних ценностных ориентации. Сильная корпоративная культура обладает коренным свойством: открытости для «своих» и закрытости для «чужих». В этом она подобна религии, где вера в ценности определяет стиль жизни верующих и их образ жизни. Сильная корпоративная культура - это религия успешных корпорации, ее сердце и душа. Они сильны, потому что они «исповедают» определённую корпоративную культуру. Не случайно понятие «культ» (лат. cultus - почитание, поклонение) является основополагающим в понятии «культура».

Подведем итоги всего вышесказанного:

Корпоративная культура представляет собой набор как формальных, так и неформальных правил и норм поведения, принятых в данной организации. Корпоративная культура соответствует стратегическим целям организации, меняется вслед за изменением стратегических целей, подстраиваясь под миссию организации, которая может мотивировать принятие нововведений.

Каждая организация в соответствии с задатками, пристрастиями и опытом своего руководителя, интеллектуальным уровнем персонала, финансовыми возможностями и другими причинами обладает своей индивидуальной культурой, которая, в свою очередь, оказывает влияние на эффективность работы организации в целом. Корпоративная культура организации поддается формированию и изменениям, и на это должна быть направлена активность высших менеджеров.

Очевидно взаимовлияние культуры организации и стиля руководства. В стиле руководства различают его общую объективную основу и свойственные конкретному руководителю способы и приемы воздействия на людей. Эффективное управление организацией, ее успех на рынке конкурентной борьбы подразумевают продуманную стратегию развития организации, включающую и целенаправленное формирование корпоративной культуры.

Для любой организации с момента ее основания характерна своя неповторимая корпоративная культура, которая со временем может размываться или изменяться. Задача руководства в этом случае - воздействовать на корпоративную культуру таким образом, чтобы она способствовала достижению поставленных целей и стратегии компании.

1.2 Типология основных корпоративных культур

Существует большое многообразие сформулированных типов корпоративных культур. Корпоративная культура - слишком объемный и многогранный феномен, который требует совмещения многих подходов, что блестяще демонстрируют Камерун К. и Куинн Р. Эти исследователи известны как разработчики рамочной конструкции конкурирующих ценностей. Она основана на двух измерениях корпоративной культуры, которые определяют ключевые факторы эффективности для корпоративной культуры. В исследовании Камеруна К. и Куинна Р., которые разработали свой оригинальный подход к разрешению проблематики корпоративной культуры, преодолеваются почти все «пороки» существующих подходов к ее изучению. Они конструируют свою базовую модель исходя из четырех основных координат:

1. Гибкость и дискретность (верхняя координата);
2. Стабильность и контроль (нижняя координата);
3. Внешний фокус (рынок) и дифференциация (правая координата);
4. Внутренний фокус (организация) и интеграция (левая координата).

В каждом квадрате (рисунок 1) изучаются позиции:

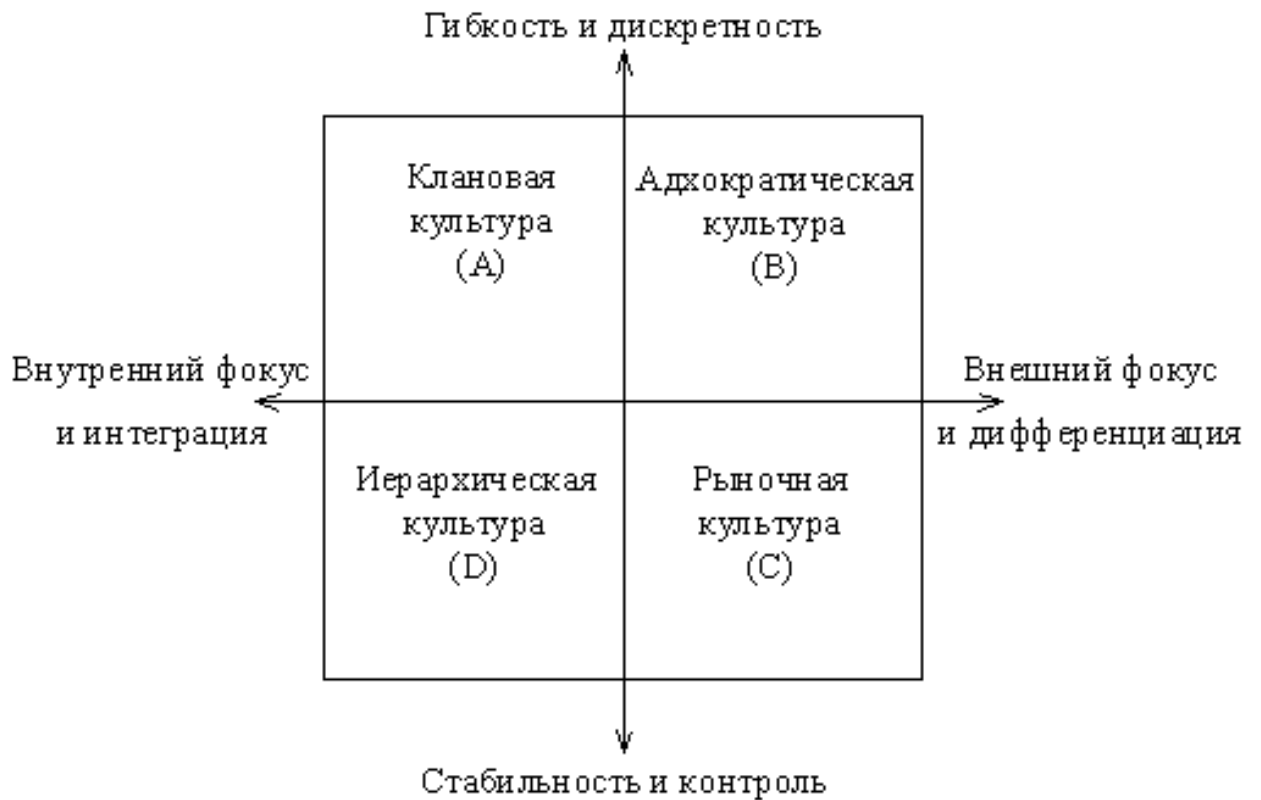


Рисунок 1 – Основная визуальная модель изучения корпоративных культур
(Камерун К. Куинн Р.)

В образующихся четырех квадратах «располагаются» четыре типа организационных культур (рисунок 1, таблица 1): Клановая; Адхократическая (новаторская); Иерархическая (бюрократическая); Рыночная.

Эта концепция корпоративной культуры заслуживает очень пристального изучения, так как:

1. Представляет собой образец научного исследования;
2. Хорошо «работает» на практике управления.

Таблица 1 - Типы корпоративной культуры

№	Наименование культуры	Описание организации	Лидер
1	2	3	4
1.	Клановая культура	Фокусирует внимание на внутреннем поддержании гибкости, заботе о работниках и добром чувстве к потребителю.	Пособник, Наставник.
2	Адхократическая (новаторская) культура	Фиксирует внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подходов к работникам	Новатор, Продавец
3	Иерархическая (бюрократическая) культура	Фокусирует внимание на внутренних административных особенностях, обеспечивающих стабильность и контроль	Инструктор, Координатор
4	Рыночная культура	Фокусирует свое внимание на внешних воздействиях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем	Боец и Постановщик задач, ориентированный на победу в достижении конечного результата

Корпоративную культуру эти авторы определяют как «долгосрочный, медленно меняющийся стержневой атрибут организации», включающий в себя базовые ценности и устоявшиеся способы интеграции.

Эта концепция корпоративной культуры заслуживает очень пристального изучения, так как:

1. Представляет собой образец научного исследования;
2. Хорошо «работает» на практике управления.

Однако в этой концепции не нашлось места выявлению корпоративной культуры в соотношении с субкультурными позициями персонала организации. Нет в этой концепции и социокультурного «ядра» - управленческой команды центрального офиса, которая и формирует основные идеологические постулаты организации.

Таблица 2 - Позиции визуальной модели изучения корпоративных культур

№	Наименование квадрата	Позиции
1.	Правый верхний	1. Управление новаторством; 2. Стратегическое управление; 3. Управление стратегическим развитием.
2.	Левый верхний	1. Управление бригадами; 2. Управление межличностными взаимоотношениями; 3. Управление совершенствованием других.
3.	Правый нижний	1. Управление конкурентоспособностью; 2. Стимулирование активности наемных работников; 3. Управление обслуживанием потребителей.
4.	Левый нижний	1. Управление координацией; 2. Управление системой контроля; 3. Управление культурой

Красовский Ю.Д. в своей книге «Социокультурные основы управления бизнес - организацией» предлагает свой подход к изучению культурологической проблематики в компании, где важно раскрыть феномен корпоративной культуры в развивающихся деловых организациях. Этот подход возник как осмысление нового консалтингового опыта и переосмысления опыта прежних лет.

В его подходе основными факторами переосмысления является визуальные методики и техники для обучения и самообучения персонала. Его методики построены таким образом, что они отражают взаимодействие конкурирующих социокультурных ценностей в тех или иных моделях организационного поведения персонала. По сути, сформулированная Красовским Ю.Д. концепция социокультурного развития бизнес - организации сильно отличается от всех известных в зарубежной теории и практике разработок, он как - бы «расшифровывает» те социокультурные процессы, которые возникают в рамках организационного управления, эти процессы чаще всего переживаются интуитивно, но остаются во многом неясными и непонятными для работника.

Эти базовые корпоративные культуры (таблица 3) формируются и воспроизводятся в пространственном окружении топ-менеджмента, характеризуя то или иное состояния организации, её развитие, застой и деградацию.

Таблица 3 - Типы базовых корпоративных культур

№	Основные типы	Основные позиции разграничения корпоративных культур	Основные ценностные ориентации самосознания работников
1	2	3	4
1.	Конфронтальная культура управления «Конкуренция»	Конкурентный рынок: «они» - «мы»; «мы» - «они»	Осознание конкурентных угроз и преимуществ.
2.	Рейтинговая культура управления «Клиент»	Репутация организации: «мы – наши клиенты – мы»	Осознание имиджа как идеологии организации
3.	Командная культура управления «Новаторство»	Автономное поведение команд: инициатива – ответственность	Осознание инновационных «вкладов» в командное решение общих деловых проблем»
4.	Пирамидальная культура управления «Централизм»	Конформизм поведения: исполнитель - дисциплина	Осознание корпоративной регламентации поведения
5.	Кооперация культуры управления «Профи»	Самомобилизация в ответ на конкурентные вызовы	Переосмысление собственных профессиональных возможностей
6.	Патерналистская культура управления «Дом»	Контактные взаимоотношения в благоприятной среде общения	Осмысление благожелательной помощи и взаимоподдержки в общем деле
7.	Мобильная культура управления «Маневренность»	Контроль темпов изменения внешней среды	Осмысление и переосмысление изменяющихся условий жизнедеятельности организации
8.	Консолидарная культура управления «Сбалансированность»	Поддержка высокой сплоченности в контроле проблемных зон	Осмысление возможности достижения успехов общими усилиями

В диагностике социокультурных процессов организации Красовский Ю.Д. широко использует видеографические технологии консалт - обучения, которые помогают сэкономить время учебных занятий и эффективно выстроить весь процесс обучения. Данная технология позволяет усвоить материал на наглядно-интуитивном уровне. Он полагает, что от абстрактных тем и пустых рассуждений, необходимо переходить к овладению новейшими видеографическими знаниями. Это углубляет современную концепцию саморазвивающихся деловых организаций на основе управления знаниями, что является конкурентным ресурсом развивающихся бизнес - организаций. Красовский Ю.Д. предлагает взглянуть на организацию с точки зрения происходящих в ней социокультурных процессов, которые во многом определяют динамизм и устойчивость мотивов поведения персонала, а так же специфику мотивации работников в зависимости от типов корпоративной культур. Классификация базовых корпоративных культур представлена в таблице 4:

Таблица 4 - Классификация корпоративных культур

п/н	Наименование типа корпоративной культуры	Наименование типа управления
1.	Рыночные	1. Конфронтальная - «Конкуренция»; 2. Рейтинговая - «Клиент».
2.	Интроактивные	1. Командная - «Новаторство»; 2. Пирамидальная - «Централизм».
3.	Сетевые	1. Кооперация - «Профи»; 2. Патерналистская - «Дом».
4.	Инструментальные	1. Мобильная - «Маневренность»; 2. Консолидарная - «Сбалансированность».

Концепция консалт - диагностики Красовского Ю.Д. показала, что возможен более глубокий и более масштабный подход, чем тот который применили Камерон К. и Куинн Р. и их отечественные последователи (например - Соломандина Т.О.). Те или иные управленческие команды

формируют спонтанно или целенаправленно определенную социокультурную среду организации, где происходят процессы приобщенности сотрудников к организации, отчужденности или нарастания равнодушия. Бывают и такие случаи, когда работники одновременно чувствуют приобщенность и отчуждения к своей организации. Возникает своеобразное социокультурное поле локальных биполярных напряженностей в корпоративном управлении, которое можно «расшифровать» в проявлениях корпоративной культуры.

Эта видеографическая технология дает возможность наглядно представлять те или иные социокультурные модели в динамике. Корпоративная культура является очень многогранным понятием, а поэтому трудно поддается изучению. Она непосредственно «привязана» к тем или иным организационным моделям управления, которые, так или иначе, детерминируют специфику ее проявления как «жесткую» или как «мягкую».

В «жестких» структурах она может выполнять функцию управления персональными отношениями в тех или иных «деловых связках». Организационная культура является исходным понятием для корпоративной культуры и субкультур.

1.3 Методы диагностики корпоративной культуры в организации

Главной целью диагностики корпоративной культуры является создание инструментария и базы для принятия управленческих решений в сфере текущих задач бизнеса. Например, получится ли внедрить тот или иной инструмент управления, как повысить уровень лояльности персонала, в сфере стратегических задач (увеличение доли рынка, рост прибыльности), а также для прогнозирования потенциала организации в ситуации изменений (структурные преобразования, слияния, поглощения, приход новых собственников). Диагностика корпоративной культуры оценивает в комплексе организацию бизнес-процессов и эффективность взаимодействия сотрудников в них. Диагностика культуры необходима также перед планированием изменений в самой культуре. Поэтапный план проведения диагностики может включать в себя следующие этапы:

1. Определение предмета диагностики: постановка управленческой задачи и определение целей исследования;
2. Определение объекта диагностики: выбор изучаемых аспектов корпоративной культуры;
3. Выбор стратегии измерения. Разработка методического и практического инструментария;
4. Проведение измерения;
5. Анализ полученных характеристик корпоративной культуры, определение ее типа (если это предусмотрено методикой);
6. База для прогноза и принятия управленческих решений;
7. Разработка комплекса мероприятий (конкретные рекомендации);
8. Прогнозирование возможных проблем в сфере управления персоналом и в целом в работе предприятия.

Традиционно выделяется три основные стратегии изучения корпоративной культуры (рисунок 2).



Рисунок 2 – Стратегии изучения корпоративных культур

Холическая стратегия предполагает глубокое погружение исследователя в культуру и действие в ней как глубоко сопричастного наблюдателя, консультанта или даже члена коллектива. Это так называемые полевые методы изучения ситуации путем реального погружения в нее. Основная цель исследователя - стать «своим человеком», а затем использовать весь арсенал средств наблюдения и получения информации. Инструменты такого анализа: хронометраж, ведение дневника, метод эмпирических наблюдений, стоп - упражнения, опыт исповеди и т.п. Современные консультанты также используют такие формы работы, как рабочие группы, состоящие из консультантов и сотрудников компании, семинары-обсуждения с ключевыми лицами компании.

Метафорическая (языковая) стратегия заключается в изучении образцов действующих нормативно - методических документов; документов, различными звеньями организации; отчетности, а также особенностей языка этих документов, баек и легенд, рассказов и мифов, анекдотов и шуток, стереотипов общения, сленга, гимнов и девизов компании. Например, в качестве одного из методов обнаружения и описания ценностей Э. Шейн предлагает контент - анализ внутрикорпоративной документации.

Количественная стратегия предполагает использование опросов, анкетирования, интервью, фокус - групп и других подобных методов, заимствованных в основном из социологии, а также методов модельного анализа. Преимущества опросников состоят в том, что они позволяют за

короткий срок охватить все слои организации и получить объективную картину ценностей и установок людей. Для того чтобы эти методы были действительно эффективны, необходимо строить вопросы таким образом, чтобы они отражали базисные ценностные установки сотрудников (т. е. саму культуру), а не вторичное отношение к существу явлений (например, социальный климат в коллективе). Камерон К. и Куинн Р. предлагают использовать в рамках этого метода «процедуру анализа неких сценариев, в которых реакция респондентов отражает степень, в какой написанные сценарии оказываются знаковыми для культуры их собственной организации. Респонденты могут не осознавать критически важные атрибуты культуры, пока им не бросится в глаза намек, включенный в сценарий вопросника».

По оценкам специалистов консалтинговой компании «ЭКОПСИ Консалтинг», особенно информативными являются глубинные групповые интервью (фокус - группы) и индивидуальные интервью с первыми лицами компании. Помимо осознаваемых и прямо декларируемых представлений и предпочтений (что нравится, что правильно или ошибочно, что следует менять и т.п.), такие интервью позволяют воссоздать естественное поведение, бессознательные установки и устремления носителей культуры. Разные варианты проведения интервью позволяют увидеть проблему с разных сторон. Индивидуальное интервью выявляет определенный ракурс взгляда на ситуацию подразделения компании). Например, интервью с первыми лицами организации выявляет исторические закономерности сложившейся культуры и их влияние на работоспособность организации в настоящем. Фокус-группа стимулирует коллективное мышление - люди, вовлекаясь в живое обсуждение и начиная вместе думать и рефлексировать вслух, демонстрируют скрытые эмоции, мотивы и установки, раскрывают причины своего отношения к происходящему в организации. Становится возможным увидеть ситуацию в компании их глазами.

Одним из важнейших источников информации о корпоративной культуре является изучение сложившихся в организации процедур работы с персоналом:

дисциплинарная практика и системы поощрения и наказания, стиль руководства, особенности принятия управленческих решений, системы контроля - все эти элементы четко характеризуют тип корпоративной культуры предприятия.

Вышеперечисленные стратегии имеют свои методы диагностики "и анализа корпоративных культур на рисунке 3:

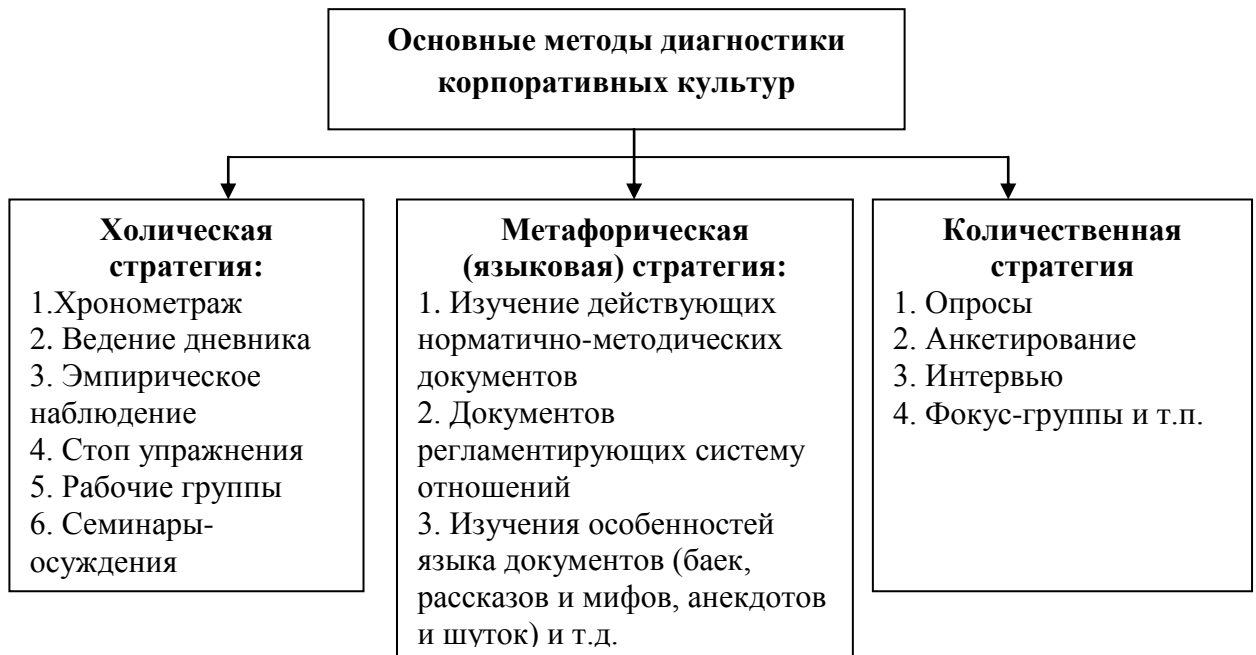


Рисунок 3 – Основные методы диагностики корпоративных культур

Внутренние характеристики корпоративной культуры трудно измеряемы, их изучение связано с большими административными издержками, т. к. требует проведения серьезных исследовательских и аналитических работ (например, масштабных опросов и интервью с сотрудниками на всех уровнях организации). Специалисты по корпоративной культуре регулярно обращаются к различным областям экономики, социологии и психологии, а также практической деятельности в поиске наиболее адекватных моделей, терминов и приемов. Использование всего набора исследовательских технологий и инструментов дает наиболее объективную картину, позволяет исследовать разные пласты и аспекты культуры.

К работе по проведению диагностики корпоративной культуры часто привлекаются внешние консультанты, т.к. даже если менеджеры по персоналу обладают необходимой квалификацией и навыками, они сами являются носителями культуры организации и могут иметь несколько предвзятый взгляд на нее, кроме того у них, как правило, нет возможности сравнения с другими организациями.

По мнению Красовского Ю.Д. - большого специалиста в сфере изучения социокультурных феноменов организации, одним из наиболее эффективных методов оценки корпоративной культуры можно считать образное восприятие - корпоративный бренд. Этот социокультурный феномен формируется спонтанно в зависимости от того, как оценивают корпоративную культуру организации сами сотрудники:

- в беседах (внутреннее видение организации);
- как высшее звено управления представляет организацию на рынке через службы связей с общественностью (желаемое видение организации);
- как оценивают корпоративное положение дел в организации те новички, которые принимаются на работу в организацию (реальное видение организации) и которые могут переживать срыв надежд: «Обещали одно, а на самом деле здесь всё не так».

Оказалось, что корпоративный бренд организации, воспринимаемый специалистами и менеджерами на рынке труда, требует значительных управленческих усилий. На этом рынке возросла конкуренция за их «головы», поэтому для каждой организации возникла необходимость грамотно позиционировать достоинства своей корпоративной культуры, выразителем которой и является корпоративный бренд. Он должен быть действительно привлекательным для тех профессиональных сообществ, которые являются потенциальным ресурсом обновления кадров, особенно для быстро растущих организаций. Корпоративный бренд на рынке труда представляет вполне реальный ресурс, который имеет свою стоимость. Он оказывается нематериальным активом организации, поскольку аккумулирует в себе все те

средства, которые были затрачены организацией на формирование своей репутации и через средства массовой информации, и в специализированных изданиях вплоть до собственной корпоративной газеты, и в Интернет-публикациях, и во время презентационных публичных акций. Чем более развита корпоративная культура компании, тем больше внимания уделяют её лидеры формированию её корпоративного бренда и во внутренней инфраструктуре, и в инфраструктуре рыночных отношений.

Каждая организация проходит определённые этапы формирования и развития корпоративного бренда, т. е. того обобщённого образа, благодаря которому организация оказывается узнаваемой и выделяемой среди своих конкурентов. Но заслужить хорошую репутацию только PR-методами невозможно. Она формируется только на основе той корпоративной культуры, которая сложилась в организации усилиями менеджеров высшего, среднего и низового звеньев управления. Корпоративная культура есть результат их усилий, оказывая обратное влияние на всю их управленческую деятельность. В этом качестве она становится самостоятельным феноменом, который воспроизводится в организации и по своим собственным законам, и по законам организационного жанра. Корпоративная культура есть образ жизни и стиль жизни персонала организации. Она может формироваться «сверху», но сильно корректироваться «снизу». Её главными составляющими компонентами являются: миссия компании, в которой обозначается корпоративная ответственность бизнес - организации; провозглашённые ценности, которые воспринимаются персоналом как руководство к действию; регулятивные нормы поведения, сложившиеся в подразделениях; служебный этикет; принятая символика; привычная ритуализация поведения; поддержание существующих традиций и оценивание происходящего в соответствии с теми психологическими стереотипами, которые сложились в корпорации; мифология, где есть свои герои, добившиеся выдающихся успехов в профессиональной деятельности; истории, которые отражают реальные события в жизни корпорации; метафорическое (лингвистически-образное)

преподнесение информации, которая легко воспринимается и быстро усваивается.

В то же время формирование корпоративной культуры может опираться на этические Кодексы, которые отражают основные её принципы и статьи, регламентирующие многообразие поведения сотрудников.

Рассмотрев теоретические основы корпоративной культуры, как категории необходимо подчеркнуть следующие основные моменты.

Корпоративная культура представляет собой набор как формальных, так и неформальных правил и норм поведения, принятых в данной организации. Корпоративная культура соответствует стратегическим целям организации, меняется вслед за изменением стратегических целей, подстраиваясь под миссию организации, которая может мотивировать принятие нововведений.

Каждая организация в соответствии с задатками, пристрастиями и опытом своего руководителя, интеллектуальным уровнем персонала, финансовыми возможностями и другими причинами обладает своей индивидуальной культурой, которая, в свою очередь, оказывает влияние на эффективность работы организации в целом.

Корпоративная культура организации поддается формированию и изменениям, и на это должна быть направлена активность высших менеджеров. Очевидно взаимовлияние культуры организации и стиля руководства. В стиле руководства различают его общую объективную основу и свойственные конкретному руководителю способы и приемы воздействия на людей.

Эффективное управление организацией, ее успех на рынке конкурентной борьбы подразумевают продуманную стратегию развития организации, включающую и целенаправленное формирование корпоративной культуры.

Для любой организации с момента ее основания характерна своя неповторимая корпоративная культура, которая со временем может размываться или изменяться. Задача руководства в этом случае - воздействовать на корпоративную культуру таким образом, чтобы она способствовала достижению поставленных целей и стратегии компании.

2. Краткая характеристика ООО «Верный выбор»

2.1 Организационная структура организации.

ООО «Верный выбор» занимается туристической деятельностью. Рынок туризма - это, в первую очередь, рынок туристских услуг.

ООО «Верный выбор» представляет потребителю туристские услуги, особенность которых заключается в том, что они:

1. Неосвязаемы. Туристские услуги не являются материальными. Они относятся к социально-культурным (нематериальным), поскольку определяются деятельностью исполнителя услуги по удовлетворению социально-культурных услуг потребителя: физических, этических, интеллектуальных, духовных и др. Их невозможно увидеть или оценить в момент покупки. Объектом таких услуг является собственно потребитель (турист);

2. Неразрывность производства и потребления. Поскольку услуга представляет результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, процесс оказания туристской услуги (производство) происходит параллельно с потреблением. Производство же товаров в материальной форме, как известно, предшествует его продаже, лишь после этого наступает потребление;

3. Невозможность хранения туристской услуги. Жизненный цикл туристической услуги существенно отличается от материального товара, в частности отсутствием этапа хранения. Несохранимость туристской услуги требует тщательного изучения конъюнктуры, рынка, точного соответствия спроса и предложения, поскольку услуги не могут “полежать” на складе до их востребования.

Турфирма существует на туристическом рынке более девяти лет и успешно зарекомендовала себя, как надежный партнер. ООО «Верный выбор» осуществляет деятельность по продвижению и реализации туристского продукта.

Фирма сотрудничает с ведущими российскими туристическими организациями в различных регионах России и ближнего зарубежья. Помимо организации внутренних туров, ООО «Верный выбор» активно работает в сфере приема в городе Самаре иностранных граждан, предоставляя полный комплекс туристических услуг. Фирма осуществляет обслуживание, как туристических групп, так и индивидуальных туристов, иностранных граждан, как с деловыми, так и с частными целями.

Налажены контакты со всеми ведущими гостиницами города, а также крупнейшими санаториями по самарской области.

Численность и структура всей компании невелика и представляет собой следующую линейную структуру управления.

На сегодняшний день штат сотрудников фирмы составляет 15 человек.

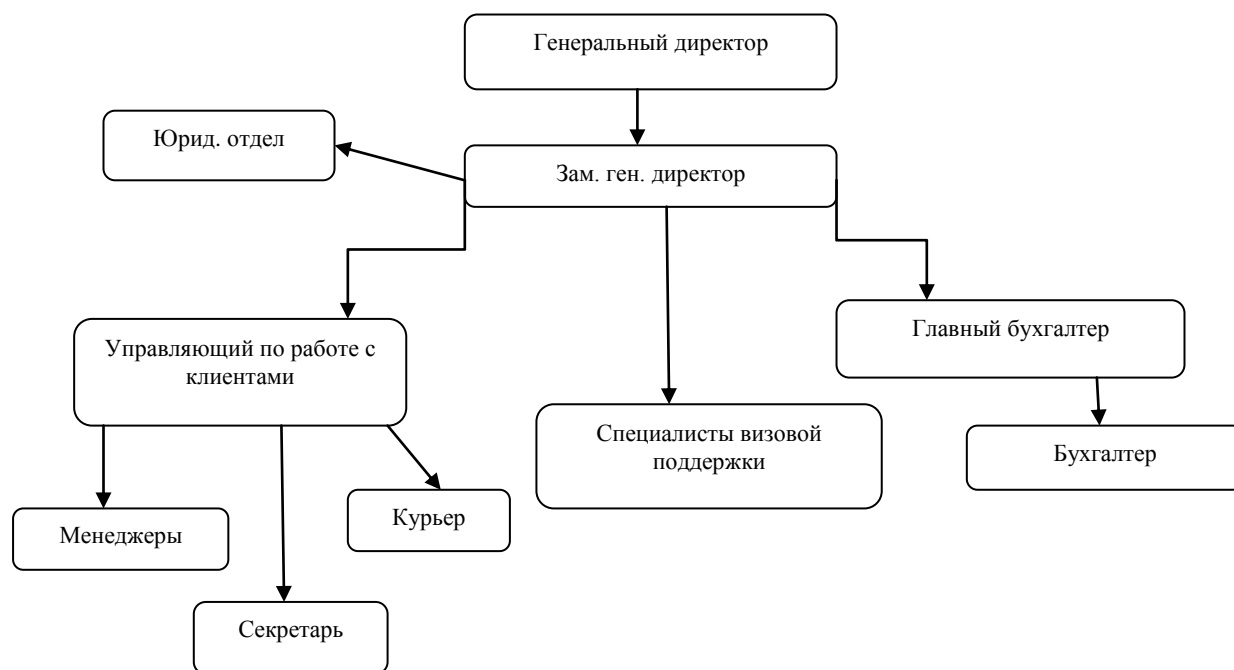


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Верный выбор»

Согласно штатному расписанию в турфирме заняты все вакантные места. Структура кадров, подразделяется на несколько групп: отдел управления, в состав которого входит заместитель генерального директора; отдел туризма, состоящий из: 5 менеджеров, секретаря и курьера;

- бухгалтерия, в которую входит главный бухгалтер и бухгалтер.

Должностные обязанности менеджера по работе с клиентами отдела туризма заключаются в следующем: работает с клиентами, разъясняет условия туристического обслуживания, предоставляет полную информацию о туре, дает информацию о необходимых формальностях и особенностях страны пребывания; заключает с клиентом договор - заявку, по которому подыскивает и предлагает клиентам туры, согласно их пожеланиям; рассчитывает стоимость тура для клиента и выдает счета на предоплату и так далее.

Основанием для оказания услуг клиенту является договор на туристское обслуживание, который заключается между турфирмой и клиентом. При заключении договора на туристское обслуживание клиенту выдаются необходимые памятки, информация о формальностях и обычаях страны пребывания, а так же другая информация о предстоящем туре. В случаи, когда клиент выезжает в страны, фирма осуществляет инструктаж клиента по вопросам профилактики инфекционных и паразитных заболеваний.

Бронирование тура турфирмой производится только после заключения договора на туристское обслуживание с клиентом. Внесение денег в кассу турфирмы оформляется приходным кассовыми ордерами установленной после полной оплаты труда клиенту выдается путевка. Путевка подписывается генеральным директором или начальником отдела туризма, на ней ставиться печать фирмы. В случаи отказа от поездки, ему возвращается оплаченная им стоимость услуг. При этом с него удерживают фактические затраты турфирмы по организации путешествия. Фактические затраты турфирмы определяются, исходя из затрат турфирмы на командировки сотрудников, оплате визовых и иных сборов.

Генеральный директор туристической фирмы заботится о выполнении плана реализации своего продукта, своевременном финансировании и выплатах, подготовке кадров и повышении их классификации, а так же неукоснительном выполнении планов, поставленных им перед подчиненными. Вырабатывает стратегию организации и следит за её достижением подчиненными. Организует работу всего коллектива, несет полную ответственность за состояние фирмы и

ее деятельность. Генеральному директору подчиняется заместитель генерального директора ему в свою очередь главный бухгалтер, управляющий по работе с клиентами, специалист визовой поддержки и юрист; главному бухгалтеру подчиняется бухгалтер, управляющему по работе с клиентами, ему в свою очередь - менеджеры, секретарь, курьер.

В штате имеются менеджеры, выполняющие функции управляющего в его отсутствия, а так же осуществляет непосредственное выполнение основных задач стоящих перед руководством:

- Организует сотрудников к способности совместно действовать.
- Придает усилиям сотрудников эффективность и сглаживает присущие им слабости.
- Сплачивает сотрудников вокруг общей цели (стратегии предприятия).
- Создает атмосферу самоудовлетворения от своей деятельности, а так же значимость своего участия в достижении общих целей.
- Улучшает профессиональную подготовку сотрудников, создает возможность для карьерного роста.

Должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность менеджера. Назначение работника на должность, его увольнение, а так же изменение условий труда производится приказом директора. Менеджер подчиняется непосредственно управляющему туристического агентства. На должность менеджера назначается лицо, имеющее высшее или среднее специальное образование. Менеджер должен обладать знаниями:

- технологии организации продаж путевок;
- основ управления персоналом;
- форм и методов профессионального обучения;
- корпоративной структуры компании, профиля, специализации и перспектив ее развития, кадровой политики и стратегии предприятия.

Менеджер должен обладать навыками:

- профессионального составления индивидуальных операционных планов и отчетной документации;
- организация и проведения различных форм обучения;
- осуществления контроля.

Следующим и замыкающим уровнем, является рабочий состав, состоящий из трех человек, который непосредственно выполняет все планы поставленные организацией и может меняться в зависимости от объемов реализации продукта (заключение договор) в сторону уменьшения или увеличения соответственно. Их функции достаточно широко предоставлены их должностными обязанностями:

- поиск клиентов;
- ведение переговоров с клиентами;
- прием заказов от клиентов;
- заключение договор с клиентами;
- дальнейшее ведение заказа до момента выполнения.

Сотрудники данного подразделения дают основной результат деятельности всей фирмы. Задача управляющего и менеджера заключается в том, что бы организовать и уметь управлять имеющимся контингентом персонала и добиваться достижения поставленных целей.

2.2 Квалификационная структура ООО «Верный выбор».

Рассмотрим квалификационный состав трудового коллектива. Он разнообразен, это видно по возрастному, должностному признаку и уровню образования, а также каждый человек представляет собой очень сложную личность, со своими психологическими особенностями.

Каждый работник имеет свой темперамент, определенные черты характеры, присущие только ему, и с которыми всем остальным необходимо считаться. В любом коллективе могут возникнуть как симпатия, так и

антипатия каждого работника друг к другу, различные конфликты и столкновения интересов, этот процесс неизбежен. Но умение работников и руководителя правильно это решать, сглаживать углы, формирует благоприятные взаимоотношения в трудовом коллективе.

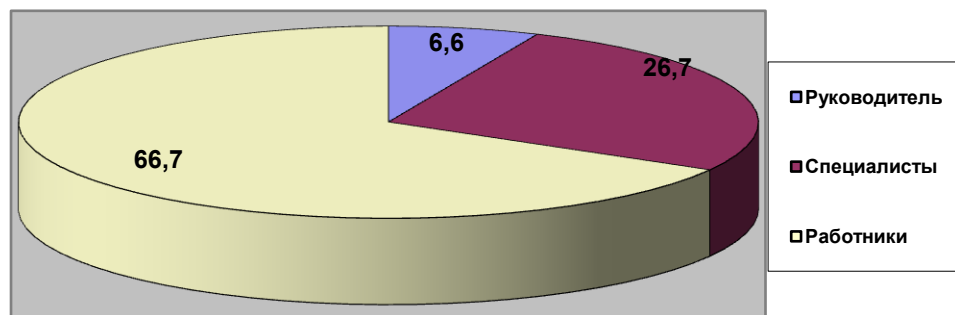


Рисунок 5 - Состав трудового коллектива, %.

Из рисунка 5 видно, что состав трудового коллектива турфирмы «по должностному признаку распределилась следующим образом: на первом месте находятся работники-10 человек (66,7%), на втором месте специалисты- 4 человека(26,7%), и на третьем месте находится руководитель компании 1 человек (6,6).

Большая часть работников - это молодые сотрудники в возрасте до 35 лет. Как правило, коллектив, состоящий из лиц одного возраста более сплоченный. Их объединяют общие интересы, ценностные ориентации, увлечения, какие-то личные проблемы и т.д. В отличие от коллективов с разными возрастными группами, там, где члены одного возраста, люди быстрее вступают в контакт, находят “общий язык” между собой, легче понимают друг друга. Все это, конечно же, положительно влияет на желание работать в данном коллективе и формирует благоприятный климат. Однако социологи утверждают, что преобладание молодежи иногда сопровождается таким специфическим проявлением, как текучесть кадров.

Можно предположить, что немаловажное значение на формирование социально-психологического климата оказывает сочетание возрастных групп (рисунок 6). Структура сотрудников выглядит следующим образом:

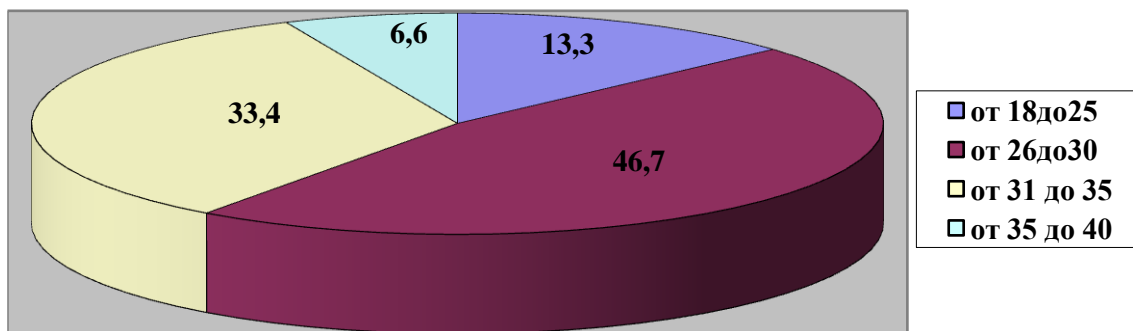


Рисунок 6 - Состав трудового коллектива по возрастному признаку, %

Как видно из рисунка 6, основную долю в структуре персонала занимает возрастная категория от 26 до 30 лет и от 31-35 лет в процентном отношении это равно 46,7 % и 33,4 % соответственно. Меньше всего в состав трудового коллектива «Верный выбор» по возрастному признаку занимают работники в возрасте от 35 до 40 лет (6,6 %).

Стремление молодых сотрудников сменить место работы вполне объяснимо. С одной стороны, молодежь более мобильна, и поэтому желание почерпнуть что-то новое и полезное, показать и проявить себя с разных сторон уводит их в другие коллективы. С другой стороны - это материальное благополучие.

Средний уровень образования в коллективе достаточно высок. Большая часть членов коллектива (56%) имеют высшее образование. В недалеком будущем к ним присоединится еще около 24%, которые в настоящее время обучаются в высших учебных заведениях. И лишь пятая часть работающих в коллективе имеют среднее специальное образование (рисунок 7).

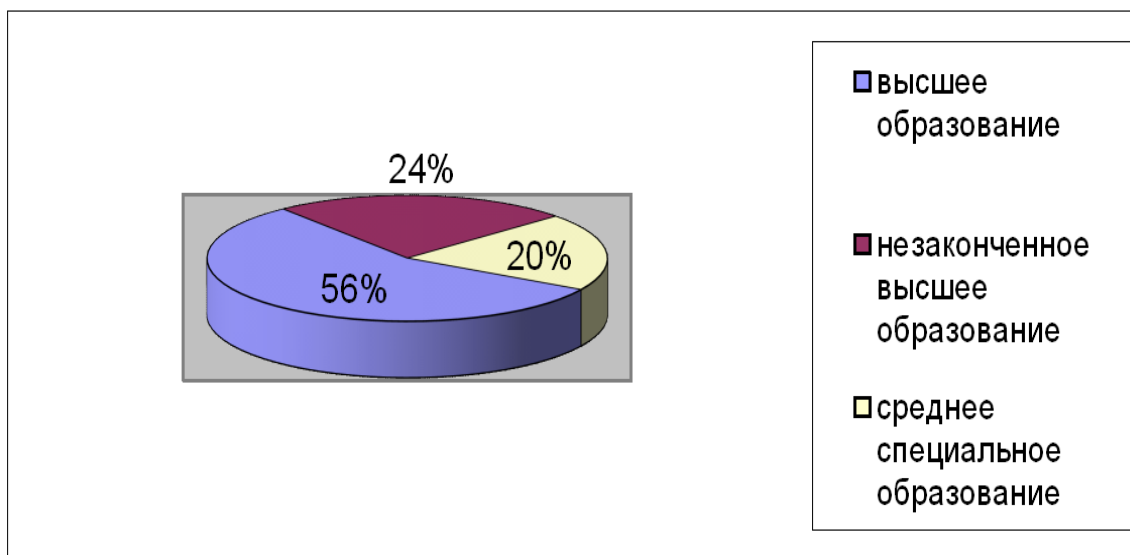


Рисунок 7 - Уровень образования в коллективе

Коллектив в основном женский, большая часть работников семейные. Рассмотрим также социально-психологический климат исследуемого объекта.

Исследование проводилось выборочно, на вопросы ответили 12 человек. Предлагаем рассмотреть влияние наиболее значимых. Это взаимоотношения по вертикали и горизонтали, а также различные составляющие производственной обстановки.

Анализируя показатели, характеризующие уровень взаимоотношений в коллективе по вертикали, напрашивается вывод, что члены коллектива достаточно высоко оценивают компетентность и авторитет непосредственного руководителя, а это свидетельствует о благоприятном социально-психологическом климате.

В коллективе достаточно сильно развиты сотрудничество и взаимопомощь. Респонденты оценили эти качества в 4 балла из 5 возможных. Также высокую оценку коллектив присвоил и такому качеству, как требовательное отношение со стороны руководителя, средний балл по которому составил 4,5 балла. Менее требовательно члены коллектива относятся к друг другу. Это качество оценено ими в 3,9 балла. Заметим, что требовательное отношение со стороны руководителя оценено членами коллектива выше, чем требовательность по отношению к друг другу. Эти

данные могут свидетельствовать о наличии автократического стиля руководства. Но нельзя говорить о том, что это основной и единственный стиль, применяемый руководителем в процессе работы. Работа руководителя характеризуется некоторой централизацией власти обеспечивающей оперативность в принятии необходимых мер.

2.3 Выбор и обоснование методов диагностики корпоративной культуры.

Как же оценить корпоративную культуру исследуемой организации, в чем заключается потенциал её оценки? Как же изучить корпоративную культуру в комплексе? В тех организациях, которые достаточно длительное время функционируют на рынке, определенная корпоративная культура уже сформировалась. Поэтому, прежде, чем разрабатывать стратегию ее развития, следует произвести комплексную оценку уровня существующей корпоративной культуры. Такая оценка дает возможность выявить те характеристики, компоненты корпоративной культуры, которые в наибольшей степени препятствуют росту эффективности организации, или наоборот, максимально способствуют этому.

С помощью анкет Спивака В.А., Роббинса С.П., Красовского Ю.Д. Джонсона К., и Абрамова И. определим уровень корпоративной культуры. Преданность сотрудников организации - немало важный фактор в определении уровня существующей корпоративной культуры, всем известно, что отсутствие или низкий уровень «корпоративного духа» определяет низкий уровень корпоративной культуры, поэтому дополнительно используем анкету для определения преданности сотрудников организации (приложение 4).

Объектом исследования, как отмечалось ранее, является ООО «Верный выбор», численность которого составляет на апрель 2017 г. - 15 сотрудников.

В исследуемой компании выбрано 10 респондентов (таблица 4), на основе 4 анкет, будет произведен анализ проблематики корпоративной культуры.

Таблица 4 - Сводная информация по респондентам

№	Респондент	Пол	Возраст	Образование	Подразделение
1.	Респондент №1	Жен	28	Незаконченное высшее	Бухгалтерия
2.	Респондент №2	Жен	29	Высшее	Бухгалтерия
3.	Респондент №3	Жен	27	Высшее	Административное направление
4.	Респондент №4	Муж	31	Высшее	Юридический отдел
5.	Респондент №5	Жен	38	Высшее	Юридический отдел
6.	Респондент №6	Муж	32	Высшее	Визовый отдел
7.	Респондент №7	Муж	38	Высшее	Визовый отдел
8.	Респондент №8	Жен	32	Высшее	Менеджер
9.	Респондент №9	Муж.	26	Высшее	Менеджер
10.	Респондент №10	Муж	26	Высшее	Менеджер

Рассмотрим структуры анкет экспериментального исследования: 1. Структура анкеты признаков корпоративной культуры, предложенной В.А. Спиваком, представлена на рисунке 8:



Рисунок 8 – Структура анкеты по оценке уровня корпоративной культуры (В.А. Спивак)

2. Структура анкеты признаков корпоративной культуры, предложенной С.П. Роббинсом, приведена на рисунке 9.



Рисунок 9 - Структура анкеты оценки уровня корпоративной культуры (С.П. Роббинс)

3. Структура анкеты признаков корпоративной культуры, предложенной К.Джонсоном и И.Абрамовым, приведена на рисунке 10:

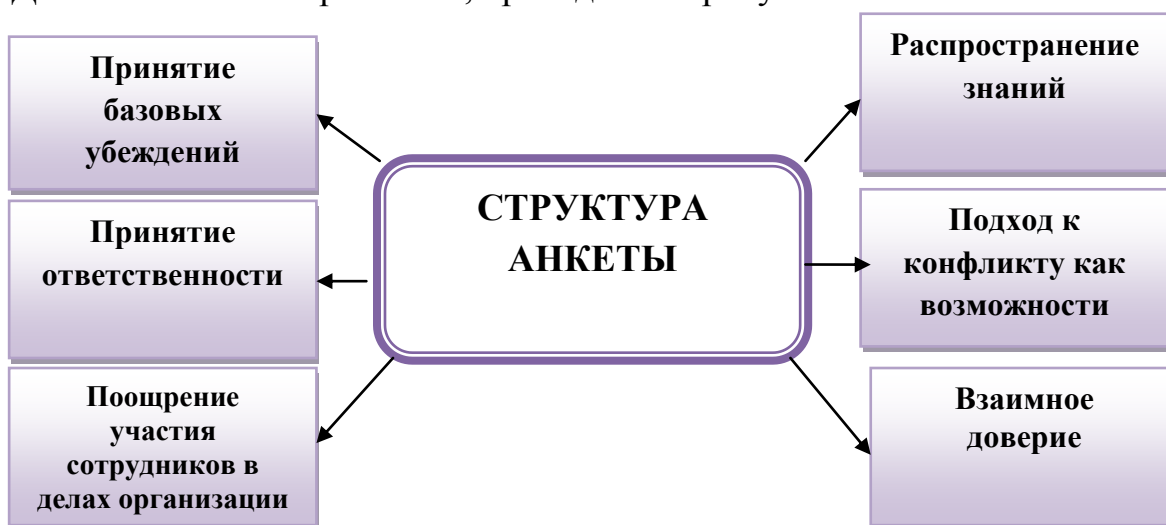


Рисунок 10 - Структура анкеты по оценке уровня корпоративной культуры (Джонсон К. и Абрамов И.)

4. Структура анкеты типа корпоративной культуры (метод «Ракурс»), предложенной Ю.Д.Красовским, приведена на рисунке 11.



Рисунок 11 - Структура анкеты по определению типа корпоративной культуры организации

На основе его восьми типов корпоративной культуры и формируется - «оценочный потенциал».

5. Структура анкеты по определению преданности сотрудников организации, приведена на рис. 12:

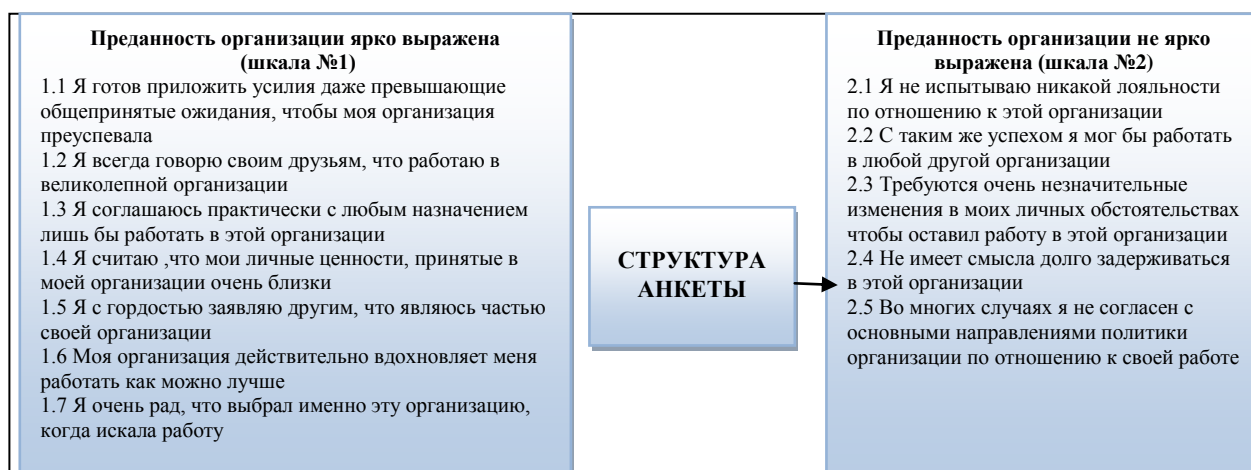


Рисунок 12 - Структура анкеты по определению уровня преданности сотрудников организации

Полученные результаты в ходе комплексной оценки уровня корпоративной культуры позволяют выбрать направления изменений в существующей культуре, определить их приоритетность, составить программу необходимых мероприятий для осуществления изменений. Комплексная оценка корпоративной культуры состоит из совокупности качественных и количественных показателей, и включает в себя определение ее типа и оценку уровня построения системы управления формированием и развитием корпоративной культуры.

Знание типа корпоративной культуры позволяет выявить наиболее характерные ее черты, особенности управления, тенденции развития, положительные и отрицательные характеристики, соответствие условиям внешней и внутренней среды и т.д. Знание уровня корпоративной культуры - поможет принять решение о методах ее совершенствования.

3. Экспериментальные исследования организации и разработка предложений по повышению уровня корпоративной культуры.

3.1 Экспериментальные исследования элементов корпоративной культуры.

Прежде, чем осуществлять реализацию процесса формирования и развития корпоративной культуры, необходимо определить общие направления ее развития. Для каждой конкретной организации важен выбор наиболее рациональной стратегии формирования и развития корпоративной культуры. Рассмотрим отдельные этапы, приведенные на рисунке 13.



Рисунок 13 – Выбор стратегии формирования и развития корпоративной культуры организации

Выбираемая стратегия должна базироваться на имеющихся достоинствах существующей корпоративной культуры, учитывать необходимые изменения, возможные потери (увольнение сотрудников, ликвидацию каких-либо ценностей, целей, традиций, обычаев и др. составляющих корпоративной культуры; перестройку структур и т.п.) и исключать выявленные недостатки существующей корпоративной культуры.

Исследования проводились, как упоминалось ранее, в 4 этапа на основе 4 анкет, респонденты - 10 человек, сотрудников разных подразделений исследуемой организации. Оценивались индексы степени выраженности признаков по формуле (анкеты 1,2,4) :

$$I_{\text{э.к.к.}} = \frac{\sum_{k=1}^{k_{\max}} \sum_{n=1}^{n_{\max}} a_{nk}}{k_{\max} n_{\max}} \quad (1)$$

где

k - признаки, характеризующие соответствующий элемент корпоративной культуры;

n - число опрошенных респондентов.

Для оценки степени выраженности континуальная биполярная шкала (-1; +1).

«+1» становились в том случае, если признак выражен ярко, «-1» если признак отсутствует, «0» если признак установить не удалось. Возможны и промежуточные значения (рисунок 14).



Рисунок 14 - Биполярная шкала для оценки признаков корпоративной культуры организации

Относительно бальных анкет (анкета 3) рассчитывался средний балл. Результаты исследования отражены в диаграммах:

1. Результаты оценки признаков корпоративной культуры исследуемой организации по Спиваку В.А, приведены на рисунке 15.

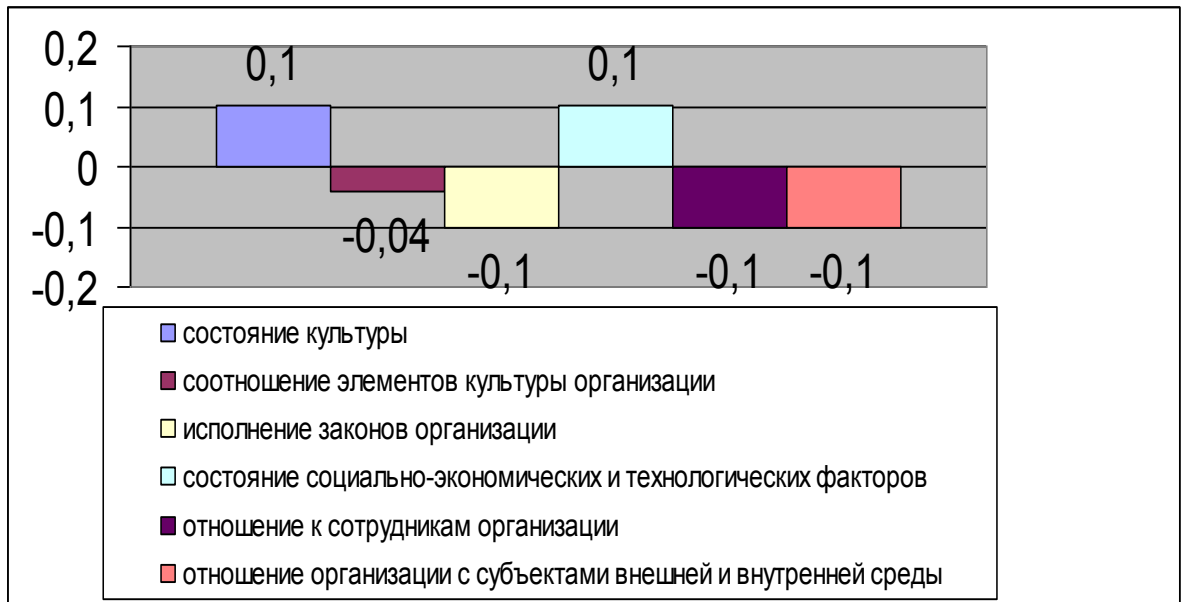


Рисунок 15 - Оценка признаков корпоративной культуры организации по Спиваку В.А.

2. Результаты оценки признаков корпоративной культуры исследуемой организации по Робинсу С.П. приведены на рисунке 16.

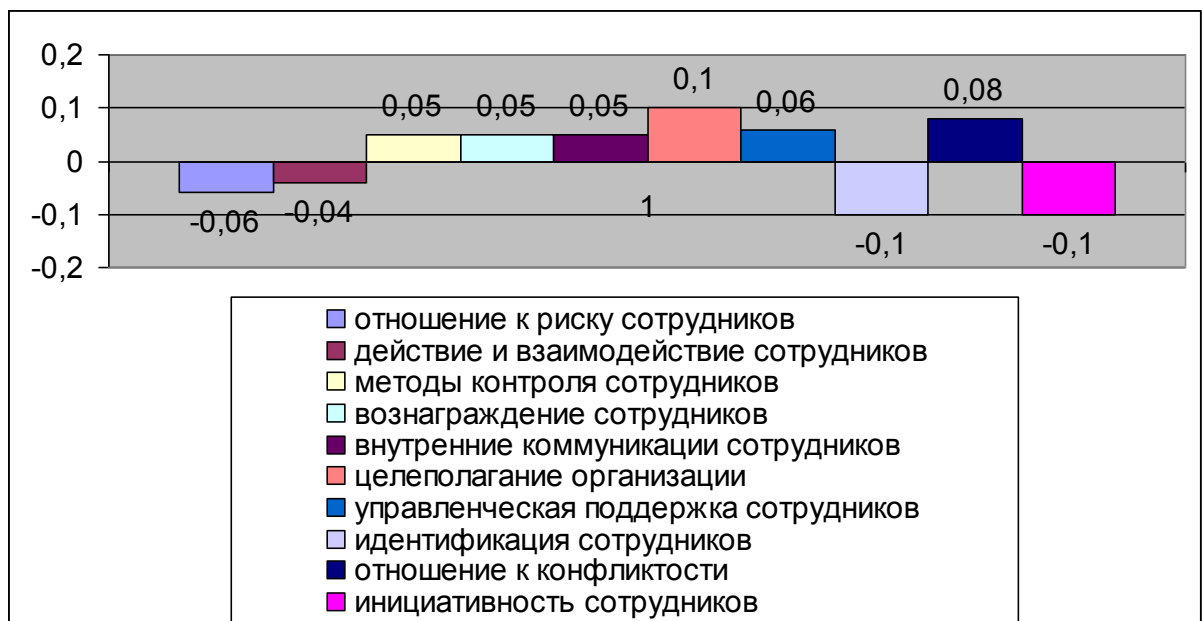


Рисунок 16 - Оценка признаков корпоративной культуры организации по Робинсу С.П.

3. Результаты исследования признаков корпоративной культуры предложенной Джонсоном К. и Абрамовым И. приведены на рисунке 17.

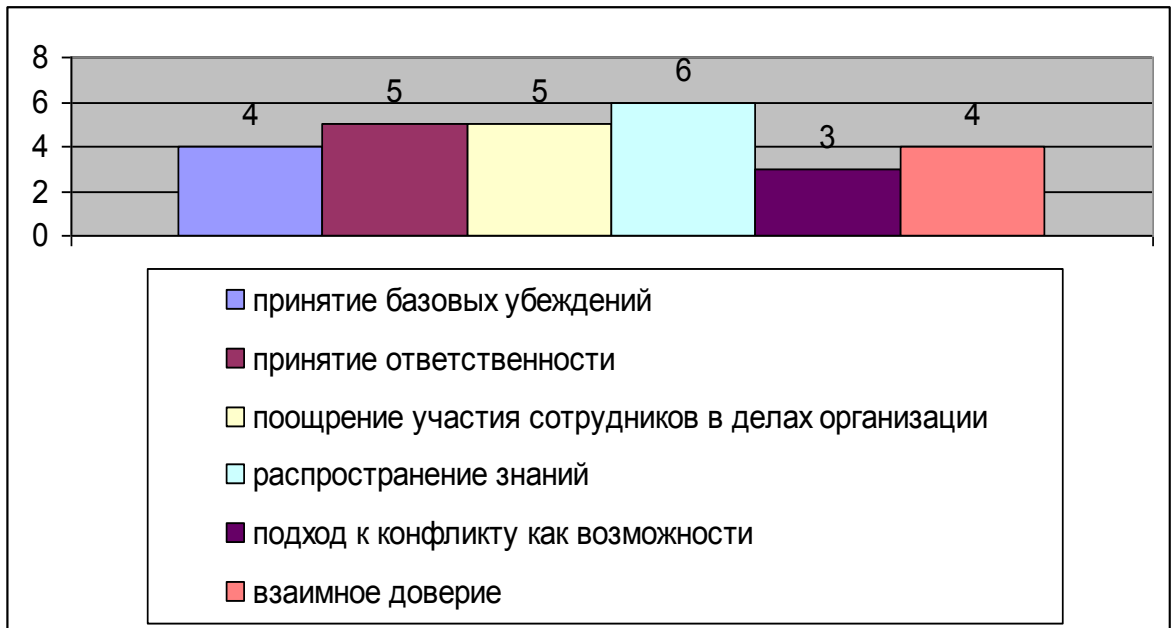


Рисунок 17 - Оценка признаков корпоративной культуры организации по Джонсону К. и Абрамову И.

4. Исследование типа сформированной корпоративной культуры проводилась на основе метода «Ракурс». Как и в предыдущих, случаях использовалась биполярная шкала. Итоги исследования приведены на рис. 18.

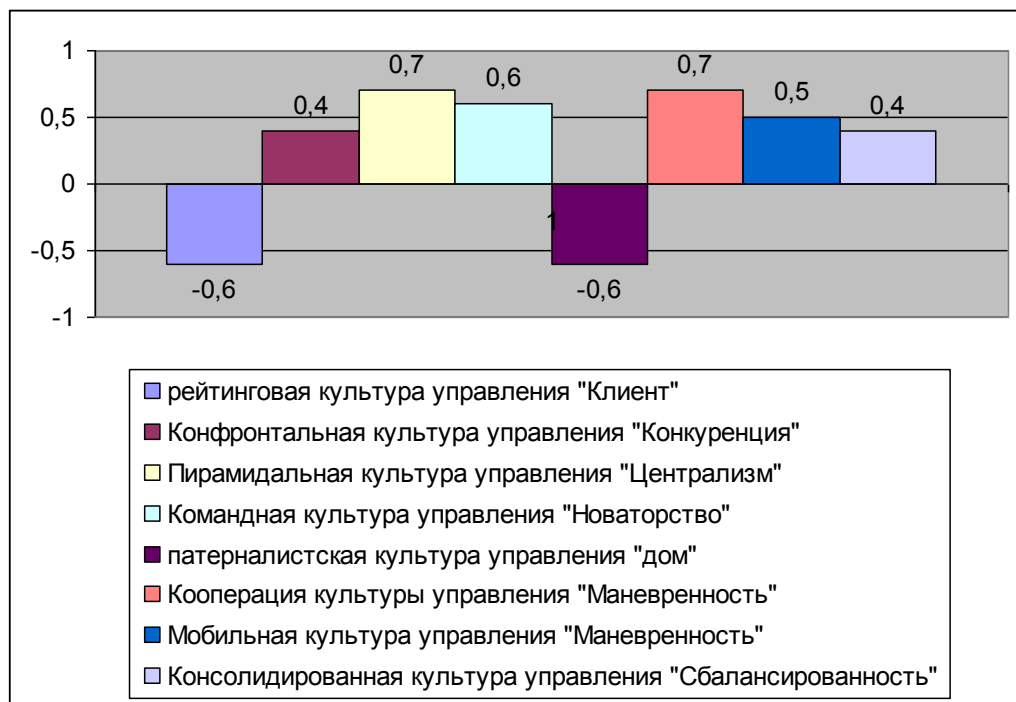


Рисунок 18 - Оценки типа корпоративной культуры организации

Полученные результаты в ходе комплексной оценки уровня корпоративной культуры позволят выбрать направления изменений в существующей культуре, определить их приоритетность, составить программу необходимых мероприятий для осуществления изменений.

3.2 Выявление «проблемных полей» и разработка причинно-следственной диаграммы

Причинно-следственная диаграмма «рыбий скелет» Исикавы (ПСД)-инструмент, обеспечивающий системный подход к определению фактических причин возникновения проблем. ПСД применяется при разработке и непрерывном совершенствовании процессов.

Цель метода: изучить, отобразить и обеспечить технологию поиска истинных причин рассматриваемой проблемы для эффективного их разрешения.

Суть метода: причинно-следственная диаграмма - это ключ к решению возникающих проблем. Диаграмма позволяет в простой и доступной форме систематизировать все потенциальные причины рассматриваемых проблем, выделить самые существенные и провести под уровневый поиск первопричины.

План действий: в соответствии с известным принципом Парето, среди множества потенциальных причин (причинных факторов, по Исикавы), порождающих проблемы (следствие), лишь две-три являются наиболее значимыми, их поиск и должен быть организован. Для этого осуществляется следующие действия:

- Сбор и систематизация всех причин, прямо или косвенно влияющих на исследуемую проблему;
- Группировка этих причин по смысловым и причинно-следственным блокам;
- Распределение их внутри каждого блока;

- Анализ получившейся картины.

Причинно - следственная диаграмма, разработанная на основе информации, полученной в результате проведения анкетирования сотрудников ООО «Верный выбор», приведена в приложении 1.

Целеполагание - процесс выбора одной или нескольких целей с установлением параметров допустимых отклонений для управления процессом осуществления идеи. Часто понимается, как практическое осмысление своей деятельности человека, как формирования (постановки) целей и их реализации (достижения) наиболее экономичными (рентабельными), как эффективное управление временным ресурсом, обусловленным деятельностью человека. Целеполагание - первичная фаза управления, предусматривающая постановку генеральной цели и совокупности целей (дерева целей) в соответствии с назначением (миссией) системы, стратегическими установками и характером решаемых задач.

Основные правила построения дерева целей:

1. Построение начинается с формулировки цели 0-го уровня (миссии);
2. Цели каждого уровня должны быть сопоставимы по масштабу и значению;
3. Формулировка цели должна обеспечить возможность количественной и качественной оценки степени достижения цели, т.е. цели должны быть операционными, поддаваться преобразованию в конкретные задачи и рабочие задания;
4. Необходимо обеспечить полноту редукции целей (каждая цель данного уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня, исключение хотя бы одной подцели, разрушает исходную цель или меняет ее).

3.3 Разработка предложений по совершенствованию корпоративной культуры организации

Преимуществами метода построения дерева целей являются:

Возможность объединить планирование и контроль;

Возможность мотивации сотрудников через раскрытие информации о целях организации;

Возможность определить области ответственности и круга задач для каждого сотрудника;

Возможность коллегиального сотрудничества между руководителями и подчиненными в разработке и постановке целей.

«Дерево целей» разработанное с целью повышения уровня сформированной корпоративной культуры ООО «Верный выбор» представлено на рисунке 19.



Рисунок 19 – «Дерево целей» повышение уровня корпоративной культуры ООО «Верный выбор»

Далее разработаем схему усвоения корпоративной культуры в ООО «Верный выбор». Когда корпоративная культура заложена и начинает развиваться, можно прибегнуть к определенным мерам для того, чтобы сделать более прочным усвоение основных ценностей и добиться самоподдержания культуры. Эти практические меры можно описать как последовательность шагов в процессе социализации представлены на рисунке 20.



Рисунок 20 – Основные этапы усвоения корпоративной культуры организации

Кибернетическая схема позволяет формализовать процессы, а следовательно дать их количественное описание, что позволяет эффективно управлять процессом формирования корпоративной культуры.

Процесс формирования корпоративной культуры более детально можно представить в виде кибернетической схемы. Здесь объект управления, идеал, структура объекта управления, способы воздействия и т.д. (приложение 1).

Корпоративный праздник или мероприятие, как отмечалось выше, является инструментом формирования корпоративной культуры, способом

повышения мотивации сотрудников и лояльности клиентов и, в конечном счете, средством достижения коммерческих целей организации. Существует несколько целей или задач, которые выполняет корпоративный праздник, причем организуя корпоративные мероприятия, компания может достичь сразу нескольких из них.

Корпоративное мероприятие - сложное структурированное явление, совокупность координируемых, целенаправленных действий для осуществления важной цели или взаимосвязи целей. Мероприятия должны быть предсказуемы и «работать» на поддержание корпоративной культуры, утверждать корпоративные ценности. Поэтому, при разработке каждого корпоративного мероприятия необходимо определение его целей - это первый этап его организации.

В соответствии с результатами выполненной комплексной диагностики корпоративной культуры, стало возможным выделить наиболее актуальные, текущие цели, которая в настоящее время стоят перед ООО «Верный выбор», а именно:

- развитие отношений с персоналом;
- необходимость поддержания благоприятного климата для развития и функционирования компании;
- предотвращение трудовых конфликтов;
- воспитание духа «единой команды», единой (однородной) корпоративной культуры;
- повышение уровня корпоративной идентификации.

Аналитическая часть выпускной квалификационной работы, результаты комплексной диагностики корпоративной культуры в ООО «Верный выбор»:

- 1) позволили охарактеризовать корпоративную культуру данной коммерческой организации как неоднородную;
- 2) выявили наличие несколько субкультур на уровне структурных подразделений ООО «Верный выбор»;

Кроме того, было выяснено, что уровень сотрудничества и характер взаимодействия с линейным руководством (с вышестоящими) не идеален и требует внимания и корректировки, так же как требует корректировки и взаимоотношения ряда лиц и групп личного состава с целью улучшения их психологической совместимости и сплоченности.

Соответственно, результаты, полученные для выборочной совокупности сотрудников распространяются на генеральную совокупность, т. е. на весь персонал предприятия.

Поэтому следующей задачей является разработка проекта проведения PR-мероприятий в ООО «Верный выбор», которые будут направлены на устранение выявленных проблем, развитие корпоративного духа - преданности идеалам компании, культуре межличностного общения, и оценка их эффективности.

Анализ проводимых корпоративных мероприятий в ООО «Верный выбор» показал, что в компании абсолютно не делается акцента на такую важную дату как день рождения компании, начало ее полноценной работы.

Компания «Верный выбор» в феврале 2018 г. отмечает юбилей. Поэтому все предложенные мероприятия, которые, предположительно, должны оказать позитивное влияние на развитие корпоративной культуры и корпоративной идентичности сотрудников предприятия, объединены тематикой дня рождения ООО «Верный выбор» и приурочены к этой дате.

Целевая аудитория комплекса предлагаемых мероприятий по развитию корпоративной культуры и корпоративной идентичности сотрудников в ООО «Верный выбор»: 1) сотрудники ООО «Верный выбор»; 2) родственники и дети сотрудников компании.

В таблице 5 представлен график проведения корпоративных мероприятий в ООО «Верный выбор», привязанных к юбилею компании, где указаны основные участники, дата и время проведения.

Таблица 5 - Проведение корпоративных мероприятий в ООО «Верный выбор»

Наименование мероприятия	Дата и время проведения	Участники мероприятия	Расходы, тыс. руб.
1. Конкурс	с 23 января по 01 февраля 2018 г.	– Сотрудники (менеджеры по продажам, администрация (в качестве экспертов); – клиенты предприятия.	15 000
2. Спортивный (лыжный) марафон	11 февраля 2018 г. в 14:00	– Сотрудники ООО «Верный выбор»; – родственники и дети сотрудников; – лица, устраивающиеся на работу в компанию.	10 000
3. День рождения компании	18 февраля 2018 г. в 19:00.		90 000
Итого			115 000

МЕРОПРИЯТИЕ I. Конкурс среди менеджеров по продажам на звание лучшего в ООО «Верный выбор». Целью данного мероприятия является повышение качества обслуживания клиентов и позиционирование компании как коммерческой организации с высоким уровнем обслуживания. В интересах компании заинтересовать менеджеров по продаже в увеличении объема продаж, в эффективном взаимодействии с покупателями, к производимому на них впечатлению клиент-ориентированного партнера.

Данный конкурс необходимо сделать ежегодным ярким событием в жизни персонала ООО «Верный выбор». Он должен стать закономерным этапом в реализации клиент-ориентированной стратегии подготовки персонала и его оценки.

Конкурс менеджеров по продаже ООО «Верный выбор» должен проходить, в соответствии с составленным планом мероприятий по развитию корпоративной культуры и идентичности сотрудников, в течение недели - с 23.01.2018 г. по 01.02.2018 г.

Для подготовки проведения конкурса необходимо учесть следующие моменты: 1) по каким критериям будут оцениваться участники; 2) кто будет

оценивать работу менеджеров по продаже (руководство компании, клиенты, руководство среднего звена, весь коллектив); 3) каков будет главный приз и чем будут награждены участники конкурса; как провести церемонию награждения (общая или отдельно для каждого).

Критериями оценки менеджеров по продажам, в итоге, выбраны: 1) клиентоориентированность (способность продавца извлекать дополнительную прибыль для организации за счёт глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов); 2) доброжелательность (приветствие, позитивное взаимодействие в процессе обслуживания и консультации); 3) профессиональная грамотность (знание специфики товарной продукции); 4) креативность (умение быстро реагировать и находить неординарные решения в общении с клиентом); 5) эстетика внешнего вида.

Во время проведения конкурса менеджеров по продажам должна осуществляться оценка деятельности и личных качеств участников двумя аудиториями: 1) непосредственно клиентами ООО «Верный выбор»; 2) руководством ООО «Верный выбор»:

Во-первых, менеджер по продажам ООО «Верный выбор» является лицом компании перед потребителями, поэтому необходимо учитывать мнение этой аудитории.

Во-вторых, менеджер по продажам ООО «Верный выбор» является частью компании, поэтому необходимо рассматривать не только его взаимодействие с клиентами, но и качества, проявляющиеся непосредственно во взаимодействии с коллегами и отношении к работе.

Оценка клиентами должна быть организована следующим образом: каждому входящему в офис клиенту должен вручаться купон, который необходимо заполнить на выходе. В данном купоне нужно указать имя менеджера по продажам ООО «Верный выбор», с которым общался клиент(ы), и оценить его работу по пятибалльной шкале. Купоны должны опускаться в специальную коробку на выходе.

Участие клиентов предприятия в оценке персонала позволит подчеркнуть важность их мнения для руководителей компании «Верный выбор». Также с помощью этого возможно выявить не только лучшего менеджера по продажам ООО «Верный выбор», но и обнаружить недостатки в качестве обслуживания клиентов для дальнейшей работы над их устранением.

Оценка работы менеджеров по продажам руководством компании предполагает так же формирование базы отзывов линейных руководителей о работе сотрудников, что позволит уточнить деловые характеристики участников конкурса менеджеров по продажам. Здесь необходимо учесть такие характеристики как пунктуальность, стремление к профессиональному развитию, обучаемость, качество выполнения своих должностных обязанностей, взаимоотношения с коллегами и др. Далее, на основе мнения клиентов и отзывов непосредственных руководителей о сотрудниках, необходимо выбрать лучшего менеджера.

Награждение участников происходит на торжественном вечере, посвященном празднованию юбилея компании. При выборе призов необходимо учитывать специфику награждаемой аудитории. Так как она состоит преимущественно из молодых сотрудников, то призы должны быть соответствующие. За первое место - звание лучшего менеджера и с учетом согласования с главным бухгалтером и администрацией предприятия, подарить, нетбук (небольшой ноутбук компактного размера, предназначенный для доступа к Интернету и работы с офисными приложениями).

Участника, занявшего второе место, наградить сотовым телефоном, а за третье место вручить качественный mp3-плеер. Более подробно о награждении участников написано далее, при описании торжественного вечера в честь юбилея ООО «Верный выбор».

В таблице 6 представлена примерная смета расходов на проведение данного мероприятия в ООО «Верный выбор» (награждение по итогам конкурса менеджеров по продажам).

Таблица 6 - Смета расходов на проведение конкурса менеджеров по продаже в ООО «Верный выбор» с 23.01.2018 г. по 01.02.2018 г.

Статья расхода	Количество единиц, шт.	Сумма, руб.
1. Планшет - нетбук	1	7 000
2. Сотовый телефон	1	5 000
3. Mp3 плеер	1	3 000
Итого:	-	15 000

Различные дипломы, награды, ценные подарки обязательно становятся частью корпоративной культуры. Кроме того, в качестве итога данного мероприятия (конкурса на звание лучшего менеджера ООО «Верный выбор» можно получить следующие результаты: 1) обеспечить мотивацию торгового персонала к наилучшему обслуживанию клиентов; 2) исследовать качественный уровень обслуживания клиентов для оценки уровня знаний торгового персонала, навыков и техники продаж, выявления типичных ошибок во взаимодействии с клиентами; 3) скорректировать существующие недостатки в обслуживании покупателей.

МЕРОПРИЯТИЕ II. Организация спортивного (лыжного) марафона. Спортивный марафон как одна из разновидностей «тимбилдинга» («team - building») - «построения, сплочения команды» - предположительно должен сплотить коллектив компании, наладить отношения между коллегами, создать благоприятную атмосферу общения.

Одно из условий мероприятия - участники должны занять активную позицию в мероприятии, а не выступать в качестве наблюдателей. Практика организации спортивных марафонов в ООО «Верный выбор» существует, но, как показал анализ корпоративных мероприятий, имеется ряд существенных недостатков, а именно, участвуют в нем, преимущественно, ведущие сотрудники - рядовой персонал не всегда даже информируется о проведении.

Учитывая эти просчеты, рекомендуется провести спортивный лыжный марафон с участием всех сотрудников ООО «Верный выбор».

Сначала необходимо организовать информирование всех сотрудников ООО «Верный выбор». Для этого важно провести рассылку и разместить информационное письмо во внутрикорпоративной сети.

Так как многие сотрудники не имеют доступа к компьютеру в рабочее время, то необходимо разместить анонс спортивного марафона на информационной доске в каждом подразделении и отделе.

Информирование предполагается провести за две-три недели до мероприятия, чтобы у сотрудников было время определиться со списком участников, а также провести подготовку к марафону. Список участников создается организаторами.

Болельщикам (сотрудникам, которые по состоянию здоровья не смогли принять участие в самом забеге, родственникам сотрудников, а так же трудоустраивающимся в компанию) предлагается продумать девизы, поддерживающие слоганы для участников забега и плакаты.

Для проведения лыжного марафона необходимо наличие следующих лиц: ведущий, фотограф, судья. Для сокращения бюджета мероприятия возможно привлечение не сторонних лиц, а лиц из числа сотрудников ООО «Верный выбор». На время проведения марафона необходимо организовать обеспечение всех участников напитками и легким питанием.

Время проведения спортивного лыжного марафона 11-го февраля 2018 г. в 14:00. Данная дата выбрана не случайно, т. к. этот день - выходной.

Место проведения спортивного лыжного марафона Кировский район г.о. Самара, в «Парке культуры и отдыха им. 50-летия Октября». Площадка выбрана с учетом следующих критериев: 1) удобство месторасположения (рядом удобная транспортная развязка); 2) живописный вид; 3) приемлемые цены аренды спортивной площадки.

Примерная смета расходов на проведение спортивного (лыжного) марафона приводится в таблице 7.

Таблица 7 - Смета расходов на проведение спортивного (лыжного) марафона для сотрудников ООО «Верный выбор»

Статья расхода	Количество единиц	Стоимость за единицу, руб.	Сумма, руб.
1. Аренда спортивной площадки	3 часа	4	1 200
2. Напитки (вода «Aqua Minerale», 0,6 л.)	100 шт.	24, 5	2 450
3. Подарочный сертификат на отдых в боулинге	1 шт.	2 000	2 000
Итого:	-	-	5 650

Награждение участников марафона, согласно плану, происходит после окончания марафона. Всем участникам вручаются дипломы и сувенирная продукция с логотипом ООО «Верный выбор» (ручки, блокноты, значки). Победителю вручается призовой переходящий кубок, который находится у него один год, до следующего марафона. Данное мероприятие должно быть ежегодным. Трем лидерам марафона вручается подарочный сертификат развлекательного центра «Kin Up» г. Самара, на корпоративный совместный отдых, который дает право: на игру в боулинг (три дорожки на два часа). После проведения марафона в информационном письме отражаются итоги марафона, отзывы участников и др. Оно размещается на информационных досках, и отправляется всем сотрудникам по внутрикорпоративной сети. Одновременно обеспечивается распространение фотографий с мероприятия.

МЕРОПРИЯТИЕ III. Проведение торжественного вечера для всех сотрудников по случаю пятилетнего юбилея ООО «Верный выбор».

Целью данного мероприятия является не только празднование памятного события, но и демонстрация масштаба компании «Верный выбор», ее достижений, успеха; акцентирование миссии и трансляция целей компании, стратегии и целей развития; сплочение команды, поддержание корпоративного духа, укрепление корпоративной культуры.

Торжественный вечер имеет презентационный характер: позиционирование компании как единого организма в бизнес-среде для сотрудников.

Проведение торжественно вечера 18-ое февраля 2018 г., на 19:00. Выбор места проведения обусловлен количеством участников и суммой затрат на арендную плату. Исходя из этих двух положений, наиболее оптимальным проведение празднования юбилея компании во «Дворце культуры» в г. Самара.

За три недели до торжественного вечера необходимо провести информирование сотрудников о предстоящем событии. В этом случае делаются электронные рассылки по почте.

За одну неделю до мероприятия информирование письмо необходимо повторить.

Крупный корпоративный праздник - юбилей ООО «Верный выбор» - предполагает обязательно разработку сценария, где точно по времени распределены все действия.

В таблице 8 представлена примерная смета основных расходов на проведение торжественного вечера, посвященного десятилетнему юбилею ООО «Верный выбор».

Таблица 8 - Смета расходов на проведение торжественного вечера по случаю празднования юбилея ООО «Верный выбор»

Статья расхода	Количество единиц	Стоимость за единицу, руб.	Сумма, руб.
1. Аренда помещения	4 часа	3 000	12 000
2. Питание	246 шт. (заказов)	250	61 500
3. Фото-, видеосъемка (+ монтаж)	1 час	12 000	12 000
4. Ведущий	1 час		8 000
Итого:	-	-	93 500

Мероприятие может быть проведено в банкетной форме, состоять из официальной и неофициальной части. Торжественный вечер предполагается начать с вступительного слова ведущего, приветствия участников, поздравления компании. Из основных моментов, которые должны быть на торжественном вечере, можно выделить следующие:

- поздравление от директора ООО «Верный выбор». В поздравительную речь необходимо включить слова благодарности всем сотрудникам за вклад в общее дело, подчеркнуть, что рост компании - это заслуга каждого из присутствующих; поздравление от всех руководителей среднего звена ООО «Верный выбор»;

- презентация, которая содержит историю компании, успехи, достижения, текущее состояние, основные положения корпоративной культуры, фото с только что прошедших мероприятий (конкурс, спортивный лыжный марафон);

- награждение участников и победителей проведенных мероприятий (конкурс менеджеров по продаже, спортивный марафон).

Торжественный вечер должен заканчиваться разрезанием большого праздничного торта.

По прошествии мероприятия выпускается информационное письмо с итогами, распространяются фотографии среди всех сотрудников, так как проведенные мероприятия по развитию корпоративной культуры и усилению корпоративной идентичности сотрудников ООО «Верный выбор» могут быть использованы в качестве информационных поводов для разных аудиторий:

- создание информационных поводов внутри компании «Верный выбор»: информационные письма о проведении, об итогах мероприятий; распространение средствами внутреннего общения: информационные доски, внутрикорпоративная сеть, выступления руководства; также возможно использование социальных сетей Интернет;

- создание информационных поводов для потребителей / клиентов ООО «Верный выбор»: сообщения на информационных порталах, социальных сетях;

- создание информационных поводов для партнеров ООО «Верный выбор»: сообщения на бизнес-форумах, социальных сетях, в средствах массовой информации.

В рамках проведенного исследования, произведен расчет и обоснование перспективного корпоративного мероприятия - коллективного выезда на природу в июле 2018 г. сотрудников компании. Бюджет мероприятия составил 68,1 тыс. руб. для 15-ти человек (источник финансирования - прибыль предприятия).

Таким образом, успех управления процессом формирования корпоративной идентичности зависит от умения руководства выбрать необходимый инструмент воздействия на сотрудников в зависимости от этапа.

Заключение

Корпоративная культура во многом определяет внутреннюю среду организации, а также его адаптивность к изменениям внешней среды, поэтому требует самого пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент не только сам зависим от культурной среды организации, но и должен, в свою очередь, оказывать влияние на ее формирование и развитие. Овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без организационно-культурного подхода, дающего комплексное понимание процессов развития и функционирования различных организаций с учетом поведения людей в гибких динамических адаптивных структурах.

Корпоративная культура отражает то, как решаются проблемы на основе взаимодействия с внешней средой организации, интеграции внутренних ресурсов и усилий, создания единой языковой терминологии, инновационного стиля руководства, таких оценок поведения персонала, которые побуждают к полному использованию своего потенциала. Опыт многих успешных организаций показывает взаимосвязь эффективности деятельности и корпоративной культуры.

Корпоративная культура компании - это, в первую очередь, ее индивидуальность, фактор, который обращает на себя внимание партнеров и клиентов. Другими словами, корпоративная культура, проявляемая во внешней ситуации, имеет рекламное и маркетинговое значение. Культурные ценности и ведущие цели выступают основой для стратегического и ежегодного планирования деятельности компании. Сформулированные ценности, цели, нормы и правила делового поведения внутри компании способствуют консолидации персонала, снижению уровня конфликтности в подразделениях, лучшему взаимопониманию между сотрудниками в деловых взаимодействиях, более эффективному объединению работников относительно достижения общей цели.

Кроме того, правила, принятые в организации, способствуют успешному обосновывать свои распоряжения не только при помощи личной аргументации и обращения к своему индивидуальному опыту. Руководитель использует убедительные аргументы для своих управленческих воздействий, обращаясь к объективным правилам и нормам, общим для всех сотрудников компании. Система внутренних требований, выраженная в содержании корпоративной культуры компании, по существу, является ее «законодательной базой», социально-психологическим «трудовым кодексом», законы которого обязательны для всех сотрудников организации. Следует, однако, помнить, что невозможно быстро изменить корпоративную культуру. Систематическая работа по формированию и развитию корпоративной культуры в будущем дает достаточно высокую отдачу.

Сегодня уже никого не приходится убеждать в том, что основную стоимость бизнеса создают люди, т.е. персонал организации. Поэтому многие руководители осознают необходимость построения оптимальных, взаимовыгодных и уважительных отношений со своим «главным ресурсом». Об этом свидетельствуют результаты деятельности многих организаций, достигших всеобщего признания, чей бренд известен всем. Таким образом, в ходе проведенного исследования были сформулированы следующие выводы:

1. Понятие корпоративной культуры отличается исключительной сложностью, многогранностью и охватывает всю сферу деятельности организации. Оно объединяет в себе внутренне связанный набор характеристик на нескольких уровнях или срезах.

2. Возникновение и развитие корпоративной культуры - сложный и неоднозначный процесс. Культура организации создается людьми, т.е. является результатом человеческих действий, мыслей, желаний. На процесс возникновения, развития и изменения культуры любой организации оказывает влияние целый ряд факторов внутренней и внешней среды.

Каждая организация имеет свою собственную культуру, которая складывается на протяжении всего ее развития и определяет функционирование

организации. В центре любой корпоративной культуры находятся представления о том, какими должны быть отношения членов данной организации, чтобы она могла существовать как некое устойчивое и продуктивное целое.

4. Существующая модель корпоративной культуры не должна быть раз и навсегда принятой в окончательном виде. Независимо от того, имеет ли организация уже сформированную корпоративную культуру или находится в стадии ее формирования, руководители должны следить за тем, чтобы этот процесс не вышел из-под их контроля.

В качестве объекта исследования выступает коллектив туристической компании ООО «Верный выбор». Диагностика корпоративной культуры показала, что в настоящее время ее уровень весьма низок. Требуется подробный анализ проблемных зон и разработка четкой программы внедрения предложений по совершенствованию процесса формирования и развития корпоративной культуры. В работе предложен ряд мер для совершенствования корпоративной культуры ООО «Верный выбор», но необходимо главное - чтобы руководство и сотрудники организации захотели изменяться сами и менять организационное окружение, поэтому они должны принимать самое активное участие в определении разрыва между существующей и желаемой корпоративной культурой, что в данном случае практически невозможно.

При этом следует помнить, что корпоративная культура поддается изменениям очень медленно, поскольку базовые предположения, лежащие глубоко в сознании, верованиях и поведении членов организации, невозможно изменить за короткий срок.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья, четвертая (с изм. и доп., внесенными 03.07.2016 г., вст. в силу с 01.01.2017 г.): офиц. текст. - М.: Омега-Л, 2016. - 480 с.
2. Градостроительный кодекс РФ № 190-ФЗ от 29.12.2004 г. (в ред. от 03.07.2016 г.) [Электронный ресурс] // Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс» (дата обращения 03.05.2017 г.).
3. Налоговый Кодекс РФ (в ред. от 30.11.2016 г.): офиц. текст. - М.: Наш закон, 2016. - 378 с.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации. Текст с изменениями и дополнениями от 03.07.2016 г.: офиц. текст. - М.: Юристъ, 2016. - 192 с.
5. Федеральный Закон РФ № 208-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 26.12.1995 г. (в ред. от 03.07.2016 г.) [Текст]: официальный текст / Собрание законодательства РФ. - 2016. - № 51. - Ст. 3449.
6. Белкин, Е. В. Человеческий фактор общественного производства [Текст] / Е. В. Белкин. - М.: Академия, 2013. - 134 с.
7. Блажнов, Е. А. Приглашение в мир цивилизованных рыночных и общественных отношений [Текст] / Е. А. Блажнов. - М.: Радуга, 2015. - 122 с.
8. Бовыкин, В. И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления [Текст] / В. И. Бовыкин. - М.: Экономика, 2012. - 368 с.
9. Бровтман, Е. А. Вкладывать деньги в корпоративную культуру выгодно! [Текст] / Е. А. Бровтман // Кадры предприятия. - 2016. - № 2. - С.23-28.
10. Бурменская, Д. Б. К вопросу о роли праздника в жизни общества [Текст] / Д. Б. Бурменская // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. - 2013. - № 81. - С. 43-48.

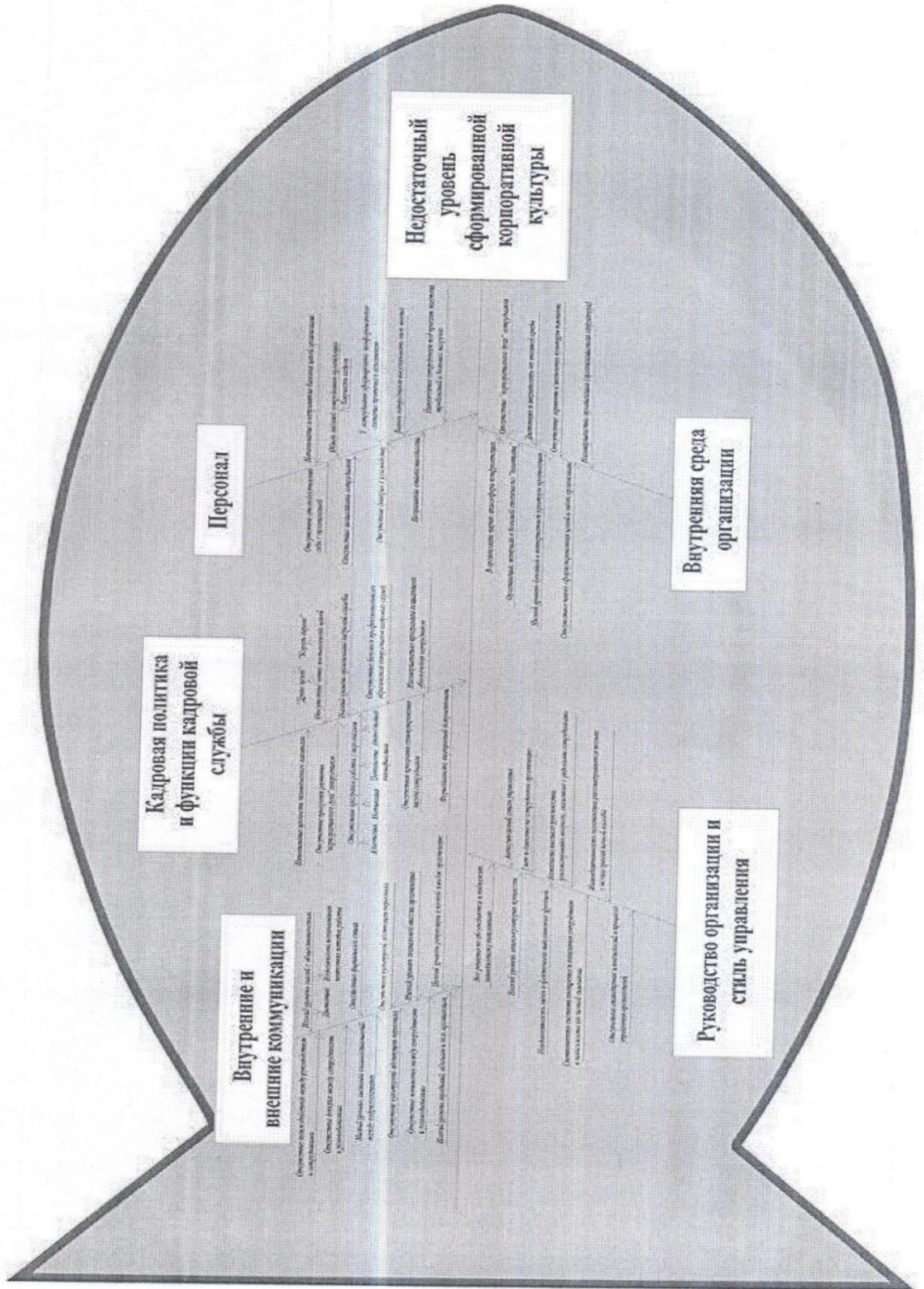
11. Васнев, С. А. Статистика [Электронный ресурс] / URL: <http://www.hi-edu.ru/e-books/xbook096/01/parsarvgjt-009.htjgm> (дата обращения 06.05.2017 г.).
12. Герасимов, С. В. Специалист в сфере PR: профессиональный статус и специфика деятельности // Директор по персоналу. - 2016. - № 19 (86). - С. 230-238.
13. Герасимова, Г. И. Паблик рилейшнз в сфере корпоративных коммуникаций / [Текст] / Г. И. Герасимова // Пресс-служба. - 2016. - № 11. - С.41 -44.
14. Гордус, О. И. Внутренние мероприятия и корпоративная культура для формирования имиджа и повышения эффективности работы [Текст] / О. И. Гордус // Кадровая служба и управление персоналом. - 2016. - № 10. - С. 41-44.
15. Грошев, И. В. Организационная культура [Текст] / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. - М.: Социс, 2014. - 334 с.
16. Гэлэгер, Р. Как создать успешную корпоративную культуру [Текст] / Р. Гэлэгер. - М.: Дело и сервис, 2013. - 194 с.
17. Гуленко, В. В. Менеджмент слаженной команды: Соционика и социоанализ для руководителей [Текст] / В. В. Гуленко. - М.: Академический проект, 2016. - 552 с.
18. Гундарин, М. В. Книга руководителя отдела PR: практические рекомендации и основные методики [Текст] / М. В. Гундарин. - СПб: Питер, 2016. - 368 с.
19. Завьялов, П. С. Формула успеха [Текст] / П. С. Завьялов, В. Е. Демидов. - М.: Международные отношения, 2014. - 376 с.
20. Каверина, Е. А. Праздник как эстетический и социальный феномен [Текст] / Е. А. Каверина // Вестник Томского государственного университета. - 2016. - № 52. - С. 119-120.
21. Камерон, К. Диагностика изменений корпоративной культуры [Текст] / К. Камерон. - СПб.: Спецлит, 2014. - 412 с.

22. Капитонов, Э. А. Организация службы связей с общественностью [Текст] / Э. А. Капитонов. - Ростов на Дону: Феникс, 2013. - 214 с.
23. Касперович, Е. В. Коллектив и индивидуальность: проблемы корпоративной культуры [Текст] / Е. В. Касперович // Менеджер по персоналу. - 2016. - № 11. - С. 62-65.
24. Касперович, Е. В. Корпоративная культура как результат коммуникации [Текст] / Е. В. Касперович // Генеральный директор. - 2015. - № 7. - С. 44-51.
25. Киммельман, С. А. В. И. Кладовая без замка [Текст] / С. А. Киммельман, В. И. Санько // Регион. - 2016. - № 5. - С.12-16.
26. Китов, А. И. Экономическая психология [Текст] / А. И. Китов. - М.: Автор, 2016. - 338 с.
27. Клейнер, Г. Б. Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства [Текст] / Г. Б. Клейнер, Н. В. Афанасьева, Г. Л. Багиев, Г. Лейдиг. - М.: Аграф, 2013. - 481 с.
28. Кузнецова, Е. Л. Организационная культура как фактор эффективности управленческой деятельности [Текст] / Е. Л. Кузнецова. - М.: Академия, 2014. - 334 с.
29. Культура: организация, управление, экономика: учеб. пособие [Текст] / А. М. Смолкин и др. - М.: Аграф, 2010. - 481 с.
30. Ладанов, И. Д. Практический менеджмент. Часть 3. Управление персоналом [Текст] / И. Д. Ладанов. - М.: Экоплюс, 2013. - 214 с.
31. Ласс, А. А. Внутренний PR: элементы успеха [Электронный ресурс] / URL: <http://www.hrgrshum.ru/pr/news> (дата обращения 04.05.2017 г.).
32. Леви, П. Корпоративная культура и управление изменениями [Текст] / П. Леви, Б. Мунк, Р. Киган, Л. Л. Лейхи, Д. Мейерсон, Д. Сулл и др. - М.: Познание, 2014. - 183 с.
33. Лысикова, О. В. Имиджелогия и паблик рилейшнз в социо-культурной сфере [Текст] / О. В. Лысикова. - М.: Флинта: МПСИ, 2013. - 362 с.

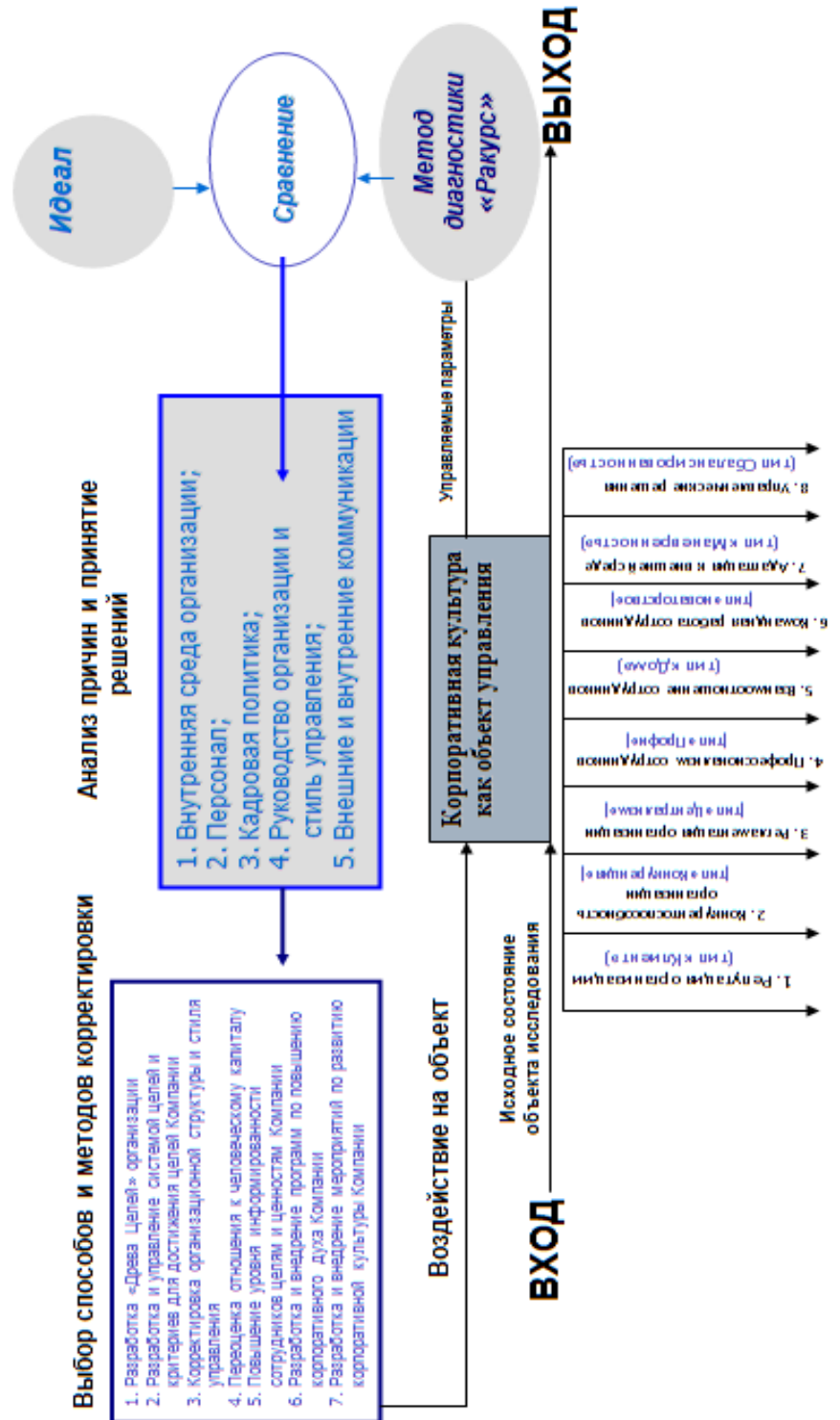
34. Майстер, Д. Что руководители должны делать для создания корпоративной культуры, нацеленной на высокие достижения [Текст] / Д. Майстер. - М.: Инфра-М, 2013. - 212 с.
35. Максимцов, М. М. Менеджмент [Текст] / М. М. Максимцов, А. В. Игнатьева. - М.: ЮНИТИ, 2011. - 311 с.
36. Марков, Д. А. Как оценить эффективность мероприятия? [Электронный ресурс] / URL: [http://battyp\[ptlru.ru/article/286/pdf](http://battyp[ptlru.ru/article/286/pdf) (дата обращения 04.01.2017 г.).
37. Никитина Н. Ш. Математическая статистика для экономистов. Учебник [Текст] / Н. Ш. Никитина. - М.: Инфра-М, 2016. - 334 с.
38. Овчинников, М. А. Корпоративная культура в системе социального управления [Текст] / М. А. Овчинников. - М.: Флинта, 2013. - 241 с.
39. Прохоров, Я. М. Формирование корпоративной культуры в системе управления эффективностью [Текст] / Я. М. Прохоров. - Спб.: Проспект науки, 2014. - 78 с.
40. Синк, С. Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение [Текст] / С. Д. Синк. - М.: Перспектива, 2015. - 284 с.
41. Спивак, В. А. Корпоративная культура [Текст] / В. А. Спивак. - М.: Алгоритм, 2013. - 231 с.
42. Справочник директора предприятия [Текст] / Под ред. М. Г. Лапусты. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 784 с.
43. Тамбовцева, Н. Н. Концептуальные основы управления корпоративной идентичностью [Текст] / Н. Н. Тамбовцева // Материалы международной конференции «Актуальные проблемы развития общества: экономика, право, социология и философия». - Волгоград: Учитель, 2016. - С. 14-30.
44. Тамбовцева, Н. Н. Управление процессом формирования корпоративной идентичности [Текст] / Н. Н. Тамбовцева // Вопросы управления. - 2015. - № 23. - С. 25-32.

45. Тарелкина, Т. В. Информирование и внутренний PR как инструмент формирования внутренней культуры [Текст] / Т. В. Тарелкина // PRO-персонал. - 2016. - № 11. - С. 17-27.
46. Томсон, К. М. Рецепты корпоративной культуры. Как изменить привычное поведение [Текст] / К. М. Томсон. - М.: Академия, 2014. - 284 с.
47. Федин, М. И. Глубоко зарытые инвестиции [Текст] / М. И. Федин // Организационная культура и лидерство. - 2016. - № 11.- С.23-28.
48. Ханди, Ч. Будущее труда [Текст] / Ч. Ханди. - М.: Айрис-пресс, 2014. - 440 с.
49. Чижиков, В. М. Введение в социо-культурный менеджмент [Текст] / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков. - М.: МГУКИ, 2013. - 384 с.
50. Чумиков, А. Н. Актуальные внутренний PR: сфера, генезис: учебно-практ. пособие [Текст] / А. Н. Чумиков. - М.: Высш. образование, 2014. - 721 с.
51. Чумиков, А. Н. Креативные технологии развития корпоративной идентичности [Текст] / А. Н. Чумиков. - М.: Дело и Сервис, 2016. - 264 с.
52. Шкатулла, В. И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] / В. И. Шкатулла. - М.: Владос, 2014. - 312 с.

Причинно-следственная диаграмма «проблемных полей» ООО «Верный выбор» («рыбий скелет» Исикавы)



Кибернетическая схема процесса управления корпоративной культурой организации



Тест на выявление типа оргкультуры, преобладающего в организации

Предложенные 10 вопросов касаются разных сторон работы организации.

По каждому вопросу подчеркните тот вариант ответа (А, Б, В или Г), который, по Вашему мнению, лучше всего описывает Вашу организацию.

Вы должны делать свой выбор на основании реального положения дел в организации, а не исходя из того, как должно быть или как хотелось бы Вам.

Если Вам кажутся подходящими две формулировки, все равно выберите только одну, которая лучше описывает ситуацию в Вашей организации.

1. *Основное дело руководство – это...*

- А. Организация производства и поиск рынков сбыта
- Б. Направлять работу и повышать эффективность
- В. Делегирование ответственности и координация работы подразделений
- Г. Инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми

2. *Коммуникация в нашей организации в основном:*

- А. Формальные и безличные
- Б. Редкие, в письменной форме
- В. Личные
- Г. Частые и неформальные

3. *Контроль в основном основан на:*

- А. Планах и формальных процедурах
- Б. Достижении цели, выработанных подчиненным вместе с руководителем
- В. Показателях сбыта продукции
- Г. Бухгалтерских системах, бюджетах и нормативах

4. *Мотивация чаще основана на:*

- А. Чувстве принадлежности к команде и командных ценностях
- Б. Надежде на повышение
- В. Личных оценках
- Г. Повышении статуса

5. *Организационная структура в основном:*

- А. Неформальная
- Б. Централизованная, функциональная
- В. Децентрализованная и линейно-штабная
- Г. Кросс-функциональная, ориентированная на проблему

6. *Основные ценности:*

- А. Доминирование и подавление сопротивления
 - Б. Рациональность и поддержание порядка
 - В. Защита интересов членов организации
 - Г. Достижение цели подразделением
- ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 17

7. *Люди работают в основном чтобы:*

- А. Соответствовать представлениям о «правильном» поведении
- Б. Получать удовольствие от работы
- В. Решать проблемы и вносить свой вклад в общее дело
- Г. Сохранять имеющиеся привилегии и завоевывать новые

8. *Отношения с другими организациями в основном строятся на:*

- А. Взаимных интересах и общности
- Б. Сотрудничество
- В. Конкуренция
- Г. Соглашениях и соблюдении буквы закона

9. *Власть в основном основана на:*

- А. Компетентности, опыте и знаниях
- Б. Способности поддерживать дисциплину и порядок
- В. Должностной позиции
- Г. Способности и желании помогать другим людям

10. *Людей поощряют в основном за:*

- А. Способность добиваться результата и побеждать
- Б. Следование правилам и процедурам
- В. Помощь людям
- Г. Вклад в достижение целей организации

Ключ к тесту

При подведении итога для каждого вопроса обведите в кружок те буквы, которые вы отметили в опроснике. Затем по каждой колонке подсчитайте число баллов (букв, обведенных кружками)

Вопрос №	Авторитарная культура	Бюрократическая культура	Культура, ориентированная на задачу	Культура, ориентированная на человека
1	Б	В	А	Г
2	А	Б	Г	В
3	Г	А	В	Б
4	В	Г	Б	А
5	Б	В	А	Г
6	А	Б	Г	В
7	Г	А	В	Б
8	В	Г	Б	А
9	Б	В	А	Г
10	А	Б	Г	В
Итого				

Колонка, получившая наибольшее количество баллов, будет соответствовать той культуре, которая доминирует в вашей организации.

Анкета для определения преданности сотрудников организации.

1 - Абсолютно не согласен

2 - Умеренно не согласен

3 - В чем-то не согласен

4 - Затрудняюсь ответить

5 - Согласен до некоторой степени

6 - Согласен в целом

7 - Полностью согласен

1. Я готов приложить усилия, даже превышающие общепринятые ожидания, чтобы моя компания преуспевала?

2. Я всегда говорю своим друзьям, что работаю в великолепной компании

3. Я не испытываю никакой лояльности по отношению к этой компании

4. Я соглашусь практически с любым назначением, лишь бы остаться работать в этой компании

5. Я считаю, что мои личные ценности и ценности, принятые в моей компании, очень близки

6. Я с гордостью заявляю другим, что являюсь частью этой организации

7. С таким же успехом я работал бы в любой другой компании, если бы можно было выполнять аналогичную работу

8. Моя организация действительно вдохновляет меня работать как можно лучше

9. Требуются очень незначительные изменения в моих личных обстоятельствах, чтобы я оставил работу в этой организации

10. Я очень рад, что выбрал именно эту организацию, когда искал работу и рассматривал другие предложения

11. Не имеет смысла надолго задерживаться в этой организации

12. Во многих случаях я не согласен с основными направлениями политики организации по отношению к своим рабочим

13. Мне действительно небезразлична судьба компании

14. Для меня это самая лучшая организация, где я мог бы работать

15. Решение начать работать в этой организации было, безусловно, ошибкой с моей стороны