

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы			
Управление корпоративной культурой в организации			
УДК 005.32:005.35			
Студент			
Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5Б	Шараева Александра Викторовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н., доцент		

Томск – 2017 г.

Планируемые результаты обучения по ООП 38.04.02 Менеджмент

Код Результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Способность применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии
P4	Способность использовать количественные и качественные методы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности; проектировать и управлять системой, частью системы, или процессом удовлетворяющими внутренние и внешние потребности предприятия, организации; идентифицировать, формулировать и решать производственные задачи, включающие в себя материальные, человеческие и экономические параметры
P5	Способность управлять финансовыми ресурсами предприятия; использовать современный инструментарий для диагностики финансово-хозяйственной деятельности и разработки финансовой стратегии развития предприятия и организации; владеть современными способами оценки эффективности инвестиционных программ, проектов
P6	Способность к сопровождению бизнес-процессов в разных сферах менеджмента посредством управления психологическим микроклиматом в организациях; к самоактуализации творческого потенциала работников в процессе управления, к осмыслению, прогнозированию развития и решению производственных, трудовых, межличностных конфликтов
P7	Умение сочетать управленческие, технические, экономические и др. знания для создания конкурентных преимуществ своей организации или подразделения
<i>Общекультурные компетенции</i>	
P8	Способность применять современные методы и методики преподавания дисциплин; разрабатывать рабочие программы и методическое обеспечение для преподавания экономических и управленческих дисциплин
P9	Способность понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный и профессиональный уровень
P10	Способность эффективно работать индивидуально, в качестве члена

Код Результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
	команды, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками публичных деловых и научных коммуникаций, а также руководить командой, подразделением, предприятием, организацией, эффективно используя современные подходы управления персоналом
P11	Способность владеть иностранным языком как средством профессионального общения, на уровне, позволяющем работать в интернациональной среде с пониманием культурных, языковых и социально – экономических различий деловой культуры разных стран.
P12	Готовность следовать кодексу профессиональной этики, ответственности и нормам управленческой деятельности

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
Чистякова Н.О.

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3АМ5Б	Шараевой Александре Викторовне

Тема работы:

Управление корпоративной культурой в организации

Утверждена приказом директора (дата, номер)	
---	--

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	1. Результаты производственной и преддипломной практики. 2. Внутренние документы компании. 3. Учебная литература. 4. On-line источники. 5. Профессиональные журналы.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Теоретические аспекты корпоративной культуры на предприятии 2. Эффективность корпоративной культуры 3. Исследование корпоративной культуры общества с ограниченной ответственностью «ИндорСофт»
Перечень графического материала	Таблица 1 – Определения корпоративной культуры. Таблица 3 – Структура группы компаний «Индор».

	<p>Таблица 2 – Типы культур по М.К. де Врие и Д. Миллеру.</p> <p>Таблица 4 – Данные для построения профиля руководителя.</p> <p>Таблица 5 – Данные для общего профиля</p> <p>Таблица 6 – Данные для построения профиля важнейшие характеристики организации.</p> <p>Рисунок 1– Временная шкала вкладов.</p> <p>Рисунок 2 – Структура корпоративной культуры по Э. Шейну.</p> <p>Рисунок 3 – Структура корпоративной культуры по В. А. Спиваку.</p> <p>Рисунок 4 – Элементы корпоративной культуры.</p> <p>Рисунок 5 – Основные свойства корпоративной культуры.</p> <p>Рисунок 6 – Виды культур по Джеффри Зоненфальду.</p> <p>Рисунок 7 – Виды культур по К. Камерону и Р. Куинну.</p> <p>Рисунок 8 – Экономические показатели.</p> <p>Рисунок 9 – Психологические показатели.</p>
--	---

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна
Английская часть	Гаспарян Гаянэ Арамаисовна
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
Кадровый состав предприятия в системе управления персоналом	Theoretical aspects of corporate culture in the enterprise

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5Б	Шараева Александра Викторовна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 102 страницы, 23 рисунка, 15 таблиц, 31 использованный источник, 2 приложения.

Ключевые слова: корпоративная культура компании, диагностика, критерии эффективности корпоративной культуры.

Объектом исследования является IT компания ООО «ИндорСофт».

Предметом исследования выступает корпоративная культура ООО «ИндорСофт».

Цель работы – является исследование роли корпоративной культуры в деятельности предприятия и ее влияния на создание продуктивной и творческой атмосферы в IT компаниях.

В процессе работы была проанализирована литература по корпоративной культуре, выбрана методика исследования и проведена диагностика корпоративной культуры.

В результате исследования были разработаны рекомендации и предложены мероприятия по управлению и совершенствованию корпоративной культуры компаний.

Степень внедрения: разработанные рекомендации будут приняты к внедрению в работу компанией «ИндорСофт» с 2018 года.

Область применения: IT-компании.

Экономическая эффективность работы на данный момент не может быть определена

В будущем планируется продолжение работы в данном направлении.

Оглавление

Реферат	6
Введение.....	9
1 Теоретические аспекты корпоративной культуры на предприятии	12
1.1 Понятия и сущность корпоративной культуры	12
1.2 Основные элементы и свойства корпоративной культуры.....	13
1.3 Классификации и методы анализа корпоративной культуры предприятия .	21
2 Эффективность корпоративной культуры.....	28
2.1 Влияние корпоративной культуры на имидж компании	28
2.2 Критерии эффективности корпоративной культуры.....	32
2.3 Основные инструменты диагностики корпоративной культуры.....	37
3 Исследование корпоративной культуры ООО «ИндорСофт».....	47
3.1 Общая характеристика ООО «ИндорСофт».....	47
3.2 Диагностика корпоративной культуры «ИндорСофт»	50
3.3 Рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры.....	63
4 Социальная ответственность	69
4.1 Внутренняя социальная ответственность ООО «ИндорСофт»	69
4.2 Внешняя социальная ответственность компании	71
4.3 Определение стейкхолдеров программы КСО.....	73
4.4 Структура программ КСО ООО «ИндорСофт»	75
4.5 Определение затрат на программы КСО ООО «ИндорСофт»	76
4.6 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций.....	77
Заключение	79
Список публикаций магистранта.....	81
Список используемых источников.....	82

Приложение А Theoretical aspects of corporate culture.....	85
Приложение Б Опросник для диагностики корпоративной культуры К. Камерона и Р. Куинна.....	99

Введение

Управление современной компании невозможно осуществлять без учета корпоративной культуры. Корпоративная культура определяет лицо компании, и, наоборот, компания определяет культуру.

За рубежом комплексный подход к корпоративной культуре стали внедрять с 1980-х годов, в России же десятилетия позже. Однако в настоящий момент становится актуальной для российских компаний, так как многие руководители стремятся повысить эффективность работы подчиненных новыми методами, для завоевания лидерства на рынках как российских, так и зарубежных.

В связи с этим особую актуальность приобретает проведение диагностики корпоративной культуры в IT компании, которая позволит оценить текущее и желаемое состояние компании. В дальнейшем на основании полученных результатов можно будет выявить основные проблемы корпоративной культуры и предложить рекомендации по их устранению.

Теоретической основой работы стал анализ отечественных и зарубежных моделей корпоративной культуры В.А Спивака, Э. Шейна, В. Сате, М.К. де Врие и Д. Миллер, Ким Камерон и Роберт Куинн. Работы в области изучения эффективности корпоративной культуры: Т. Дилл и А. Кеннеди, Д. Майстер.

Объектом исследования является IT компания ООО «ИндорСофт».

Предметом исследования выступает корпоративная культура ООО «ИндорСофт».

Целью работы является исследование роли корпоративной культуры в деятельности предприятия и ее влияния на создание продуктивной и творческой атмосферы в IT компаниях.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1) Проанализировать литературу по корпоративной культуре, выделить ключевые моменты.

2) Рассмотреть структуру и подходы к изучению корпоративной культуры, выявить основные критерии эффективности.

3) Выбрать методику исследования корпоративной культуры.

4) Провести диагностику корпоративной культуры в компании «ИндорСофт»

5) Разработать рекомендации по управлению и совершенствованию корпоративной культуры.

Проблема исследования заключается в полярном восприятии корпоративной культуры на уровне управления и на уровне подчиненных.

В то время как руководитель уверен в том, что корпоративная культура, которую он транслирует, позитивно воспринимается подчиненными, они формируют собственную культуру, отличную от культуры руководителя. «Столкновение» двух культур приводит к негативным реакциям как со стороны руководителя, так и со стороны подчиненных. Подчиненные считают руководителя жестким и невнимательным к их нуждам, руководитель считает подчиненных праздными и неэффективными.

Научная новизна работы заключается в следующем:

1. Диагностирована существующая корпоративная культура в компании.
2. Выделены особенности управления корпоративной культурой ИТ компаний.
3. Разработаны рекомендации по управлению и совершенствованию корпоративной культуры.

Практическую значимость работа может представлять для руководителей ИТ компаний, которые сталкиваются с проблемой управления корпоративной культурой.

Результаты данной работы могут внести вклад в управление корпоративной культурой компаний смежных отраслей.

В данной работе использовались следующие методы исследования:

- теоретические (анализ литературы по проблеме исследования);
- эмпирические (анкетирование, интервьюирование, наблюдение);
- методы математической статистики и обработки результатов исследования на основе сравнительного количественного и качественного анализа.

Реализация поставленной цели и задач будут способствовать улучшению понимания корпоративной культуры и ее составляющих, разработке на их основе рекомендаций по управлению и совершенствованию корпоративной культуры компаний.

Реализация и апробация работы заверена справкой о внедрении в ООО «ИндорСофт».

1 Теоретические аспекты корпоративной культуры на предприятии

1.1 Понятия и сущность корпоративной культуры

На сегодняшний день в литературе существует большое многообразие определений и понятий "корпоративная культура". Как и многие другие термины этот не имеет единственно верного толкования.

Большинство авторов соглашаются в том, что культура компании представляет собой сложную композицию важных предположений, бездоказательно принимаемых членами группы или организации в целом.

Множество авторов как зарубежных, так и отечественных дают свои определения и понятия корпоративной культуры предприятия, которые представлены в Таблице 1.

Таблица 1– Определения корпоративной культуры

Автор	Определения
Д. Элдридж, А. Кромби	Культура организации определяет собой уникальный набор норм и правил, ценностей и убеждений которые помогают создавать группы и объединять группы людей для достижения общих целей.[20]
Х. Шварц, С. Дэвис	Корпоративная культура это общие убеждения и ожидания, членов организации, которые создают нормы и правила, и в дальнейшем определяют поведение в компании групп и отдельных личностей.[30]
К. Голд	«Уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, то, что отличает ее от всех других в отрасли».[21]
В. Сате	Корпоративная культура представляет собой комплекс важных установок, которые чаще всего не формируются и при этом разделяются разными членами общества.[27]
Э. Шейн	«Комплекс базовых предположений, изобретённый, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации внутренней интеграции, функционирующий достаточно долго, чтобы подтвердить свою состоятельность, и передаваемый новым членам организации как единственно правильный».[31]
Г. Морган	«Один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло».[25]
А. Крылов	Совокупность общепризнанных моделей и норм поведения, для конкретной организации, которые формируются в результате деятельности компании, и проявляются в материальных и духовных формах. [8]

Можно сделать вывод, что корпоративная культура формируется под воздействием людей, которые работают в компании, к тому же именно сама

культура определяет поведение людей, и их взаимодействие друг с другом культура в компании помогает осознать свое место в обществе. Корпоративная культура представляет собой сложный и многогранный феномен со сложной системой связей между его структурными элементами.

Ниже на рисунке 1 представлена временная шкала вкладов в корпоративную культуру.

Д. Эдридж, А. Кромби	Х. Шварц, С. Дэвис	К. Голд	В. Сате	Э. Шейн	Г. Морган	А. Крылов
1974	1981	1982	1982	1985	1986	2014

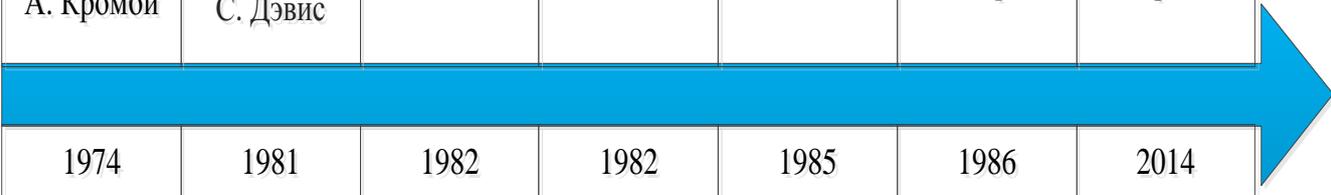


Рисунок 1– Временная шкала вкладов

При всем разнообразии определений и трактовок корпоративной культуры, существует взаимосвязь, которая их объединяет:

1) Многие авторы ссылаются в основном на поведение и действия людей в организации. Поведение и действия людей, прежде всего, связаны с восприятием окружающей среды и ее переменных.

2) Каждый сотрудник придерживается определенных ценностей и идеалов и это является одной из категорий, которую включают авторы в свои определения корпоративной культуры. Ценности определяют главное и отбрасывают ненужное.

3) Символика является важным атрибутом понятия корпоративной культуры, ведь с помощью символики передаются ценностные ориентации для сотрудников.

1.2 Основные элементы и свойства корпоративной культуры

Для того чтобы провести анализ корпоративной культуры следует исследовать ключевые структурные элементы. Э. Шейн является основоположником изучения структуры корпоративной культуры. В основе

исследования лежат две дисциплины: психология и организационное поведение. Э. Шейном было выделено три уровня корпоративной культуры рисунок 2.

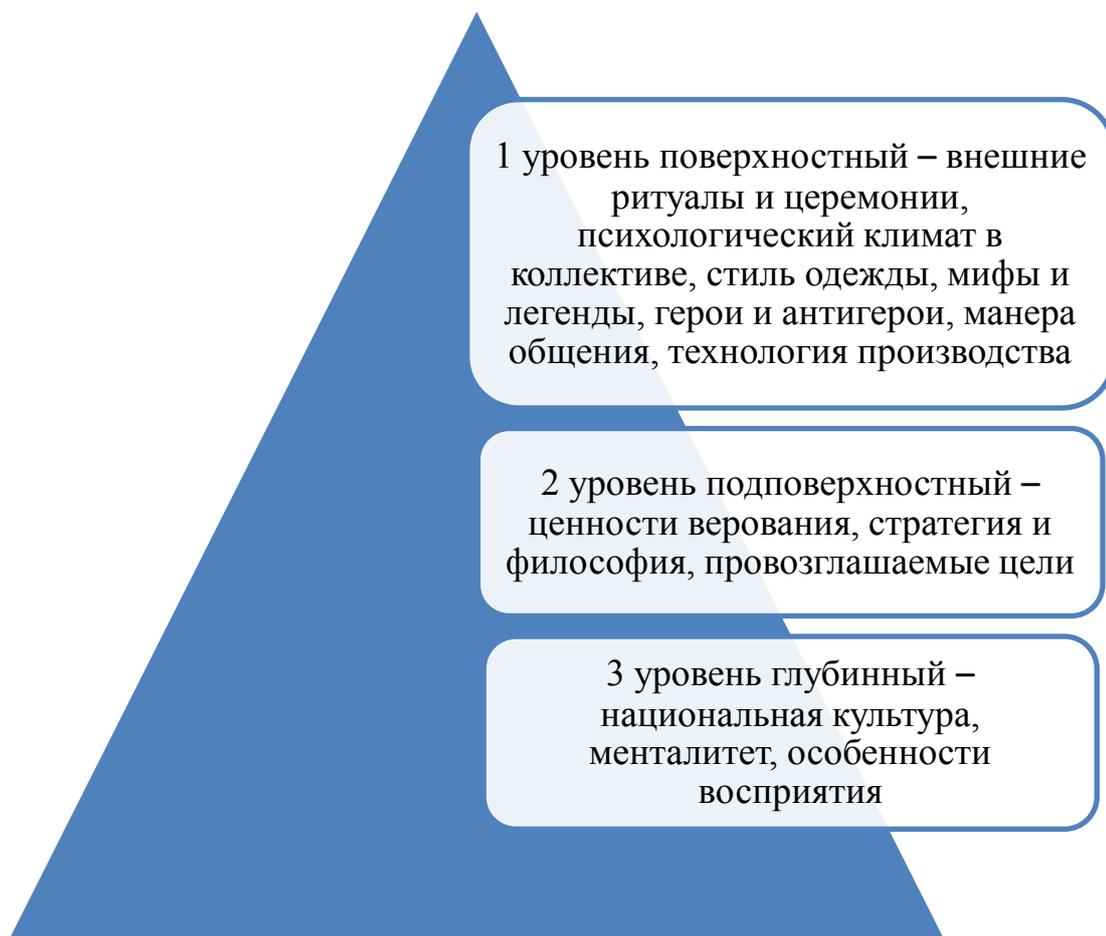


Рисунок 2 – Структура корпоративной культуры по Э. Шейну

Познание корпоративной культуры начинается с поверхностного уровня. На данном уровне легко обнаружить явления, происходящие в компании, однако их трудно истолковать в терминах корпоративной культуры без изучения других ее уровней.

Познавая корпоративную культуру глубже, затрагивается ее второй уровень подповерхностный. На данном уровне изучаются верования, убеждения и ценности, которые разделяются членами компании. Изучается и сопоставляется связь с первым уровнем. Верования и ценности разделяются добровольно и имеют сознательный характер.

Третий уровень корпоративной культуры характеризуется базовыми предположениями и трудно осознается сотрудниками компании без

специального сосредоточения на этом вопросе. Скрытые предположения направляют поведение людей и помогают воспринимать атрибуты корпоративной культуры. Эдгар Шейн на данном уровне выделил отношение к бытию, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе.

Главным преимуществом данной модели определяется тем, что Э. Шейн разделил по группам качественно разные проявления корпоративной культуры и установил существующие между выделенными группами иерархические отношения. [29]

А. А. Погорадзе представлял структуру корпоративной культуры иначе, он рассматривал ее как сложное явление, которое включает в себя культуру, науку, производство, человека и технику. [8]

В дальнейшем его теорию развил В. А. Спивак, он определил иные элементы корпоративной культуры рисунок 3.

1) Культура условий труда – совокупность условий и факторов, которые определяют поведение человека в процессе производственной деятельности. Культура условий труда включает в себя такие показатели: санитарно-гигиенические, психофизиологические, эстетические условия труда и социально - психологические.

2) Культура средств труда и трудового процесса – включает в себя такие элементы как темп внедрения передовых технологий в производство, уровень автоматизации и механизации, качество инструментов и оборудования, обеспечение дисциплины, уровень материально-технической базы.

3) Культура межличностных отношений (коммуникаций) в трудовом коллективе характеризуется социально-психологическим климатом, наличием чувства коллективизма, взаимопомощи, разделением и наличием ценностей и убеждений всеми работниками компании.

4) Культура управления – может определяться стилем руководства и методами управления, индивидуальным подходом, ценностью персонала для компании, профессионализмом руководителей, методами стимулирования.

5) Культура работника – представляет собой совокупность нравственной культуры и культуры труда. Нравственная культура имеет как внешнюю, так и внутреннюю составляющую. Внешняя составляющая проявляется в поведении человека, знании им хороших манер, правил поведения и этикета. Внутренняя составляющая включает в себя ценностные ориентации, нравственность мышления, культуру чувств и убеждений, умение понимать чувства других людей, сопереживать. Культуру труда можно охарактеризовать исходя из уровня образования и квалификации работника, его отношения к работе, дисциплинированности, исполнительности, творчества.[8]



Рисунок 3 – Структура корпоративной культуры по В. А. Спиваку

Существует множество исследований посвященных изучению структуры корпоративной культуры, однако на сегодняшний день наиболее распространенная классификация включает следующие элементы, которые представлены на рисунке 4.

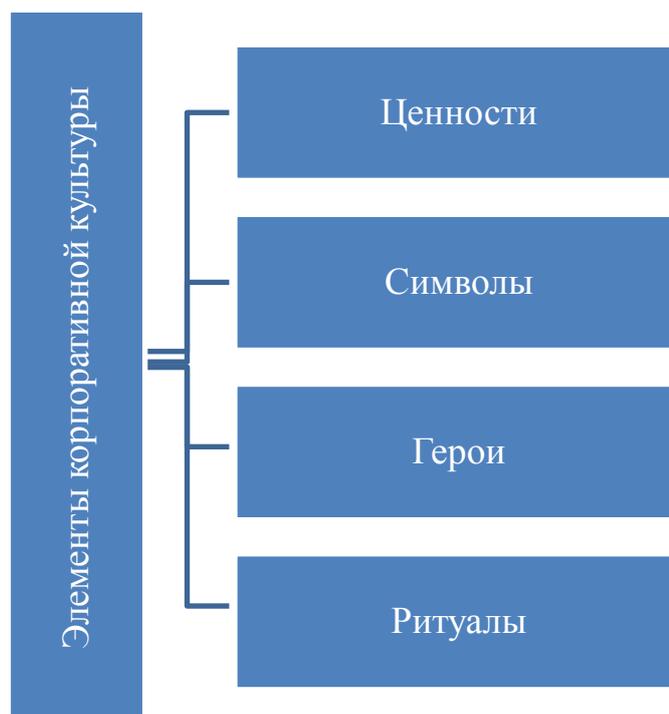


Рисунок 4 – Элементы корпоративной культуры

Система ценностей и стандарты поведения исходят и вырабатываются из идеологии.

Идеология компании зарождается и поддерживается сотрудниками компании, что подразумевает, что каждый сотрудник придерживается и разделяет общепринятые ценности компании и взгляды руководства.

Для многих сотрудников главными ценностями являются мораль, благосостояние и власть.

К группе моральных ценностей относят нравственные качества, добро, справедливость, добродетель.

Ценности благосостояния являются значимыми для сотрудников, они обеспечивают необходимые условия для поддержания умственной и физической активности людей. К ним относятся такие ценности как: безопасность и здоровье, возможность обладания различными материальными благами и услугами, профессионализм, уважение, престиж и репутация.

Универсальной и значимой ценностью считается власть, она дает возможность приобретать новые ценности. Корпоративная культура очень насыщена, и практически невозможно создать одну модель ценностей, норм,

традиций и отношений, так как каждая организация индивидуальна и у каждой из них свой рецепт успешной корпоративной культуры.

Далее рассмотрим такой элемент корпоративной культуры как символы.

Символы для компании являются отличительным признаком и играют большую роль в имидже организации. Символы проявляются в фирменном стиле компании, это может быть флаг, логотип либо фирменный цвет и стиль в одежде сотрудников.

Например, фирменный стиль в одежде может начинаться с создания униформы и заканчиваться дополнительными аксессуарами.

Различные категории сотрудников могут определяться такими факторами как:

- определение работника компании по статусу в производственном процессе;
- частота контактов рабочих с посетителями и посторонними людьми;
- осуществление внешних официальных отношений;
- быстрота восприятия работника компании в окружении;
- характер трудового процесса и гигиена;

Организация может использовать фирменный стиль в нескольких направлениях и носителями могут являться не только сотрудники. Наиболее распространенные носители, это:

- реклама;
- сайты;
- медиа-продукты;
- выпускаемая продукция предприятия;
- упаковка продукта;
- представительские изделия – открытки, ручки и календари;
- представительские бумаги - бланки, визитки, листовки, буклеты. [9]

Каждая организация развивается и имеет свою собственную историю и в процессе осуществления деятельности, корпоративная культура предприятия насыщается различными историями и героями так и появляется «мифология».

На предприятиях существует «Мифология», которая выражается в виде метафорических анекдотов, историй осуществляя постоянную циркуляцию на предприятии. Мифология чаще всего связана с основателем предприятия и нужна для живого и наглядного представления, чтобы сотрудники компании поняли, какие ценности первостепенны в организации.

В любой корпоративной культуре не обойтись без устоявшихся ритуалов, традиций и мероприятий, которые уже давно закрепились в компании. В обычной жизни организации существуют определенные ритуалы, которые проявляются в постоянно повторяющейся последовательности действий, выражая базовые ценности организации. [9]

Очень часто ритуалы можно определить, отвечая на вопросы которые связаны с главными ценностями для компании и значимыми качествами которые ценятся в сотрудниках организации. Ритуалы, которые имеют особенность повторяться и перерастают в традиции, которые укореняются в организации. В дальнейшем проводятся те или иные мероприятия, в которых задействована вся компания. [9]

Элементы корпоративной культуры, так или иначе, существуют в каждой организации и в каждой организации они разные и имеют свои особенности. Элементы отражают как внешний облик компании, так и внутренний.

Корпоративная культура – это не только вышеперечисленные структурные элементы, корпоративная культура исходит из взаимосвязи этих элементов и их места в иерархической структуре системы. Корпоративная культура это постоянно изменяющаяся открытая система, которая зависит от внешних и внутренних факторов.

В корпоративной культуре выделяют ряд свойств и с основными свойствами корпоративной культуры можно ознакомиться на рисунке 5.

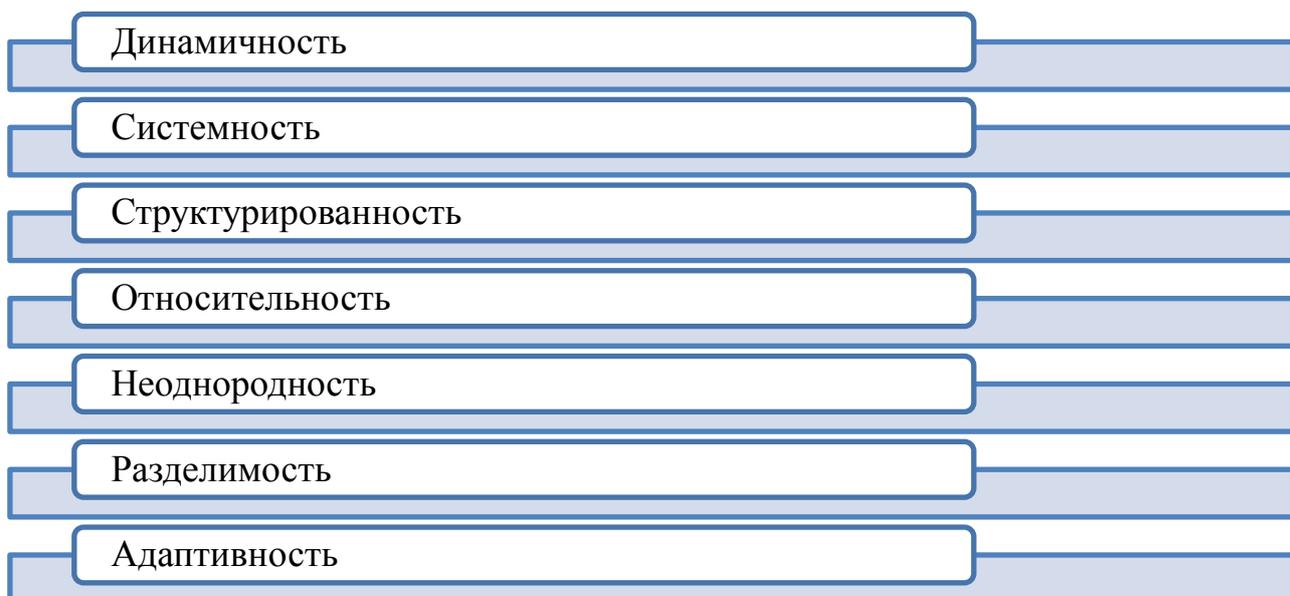


Рисунок 5 – Основные свойства корпоративной культуры

Динамичность присуща для любой развивающейся культуры. У культуры существует стадии зарождения, формирования, поддержания, развития, совершенствования и прекращения. На каждой стадии появляются разные сложности, что характерно для динамичных систем; для разных корпоративных культур выбираются разные пути решения тех или иных проблем с разной эффективностью.

Системность. Корпоративная культура является сложной системой, которая способна объединять разные элементы в одно целое, следуя определенной миссии в обществе и при этом, не забывая о своих приоритетах.

Структурированность. Элементы корпоративной культуры должны быть строго структурированы и иметь иерархическую соподчиненность и приоритетность.

Относительность. Корпоративная культура способна соотносить свои элементы со своими целями, миссией и окружающей реальностью. Корпоративная культура может сравнивать себя с другими культурами и отмечать для себя свои слабые и сильные стороны при этом постоянно, совершенствуя определенные параметры.

Неоднородность. Корпоративная культура уникальная и может содержать в себе не одну культуру, а множество других, которые отражают разнообразие по группам, отделам, уровням, подразделениям.

Разделимость. Эффективно развивающаяся корпоративная культура это та культура, в которой нормы ценности и постулаты разделяются сотрудниками. В зависимости от степени разделимости оказывается влияние на поведение персонала компании, ценности, нормы и другие элементы.

Адаптивность. Адаптивность это способность корпоративной культуры к устойчивости, сбалансированности. Корпоративная культура, которая способна противостоять негативным воздействиям и при этом сохранять свою эффективность. [3]

Корпоративная культура имеет множество свойств, которые характеризуют ее как сложную систему, которая существует в каждой организации либо на высоком уровне, либо на низком уровне.

1.3 Классификации и методы анализа корпоративной культуры предприятия

В современном мире существует множество организаций, которые являются многообразными и поэтому на сегодняшний день не существует единой универсальной классификации корпоративных культур. Во многом все зависит от статуса организации, вида деятельности и ее размера в зависимости от этого меняются и критерии анализа корпоративной культуры.

Существует множество классификаций и каждая конкретная классификация использует свои параметры, и критерии, с помощью которых производится анализ корпоративной культуры.

Канадские исследователи М.К. де Врие и Д. Миллер приводят классификацию на основе анализа только одного структурного элемента. [12] Они изучали психологические аспекты поведения людей на работе. В дальнейшем были выявлены особенности определенных людей, которые были

перенесены на специфику коммуникации внутри организации. Их типология включает следующие виды корпоративных культур таблица 2.

Таблица 2 – Типы культур по М.К. де Врие и Д. Миллеру

Типы культур	Описание
Драматическая организация	Для данной корпоративной культуры характерен кооперативный стиль руководства. Для такой культуры очень важным является производимое впечатление и чаще всего это организации находящиеся на бурном стадии роста.
Депрессивная организация	Организация характеризуется как консервативная и бюрократическая, такая организация может выжить лишь в условиях стабильности на рынке и слабой конкуренцией. Преобладающий стиль управления – авторитарно – бюрократический.
Шизоидная организация	Культура не имеет не ясную цель и стратегию. Работники среднего звена стремятся только к личному благополучию и к завоеванию внимания личного руководства. Стиль управления в компании – попустительский.
Параноидальная организация	В таких организациях уделяется большое внимание регламентам и инструкциям, стратегия данной организации является реактивной и такая организация испытывает постоянный страх перед контролем и старается подстраховаться на все случаи жизни. Стиль управления в компании бюрократический.
Принудительная организация	Характеризуется стремлением к предотвращению ошибок, строгим соблюдением иерархии. Стиль управления – патриархальный.

Анализируя данную классификацию можно сделать вывод, что она основана на характеристике типа лидерства, где косвенными факторами являются коммуникации и морально-психологический климат, который определяется особенностями управления компанией.

Данная типология не может быть объективной в полной мере, поскольку она основана на характеристиках морального и психологического климата, данный показатель является нестабильным и может изменяться за короткий промежуток времени. [12]

Джефри Зоненфальд практик и теоретик Школы Менеджмента Йельского университета. Д. Зоненфальд работал консультантом в разных корпорациях и вывел классификацию основным критерием деления, в которой стало влияние разных групп на развитие корпорации. Ученым была доказана зависимость характера внешней среды организации и формирования культуры.

Итак, Д. Зоненфальд выделил четыре типа культур: бейсбольная команда, клуб, академия и крепость. Все вышперечисленные культуры имеют

разный потенциал для поддержания успеха в компании и различным образом сказываются на карьере сотрудников. В классическом западном менеджменте данная классификация является общепринятой.

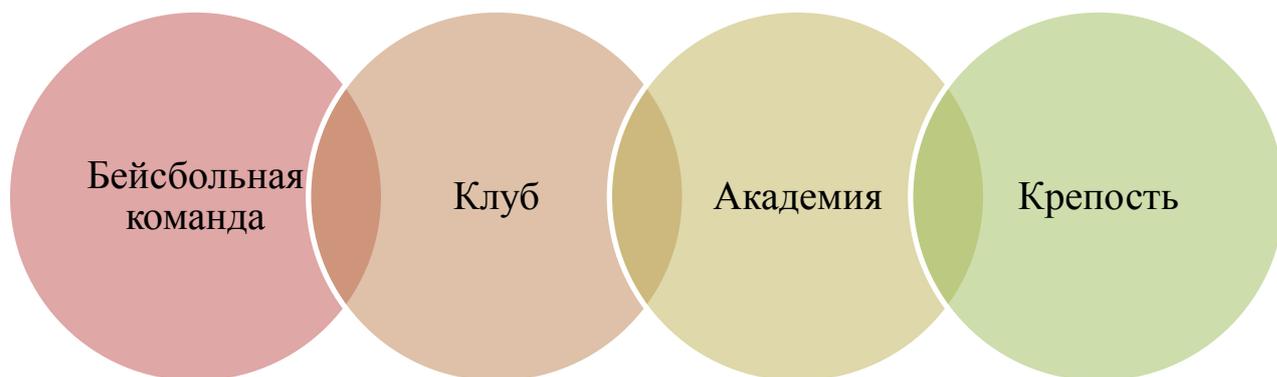


Рисунок 6 – Виды культур по Джеффри Зоненфальду

Бейсбольная команда. Данная культура связана с высокой степенью риска и формируется в условиях, при которых от организации требуется быстрая обратная связь и принятие решений.

Сотрудники, принимающие решения очень быстро получают информацию об их эффективности. В сотрудниках ценятся новаторство, талант и производительность труда.

Самые эффективные сотрудники поощряются и становятся агентами, услуги таких сотрудников становятся востребованными другими организациями. Культура характерна для динамично развивающихся отраслей, где уровень риска велик и чаще всего будущее отраслей определяется уровнем новизны продукта или проекта. Как пример это может быть производство фильмов, разработка программного обеспечения либо реклама.

Клуб. В данной культуре главными ценностями выступают верность, преданность и формирование рабочих групп. Культура «Клуб» формирует стабильную и защищенную среду, где ценятся опыт и возраст сотрудников.

Сотрудники с большим опытом работы получают наибольшие привилегии в компании, нежели новички.

Продвижение по службе в данной культуре таково, что работник приходит в фирму молодым специалистом и остается в ней надолго, если не навсегда. От сотрудников ожидают постепенного профессионального роста, на каждом уровне они набираются знаний и опыта, что позволяет им стать специалистами в различных организационных областях. Клубная культура делает организацию гибкой внутри, но при этом в глазах окружающих компания выглядит закрытой и не готовой к переменам.

Академия. При данном типе культуры принято нанимать молодых сотрудников, которые заинтересованы в продвижении вверх по карьерной лестнице и в долгосрочной перспективе.

В сравнении с культурой «клуба» сотрудники почти не меняют подразделения или отделы. Каждый становится специалистом в своей сфере деятельности. В организации для продвижения и вознаграждения главными качествами являются профессионализм и трудолюбие. Академическая культура характерна для возрастных компаний, например, Ford, GM, Coca-Cola и в университетах.

Специализация помогает и играет важную роль для компании, она формирует чувство уверенности и необходимости у сотрудника, но есть и другая сторона данная культура не позволяет взаимодействовать с отделами и подразделениями фирмы. Данная культура эффективна в стабильной среде.

Крепость. Формирование данной культуры обычно характеризуется возникновением кризисной ситуации в компании, когда компания держится на плаву и находится на грани выживания. Как пример можно привести текстильное производство или финансовые организации, которые раньше занимали хорошее положение на рынке, а сегодня пытаются выжить.

Исходя из этого, компания не способна гарантировать рабочие места и карьерный рост в период реструктуризации и сокращения. Для обычных работников данная культура является опасной, но при этом дает новые возможности менеджерам, которые могут проявить себя став лидерами в отрасли или в мире.

Рассматривая каждый тип культуры можно сделать вывод, что каждый тип имеет как положительную сторону, так и отрицательную.

Все четыре типа культуры по своему уникальны и имеют свой потенциал, который играет важную роль в росте и развитии организации. В данных культурах различные ценности и системы продвижения сотрудников в компании, что в свою очередь по-своему влияет на удовлетворенность сотрудников.

Как известно разработчиками «Рамочной конструкции конкурирующих ценностей» являются американские исследователи Ким Камерон и Роберт Куинн, в своей работе для разделения типов корпоративной культуры использовалось несколько измерений, которые включают в себя главные факторы эффективности для корпоративной культуры.[17]

Первое измерение характеризуется критериями гибкости и дискретности с одной стороны и стабильности контроля с другой. Так существуют организации, которые считают себя эффективными, если они характеризуются динамичностью, гибкостью, склонны к переменам.

И другие компании эффективны, если они функционируют стабильно и предсказуемо, без каких-либо потрясений.

Данное измерение характеризуется организационной многогранностью и гибкостью с одной стороны и организационной стабильностью и долговечностью с другой.

Второе измерение так же разделено на два направления. Первое направление это - эффективность, определяемая ориентацией компании на внутреннюю гармонию, интеграцию и единство.

Второе направление это эффективность, которая ассоциируется с внешней ориентацией, конкуренцией, соперничеством и дифференциацией.

Данное измерение характеризуется организационной сплоченностью и согласованностью с одной стороны и организационной разобщенностью и независимостью с другой. Эти два измерения определяют четыре типа культур, которые представлены на рисунке 5.



Рисунок 7 – Виды культур по К. Камерону и Р. Куинну

Иерархическая культура предполагает четко структурированное и формализованное место работы. В каждодневной деятельности людьми управляют процедуры. В деятельности организации очень важно сохранять гибкость. Компанию объединяют правила и официальная политика. Планы, в компании, имеющие долгосрочный характер состоят из обеспечения стабильности и показателей успешного выполнения операций.

Клановая культура представляет собой большую семью и характеризуется дружественным местом работы, сотрудники имеют много общего.

Руководители в таких организациях являются наставниками и воспитателями. Благодаря преданности и объединяющими традициями организация всегда держится вместе. В компании большое внимание уделяется

совершенствованию личностей, моральному климату и особое значение придается сплоченности коллектива.

Рыночная культура ориентирована на результат, где главным является выполнение поставленных задач. Сотрудники склонны к постоянному соперничеству между собой. Руководители проявляют твердость и суровость к своим конкурентам. Такая организация идет только вперед, ей движет стремление к победе. Положение и успех в компании это общая забота.

Адхократическая культура характеризуется как динамично развивающаяся компания, где сотрудники имеют творческое место работы. Сотрудники готовы идти на риск, не смотря на последствия. Руководители в таких организациях являются новаторами, которые готовы идти на риск. Такие организации объединяет неформальное общение, новаторство и преданность к экспериментированию. [17]

К достоинствам данной методики можно отнести ее связь с основными задачами корпоративной культуры – внутренней интеграции и внешней адаптации. Каждый тип культуры соотнесен с важными аспектами управления: стратегия, миссия, приоритеты, стиль руководства. При помощи данной модели можно получить не только характеристику существующей культуры, но и желательной, при этом может быть выявлено видение новой культуры, которая будет комфортна и для сотрудников и для руководителя.

Данную типологию можно считать более объективной в сравнении с вышеперечисленными типологиями, потому что она основывается на многочисленных критериях, которые характеризуют важный уровень корпоративной культуры подповерхностный.

Недостатком данной типологии является косвенный анализ глубинного уровня корпоративной культуры.

2 Эффективность корпоративной культуры

2.1 Влияние корпоративной культуры на имидж компании

Действительно образ компании выстраивается сотрудниками, работающими в ней. Процветание и успех компании зависит от профессионализма сотрудников, умения взаимодействовать с клиентами и многими другими определяющими качествами. Однако главными условиями для создания имиджа компании является эффективная корпоративная культура, менеджмент компании, качество работы, надежность, как для сотрудников, так и для клиентов.

Вопрос о влиянии корпоративной культуры на имидж предприятия исследовали как зарубежные, так и российские исследователи.

Так, еще в 90-х гг. ученый, автор серии книг по теории организаций и общего менеджмента Стефан Роббинс рассматривал организационную культуру как «социальный клей», который способствует удержанию целостности организации за счет создания приемлемых стандартов поведения и мышления. По его мнению, именно личная инициатива, управленческая поддержка, готовность рисковать, контроль, четкие цели, лояльность сотрудников, согласование действий и система вознаграждений являются наиболее ценными характеристиками на предприятии.[13]

В то же время, российские специалисты отмечают, что «способность фирмы создать ключевые ценности, которые объединяют усилия всех структур того или иного предприятия, является одним из самых глубоких источников успешной деятельности предприятия».[14]

Однако данная проблема не имеет окончательного решения, поскольку, во-первых, у исследователей нет единого мнения относительно содержания понятия «организационной культуры», а во-вторых, с развитием предприятия формируется новая организационная культура, приобретающая другие механизмы и рычаги влияния на функционирование фирмы.

Стоит отметить, что динамичен и имидж организации, поскольку он создается исключительно целенаправленными усилиями каждого сотрудника и является достаточно неустойчивым, изменяясь под воздействием различных обстоятельств и факторов.

Следовательно, организационная культура как совокупность норм, условий и ценностей, выбранных, созданных и разделяемых коллективом с целью внутренней интеграции и адаптации к внешним условиям, наделяет имидж предприятия смысловым содержанием.

Само понятие «организационная культура» возникло относительно недавно. Под этим термином понимается система общего мнения и ценностей, убеждений, отношений и норм, которые связывают сотрудников и всю организацию в целом, и эта характерная черта отличает одну фирму от другой. Это основа жизненного потенциала предприятия.[11]

В основе любой организационной культуры лежит философия предприятия, которая разрабатывается в рамках общепринятых законов и положений. Кроме того, при разработке философии фирмы учитываются национальный состав сотрудников, их количество, региональная специфика, тип производства и уровень жизни. Именно она является основанием при разработке миссии, целей, общих правил и норм поведения. Общая философия объединяет членов организации, в противном случае – ее отрицание - может привести к возникновению конфликтов между работниками, потребителями, а также к снижению репутации предприятия, а в будущем – и к кризису и банкротству.

Ключевым понятием организационной культуры является человеческая среда, поскольку культура - это продукт взаимодействия между фирмой и коллективом в целом, сотрудником в частности и внешней средой, которая предъявляет определенные требования к существованию организации и формирует ее имидж.

Так что же такое имидж организации? Как организационная культура взаимодействует с внешней средой?

Имидж организации – одна из форм проявления корпоративной культуры. Это представление, которое формируется у окружающих под воздействием успешных и не очень удачных результатов деятельности предприятия. Его основой является гибкость, социальная ответственность, порядочность, надежность.

Имидж организации складывается из единства формы, содержания, профессиональных, деловых и нравственных характеристик. Именно гармоничное сочетание перечисленных выше факторов создает уважение к фирме, стабильное доверие и гарантирует длительный успех.

Помимо внутренних и внешних деловых и межличностных отношений сотрудников основу имиджа создает и официальная атрибутика – это и название организации, ее товарный знак, эмблема.

Безусловно, хорошая репутация приобретается не один год, на это уходит большое количество времени и сил, как физических, так и моральных. Однако утратить ее можно в любую минуту, даже секунду, зачастую из-за какого-либо пустяка. Огромную роль играет честность, вежливость и умение быстро сориентироваться.

Но все же в большинстве случаев дешевле удержать старых клиентов, чем завоевывать благосклонность новых. И именно организационная культура позволяет сохранить преданность клиентов, ориентируясь сверху донизу на потребителя.

Конечно, существующие традиции, обычаи и стиль компании сформировались не сегодня. Организационная культура это и результат взаимодействия желаний основателей организаций и базовых установок работников, которые выработаны предыдущим опытом. Известные нам основатели популярных на сегодняшний день фирм (Генри Форд, Уолт Дисней, Стив Джобс) являлись важнейшими источниками создания организационной культуры. Эти яркие и сильные личности оказали влияние на становление и развитие организационной культуры своих компаний, ставших мировыми и до сих пор занимающих лидирующие позиции на рынке.

Ценность организационной культуры для самой фирмы заключается еще и в том, что она усиливает сплоченность и согласованность в поведении работников. А с точки зрения самих сотрудников, такая культура служит своеобразным компасом для выбора правильного типа поведения, который необходим для результативной работы предприятия.

Во многих случаях поддержание организационной культуры возложено на руководителей и менеджеров по управлению персоналом. Мероприятия по обучению, различные тренинги и семинары, ротация кадров и критерии оценки исполнения работ гарантируют, что отобранные кандидаты соответствуют организационной культуре предприятия.

Таким образом, влияние организационной культуры на имидж компании можно рассмотреть, сопоставляя ее структурные элементы с факторами формирования имиджа фирмы. Так, к символическому уровню можно отнести фирменный стиль, к внутреннему уровню – поведенческие образцы сотрудников, которые основаны на провозглашаемых ценностях, а к глубинному уровню – деятельность предприятия как единого целостного, то есть того, чего может достичь фирма, руководствуясь философией своей организации и базовыми представлениями ее членов.

Именно организационная культура помогает поддерживать устойчивые связи и отношения как внутри самой фирмы, так и с внешней средой. Она проявляется в поддержании связей с потребителями и поставщиками, в качестве выпускаемой продукции или товара, в содержании рекламы, во внешнем виде сотрудников и их отношении, в интерьере офиса и т.д.

Стоит отметить, что работа над имиджем является одной из стратегических целей эффективного менеджмента и маркетинга компании, достижение которой составляет часть организационной культуры. Любой аспект бизнеса – от качества продукции до настроения работников – влияет на имидж компании.

Следовательно, только организационная культура может обеспечить имидж предприятия в долгосрочной перспективе, а значит повлиять на ее результативность и способствовать увеличению прибыли.

2.2 Критерии эффективности корпоративной культуры

Анализируя множество работ по эффективности деятельности предприятия, можно подвести итог о том, что эффективность нужно определять, прежде всего, комплексно – по двум показателям.

В первую часть входят экономические показатели.

- Результативность оценивает уровень реализации целей и стратегий в компании.

- Производительность отражает и выявляет, достигнута ли цель при минимальных трудовых затратах.

- Рентабельность отражает процесс и степень эффективности общего товарооборота от покупки сырья и оборудования до реализации произведенного товара.

- Экологичность является одним из принципов устойчивого развития предприятия, и существуют требования к применению исключительно экологически чистых технологий при производстве. Загрязнение окружающей среды является показателем неэффективности предприятия.

- Энергоемкость является показателем эффективности, при котором потребляется минимум энергозатрат во всем технологическом процессе и производстве в целом.

- Прибыль сегодня каждая организации стремится получать максимум прибыли от своей деятельности. Прибыль это результат реализации продукции и покрытия всех сопутствующих затрат. [1]

Данные показатели оказывают влияние на корпоративную культуру исключительно косвенно, что затрудняет ее оценку рисунок 8.



Рисунок 8 – Экономические показатели

Во вторую часть входят психологические показатели рисунок 9.

– Трудовая активность сотрудников проявляется в реализации интеллектуального и физического потенциала работников и влияет на показатели производительности труда и качества продукта.

– Удовлетворенность трудовой деятельностью отражается в личном отношении человека к своему труду и коллегам.

– Стабильность в организации связана с показателем текучести кадров. В каждой компании образуется группа, которая создает, ядро работников, вокруг которого концентрируется весь кадровый состав.

– Сработанность коллектива организации характеризует взаимопонимание и общий психологический климат в коллективе.[10]

Взаимовлияние объективных и субъективных показателей эффективности деятельности предприятия было доказано учёными Санкт-Петербургского государственного университета.

Согласно проведенному исследованию трудовая активность работников зависит от:

– сбалансированности материального и морального стимулирования труда (было выяснено, что ориентация исключительно на материальное стимулирование труда не приводит к значительному увеличению трудовой активности работников);

– наличия в организации инициативной группы людей, выдвигающей цели, отражающей интересы и потребности сотрудников, умеющей убедительно доказывать необходимость предлагаемых ими инноваций;

– возраста работников (молодые сотрудники проявляют большую общественную активность, а работники среднего возраста отличаются высокой трудовой активностью).

В свою очередь, трудовая активность сотрудников благоприятно отражается на:

– результативности и продуктивности труда, социально-психологическом климате, степени сработанности членов трудового коллектива.



Рисунок 9 – Психологические показатели

На удовлетворенность трудом влияют следующие факторы: результативность труда, санитарно-гигиенические условия труда, система организации труда, система стимулирования труда, способы принятия решений, сложившиеся в организации.

Сплоченность организации, характеризующаяся прочностью, единством, устойчивостью межличностных взаимоотношений, влияет на: производительность труда; уровень трудовой и общественной активности; текучесть кадров.

Таким образом, разработан целый комплекс показателей для оценки эффективности деятельности предприятия.

На сегодняшний день существует ряд исследований, посвящённых влиянию корпоративной культуры на данные показатели.

Так исследователи Т. Дилл и А. Кеннеди рассматривали производительность труда в качестве показателя эффективности и выявили, что составляющие корпоративной культуры оказывают прямое влияние на производительность:

- сильная, объединяющая корпоративная философия и миссия;
- лидер, который доверяет другим, и в которого верят;
- открытые каналы коммуникаций и доступ к высшему руководству;
- особое внимание к людям и производительности;
- особое внимание к клиентам и сервису;
- общий эмоциональный подъем, касающийся работы и будущего;
- чувство удовлетворения, связанное с исполнительским мастерством, вложенными в общее дело усилиями и вознаграждением;
- наличие поддерживаемых всеми церемоний, ритуалов, обычаев. [18]

Следующий исследователь Д. Майстер взял за показатель эффективности финансовую устойчивость и, по его мнению, на данный показатель влияют следующие элементы:

- самосовершенствование;

- делегирование;
- психологический климат в коллективе;
- высокие стандарты, под которыми он понимал личные качества сотрудников, их лояльность, ориентацию на высокую производительность;
- ориентацию на долгосрочные цели;
- делегирование полномочий;
- справедливое вознаграждение;
- удовлетворённость сотрудников.[7]

Д. Мейстер объединил все выше представленные элементы корпоративной культуры воедино и определил их влияние на финансовую успешность фирмы, он предложил следующие логические построения:

- финансовый успех является следствием качества продукции;
- качество продукции зависит от удовлетворённости работников;
- удовлетворённость работников зависит от поддержания высоких стандартов, наставничества и делегирования полномочий;
- высокие стандарты являются следствием наличия системы справедливой компенсации, вовлеченности и энтузиазма работников;
- наставничество является следствием ориентации на долгосрочные цели, заинтересованности и энтузиазма работников;
- делегирование является следствием ориентации на долгосрочные цели.[7]

С. Блек исследователь корпоративной культуры, рассматривал в своей книге «PR. Международная практика» качество как показатель эффективности выделив элементы, влияющие на него:

- полная и правдивая информация, направленная
- сверху вниз, снизу вверх и от сотрудника к сотруднику;
- атмосфера доверия между работником и работодателем;
- условия труда, безопасные и безвредные для здоровья;

– достойное вознаграждение, отсутствие конфликтов, удовлетворенность работой;

– гордость за свою организацию и уверенность в будущем. [2]

Из выше приведенных исследований можно сделать вывод, что существуют основные структурные элементы корпоративной культуры, которые определяют эффективность деятельности предприятия.

2.3 Основные инструменты диагностики корпоративной культуры

Диагностика корпоративной культуры нужна для руководства компании, чтобы получить комплексную оценку существующего состояния корпоративной культуры и понять, что следует изменить и что следует добавить для успешной реализации стратегии компании и поставленных целей.

Комплексная диагностика корпоративной культуры компании позволяет:

1) Выявить как сильные стороны корпоративной культуры, так и слабые и соответствие существующей стратегии в компании;

2) Создать модель корпоративной культуры, которая способствовала бы реализации стратегии компании;

3) Создать план по внедрению изменений в существующую корпоративную культуру, либо по ее формированию;

4) Провести анализ и выявить имеющиеся в компании культурные образования;

5) Проанализировать уровень межфункционального взаимодействия, вклады менеджеров компании и всю систему управления;

6) Изучить основные ценности сотрудников и их мнение о существующей корпоративной культуре.

Диагностику корпоративной культуры проводят в три этапа рисунок 10.

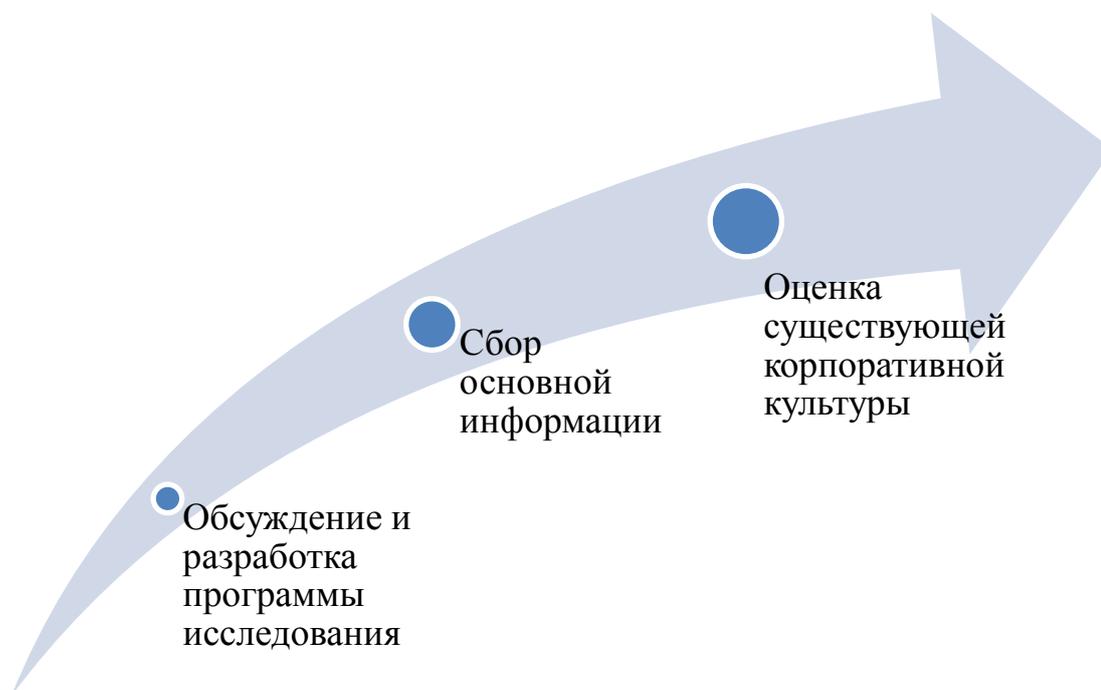


Рисунок 10 – Этапы диагностики корпоративной культуры

Сегодня существует множество инструментов и методов диагностики корпоративной культуры. Они могут быть разделены на два вида прямые и косвенные.[4]

Косвенная диагностика корпоративной культуры включает:

- 1) изучение нормативно-методических документов;
- 2) изучение и анализ внутриорганизационной документации и отчетности;
- 3) изучение системы получения информации и налаженной коммуникации в компании;
- 4) изучение процедур по работе с персоналом.

Косвенный метод имеет ряд недостатков:

- результаты диагностики зависят от субъективных установок;
- неправильная расшифровка символического уровня корпоративной культуры;
- неточность результатов, сомнительная квалификация исследователей.

Прямая диагностика корпоративной культуры предполагает количественные, социологические и полевые методы изучения корпоративной культуры.[4]

Полевые методы изучения происходят путем погружения исследователя в корпоративную культуру компании, действуя, как сторонний наблюдатель или консультант.

Социологические методы изучения предполагают проведение интервью с сотрудниками разных уровней, использование фокус-групп, анкетирования и тестирования.

Количественные методы диагностики корпоративной культуры могут делиться на группы исходя из параметров исследования.[4]

Например, методики, направленные на определение типа корпоративной культуры:

- методика OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Камерона и Р. Куинна, в которой помимо существующего типа культуры также можно смоделировать ее будущий тип, «опросник организационной культуры» Д.Р. Дэнисона;

- «Организационные идеологии» Р. Харрисона, «Определение типов национальных культур» Г. Хофштеде.

Преимущество данных количественных методик состоит в том, что можно провести анализ корпоративной культуры за короткий срок на всех уровнях компании и получить наглядную и объективную картину существующих установок и ценностей разделяемыми всеми членами компании.

Сегодня к основным инструментам относят: наблюдение за организационными процессами, анкетирование, анализ документации, экскурсия по компании, интервьюирование, опрос и использование вышеперечисленных методик рисунок 11.



Рисунок 11 – Основные инструменты диагностики корпоративной культуры

Диагностику корпоративной культуры можно начать с анализа документов.

Анализ документов включает несколько направлений:

- история развития компании;
- стратегические документы компании;
- организационная структура;
- управление персоналом;
- система планирования и контроля;
- внутренние и внешние системы коммуникаций;[6]

Рассмотрим подробнее каждое направление.

История развития компании подразумевает изучение информации о фирме от начала ее существования и до настоящего момента времени, изучаются выпущенные журналы организации, различные рекламные проспекты, основные цифры компании, начиная от численности персонала заканчивая рыночной долей компании.

Стратегические документы компании включают в себя стратегию компании, основную политику и кадровую политику фирмы, где отражены

основные правила, отчеты о работе, различные протоколы с заседаний руководства компании.

Организационная структура предполагает изучение основной организационной диаграммы или некоторые примеры должностных инструкций сотрудников.

Управление персоналом может включать в себя такие документы как кадровая политика компании, программы по обучению и адаптации сотрудников и выборочные показатели по персоналу.

Система планирования и контроля включает различные инструменты планирования, отчеты, годовые планы и бюджеты.

Внутренние и внешние системы коммуникаций предполагает изучение внутренних корпоративных изданий и рекламных материалов, различные исследования внутри фирмы и общение с сотрудниками.[6]

Следующим этапом диагностики корпоративной культуры может быть экскурсия по компании, которая включает несколько направлений, на которые стоит обратить внимание:

- внешний облик компании;
- проходная;
- общий обход;

Рассмотрим подробнее каждый из пунктов.

Внешний облик компании помогает сформировать первое впечатление об организации, которое создается за счет осмотра здания и его визуальной оценки стиль и форма, внешний вид, географическое положение, окружение организации.

Проходная создает второе впечатление учитывает помещение для посетителей где оценивается обстановка и комфортабельность, очень важным является ритуал приема посетителей.

Общий обход формирует третье впечатление, которое включает в себя сопровождение, где оценивается рассказ об организации, мимика, жесты корпоративный сленг сопровождающего человека; порядок проведения

экскурсии (порядок показанных объектов, акцент на конкретных объектах); общее наблюдение за атмосферой, поведением и оснащенностью рабочих мест в компании.

Далее можно воспользоваться другими инструментами, которые приведены ниже.

Анкетирование персонала при его проведении особое внимание следует уделить таким вопросам как стратегия фирмы и ее ориентация, сильные и слабые стороны, климат внутри компании, особенности сотрудников, как происходит продвижение по карьерной лестнице, мнения сотрудников и высшего руководства.

Следующий инструмент это наблюдение заседаний при его применении следует обратить внимание на такие основные моменты как: суть разговора, символический менеджмент и ритуалы, поведение и действие участников. Анализ ритуалов и символического менеджмента включает в себя положение участников относительно руководителя, ведение разговора, учитываются особенности каждого участника, и отслеживается общая атмосфера.

Далее можно использовать такой инструмент как интервью при его проведении нужно определить круг лиц, который сможет дать полезную информацию к основным критериям при выборе круга лиц можно отнести возраст, опыт и различные виды должностей от работников низшего звена до работников высшего звена. Вопросы интервью могут быть совершенно разными и провокационными.

И последний инструмент это опрос, при проведении опроса составляется список вопросов, которые задаются группе людей. Опрос может быть письменным либо устным.[6]

Все вышеприведенные инструменты помогут комплексно изучить корпоративную культуру компании. Проведение диагностики можно доверить опытному специалисту, который здраво сможет ее оценить, так как сам руководитель и сотрудники не смогут в действительности определить и оценить корпоративную культуру.

Для анализа корпоративной культуры «ИндорСофт» была выбрана методика К. Камерона и Р. Куинна.[32] Данный инструмент базируется на теоретической модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей».

В основании рамочной конструкции находятся четыре доминирующих типа корпоративной культуры, все типы являются фундаментом для OCAI.

Методика предназначена для определения типа корпоративной культуры, оценки ее эффективности, выявление тех аспектов в компании которые следовало бы изменить, а так же выявление аспектов которые определяют фундамент культуры в компании.

Диагностика корпоративной культуры с помощью инструмента OCAI состоит из трех этапов:

Первый этап – это работа с анкетой, где сотрудникам предлагается заполнить анкету, которая содержит в себе шесть основных вопросов и имеют четыре альтернативы ответов.

Сумма каждого вопроса обязательно должна равняться 100 , поэтому необходимо распределить эти 100 баллов между данными четырьмя альтернативами.

Концепция предназначена не только для диагностики, но и для того чтобы найти пути изменения корпоративной культуры для этого необходимо расставлять баллы не только в колонке текущее состояние но и в колонке желательное состояние.

Когда анкета заполнена баллы всех ответов А в графе «теперь» суммируются и полученная сумма делится на 6 и получается средняя оценка по альтернативе. Точно так же все действия повторяются для альтернатив В, С, D.

Далее точно так же обрабатывается графа «предпочтительно» и на этом работа с анкетой заканчивается.

Второй этап - это построение профиля корпоративной культуры. Для построения профиля следует:

- средние оценки по каждой альтернативе нанести в форму диаграммы, которая называется «организационный профиль»;

- соединить точки так, чтобы получился четырехугольный многоугольник;
- и проделать те же действия по каждому вопросу по отдельности.

В итоге получаем 7 диаграмм - «организационных профилей». На эти же диаграммы наносим оценки из колонки «предпочтительно», только выделяя другим цветом для того чтобы выявить различия рисунок 12.

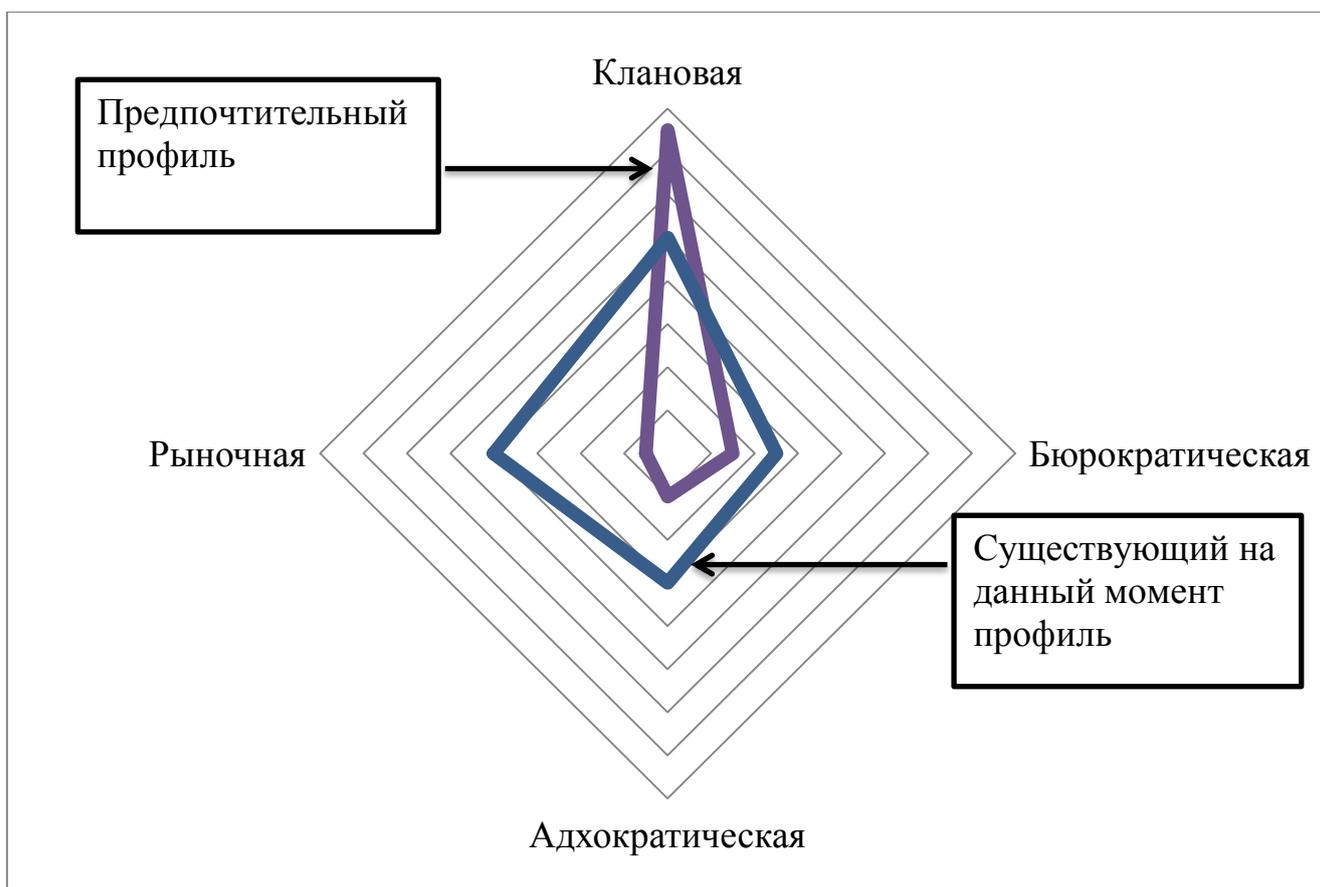


Рисунок 12 – Пример профиля корпоративной культуры

Ниже дана краткая характеристика типов корпоративной культуры.

Клановая культура - характеризуется как дружелюбное место работы, где у сотрудников много общего и такие компании напоминают большие семьи. Руководители компании воспринимаются как воспитатели или даже родители, данный тип предполагает, что сотрудники в организации держатся вместе, разделяют общие традиции и ценности.

Иерархическая культура - данный вид культуры предполагает четко структурированное и формализованное место работы. В каждодневной деятельности людьми управляют процедуры. В деятельности

организации очень важно сохранять гибкость. Компанию объединяют правила и официальная политика. Планы, в компании, имеющие долгосрочный характер состоят из обеспечения стабильности и показателей успешного выполнения операций.

Адхократическая культура - характерно динамичное развитие организации, где сотрудники имеют творческое место работы. Сотрудники готовы идти на риск, не смотря на последствия. Руководители в таких организациях являются новаторами, которые готовы идти на риск. Такие организации объединяет неформальное общение, новаторство и преданность к экспериментированию.

Рыночная культура - такая организация ориентирована на результат, где главным является выполнение поставленных задач. Сотрудники склонны к постоянному соперничеству между собой. Руководители проявляют твердость и суровость к своим конкурентам. Такая организация идет только вперед, ей движет стремление к победе. Положение и успех в компании это общая забота.[32]

Данная методика была выбрана в связи с ее преимуществами такими как:

- 1) Практическая ориентация, охватывающая основные изменения культуры, которые являются ответственными за успех компании.
- 2) Своевременность процесса диагностики и осуществление изменений может достигаться за короткий промежуток времени.
- 3) Возможность привлечь любого сотрудника в данный процесс, так как анкета проста в понимании. В особенности нужно привлекать тех сотрудников, которые несут ответственность за поддержание и формирование ценностей, и руководит основными изменениями.
- 4) Диагностика может быть проведена собственной командой либо самим руководством.

Итак, подводя итог можно сделать вывод что:

Первой задачей является ясное осознание ведущих ценностей, приоритетов, установок, призванных поддержать многообещающую организационную стратегию.

Второй задачей является прояснение и выделение культурных ценностей, которые помогают либо мешают реализации стратегических целей компании.

Третьей задачей является оценка степени соответствия имеющейся корпоративной культуры, стратегии развития компании, выработанной руководством.

3 Исследование корпоративной культуры ООО «ИндорСофт»

3.1 Общая характеристика ООО «ИндорСофт»

Компания ООО «ИндорСофт» широко известна на российском рынке геоинформационных технологий (ГИС) и систем автоматизированного проектирования (САПР). С момента основания фирмы нашими продуктами и услугами воспользовались сотни крупных российских и зарубежных компаний.

Залогом успеха нашей компании и причиной выбора её в качестве партнёра нашими клиентами является высокое качество наших продуктов и услуг, оперативность работы службы технической поддержки. [5]

ООО «ИндорСофт» объединяет в своём составе, с одной стороны, предметных высокопрофессиональных учёных и специалистов по инженерным сетям и автомобильным дорогам, с другой стороны, первоклассных разработчиков современного программного обеспечения. Благодаря этому альянсу наши продукты уже сегодня выгодно выделяются на рынке информационных технологий уникальностью инженерных инструментов и их качественной программной реализацией.

За плечами сотрудников вновь образованной фирмы имеется богатый опыт по созданию кадастров инженерных коммуникаций, земельных кадастров, по созданию систем автоматизированного проектирования автомобильных дорог и инженерных сетей, расчёту режимов электрических и трубопроводных сетей, моделированию транспортных потоков.

Миссия «ИндорСофт»: заключается в увеличении возможностей бизнеса наших клиентов путём внедрения, разрабатываемого нами программного обеспечения. Новые возможности, предоставляемые нашим клиентам, как повышают их конкурентоспособность, так и способствуют более полному и качественному удовлетворению потребностей конечных пользователей, пользующихся услугами наших клиентов.

Основные цели «ИндорСофт»:

- Предоставление нашим клиентам программного обеспечения для выполнения профессиональной деятельности по управлению и эксплуатации сложными инженерными и природными структурами, имеющими территориальный характер распределения. Мы уже сейчас готовы предложить готовые решения в области энергетики, управления городскими и промышленными инженерными сетями, автомобильными дорогами.[5]
- предоставление нашим клиентам программного обеспечения для проектирования объектов транспортного, гражданского и промышленного строительства;
- предоставление нашим клиентам базового программного обеспечения для построения различных геоинформационных систем и специализированных систем автоматизированного проектирования объектов на поверхности земли;
- предоставление нашим клиентам — фирмам-разработчикам программного обеспечения программных инструментов и библиотек для создания программ, ориентированных на работу с графической векторной информацией (программ классов САПР, ГИС, систем трехмерного моделирования и др.);
- предоставление нашим клиентам всего спектра консультационных услуг по внедрению, эксплуатации и развитию нашего программного обеспечения, а также услуг по его интеграции с программами других производителей.

Ниже в таблице 3 представлена структура группы компаний «Индор».

Таблица 3 – Структура группы компаний «Индор»

Название	Вид деятельности
ООО «Индор-Центр»	Создание и внедрение геопространственных баз данных по автомобильным дорогам и научные исследования в области ГИС и САПР.
ООО «ИндорСофт. Инженерные сети и дороги»	Разрабатывает программное обеспечение для проектирования строительства (IndorCAD) и управления эксплуатацией (IndorGIS) инженерных сетей и дорог.

Продолжение таблицы 3

ООО «Индор-Мост»	Выполняет разработку проектной документации для всех стадий проектирования (от концепций и программ для инженерных проектов и рабочей документации), проводит работы по диагностике, паспортизации, инвентаризации и кадастру автомобильных дорог и сооружений на них. А также, выполняет исследования, диагностику, испытания мостовых сооружений, разработку проектов строительства, реконструкции и ремонта мостов.
ООО «Индор-Знак Новосибирск»	Производит и поставляет материалы для дорожной разметки: акриловые краски и холодный пластик. Производит строительные лакокрасочные материалы.

Основными услугами компании «ИндорСофт» являются:

1) Разработка программного обеспечения. Компания «ИндорСофт» создаёт программное обеспечение в области проектирования автомобильных дорог и инженерных сетей, а также геоинформационных систем для дорожного хозяйства и электроэнергетики.

Помимо коробочных продуктов, готовых для установки и использования, компания оказывает услуги по разработке специализированных дополнительных модулей и самостоятельных программ для решения частных задач.

Специалисты компании «ИндорСофт» обладают всеми необходимыми компетенциями для интеграции с Microsoft SQL, Oracle, Postgress, ArcGIS, ArcFM, PostGIS и рядом других широко распространённых платформ.

2) Ввод данных. Внедрение информационных систем практически всегда сопровождается оцифровкой огромных массивов данных, конвертацией данных из самых различных источников. Поскольку привлечение таких узких специалистов непосредственно в штат заказчика нецелесообразно, в рамках компании «ИндорСофт» был создан и успешно функционирует большой отдел по вводу и оцифровке данных.[5]

Услуги по вводу данных предлагаются в рамках проектов по внедрению программного обеспечения, а также отдельно, как самостоятельная услуга.

3) Полевые работы. Компания «ИндорСофт» предлагает организацию и проведение полевых работ по сбору и обновлению имеющихся данных ГИС.

В штате компании трудятся высококлассные специалисты по инженерно-геодезическим и инженерно-геологическим изысканиям. В распоряжении компании имеется оборудование по мобильному лазерному сканированию и панорамной фото-видео съёмке. Есть опыт проведения воздушных видеосъёмок с гексакоптера, аэрофотосъёмки с вертолётов, мотодельтапланов, беспилотников.

4) Консалтинг. Принятие важных управленческих решений в области САПР и ГИС может оказаться затруднительным без экспертных знаний предметной области и знаний технологий.

Компания «ИндорСофт», обладая обширным опытом реализации проектов в дорожном хозяйстве и в области электроэнергетики, оказывает консалтинговую поддержку предприятий. Основные задачи консалтинга: анализ, обоснование перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических решений.

5) Внедрение проектов «под ключ». Компания «ИндорСофт» предлагает свои услуги по комплексному внедрению геоинформационных систем: начиная с анализа и построения технического задания, продолжая сбором, вводом и оцифровкой данных, и заканчивая установкой оборудования, обучением персонала и дальнейшим сопровождением.

3.2 Диагностика корпоративной культуры «ИндорСофт»

Исследование по диагностики корпоративной культуры OSAI проводилось на предприятии, ООО «ИндорСофт» среди сотрудников разных уровней. В исследовании приняли участие 15 человек, среди которых было 8 мужчин и 7 женщин. Каждому сотруднику было предложено заполнить анкету, состоящую из 6 вопросов.

В результате было построено 8 профилей – профиль руководителя предприятия, общий организационный профиль и 6 профилей по вопросам

анкеты: важнейшие установки, стиль лидерства, управление работниками, связующая сущность, критерии успеха и стратегическая цель.

Для построения профиля руководителя использовались данные представленные в таблице 4.

Таблица 4 – Данные для построения профиля руководителя

	Текущий профиль	Предпочтительный профиль
Клан (А)	24,2	23,3
Адхократия (В)	25	26,7
Рынок (С)	24,2	25
Иерархия (D)	26,6	25

Анализируя текущий профиль руководителя рисунок 13 можно сделать вывод, что иерархическая и адхократическая культура являются преобладающими.

Организация характеризуется структурированным и формализованным местом работы, где успех определяется на базе стабильных показателей и низких производственных затратах. Организация стремится к новаторству и поощряет новые идеи.

Предпочтительный профиль можно охарактеризовать как адхократический и рыночный. Поощряются новые идеи, и творческий подход к работе, а так же организация ориентирована на достижение поставленных задач и конкурентной борьбе.

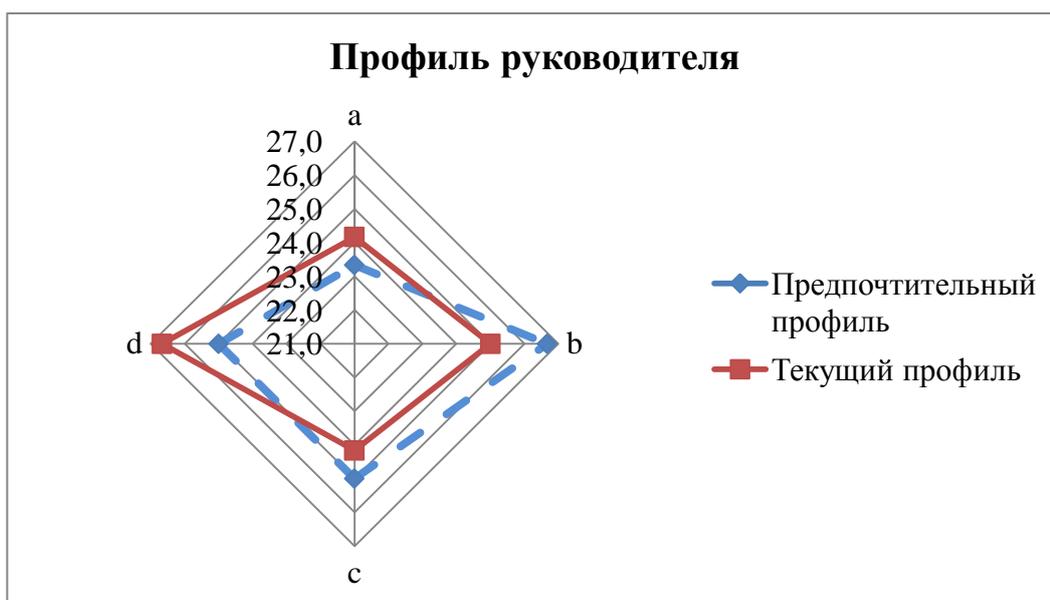


Рисунок 13 – Организационный профиль руководителя

Для построения общего профиля использовались данные представленные в таблице 5.

Таблица 5 – Данные для общего профиля

	Текущий профиль	Предпочтительный профиль
Клан (А)	22	25
Адхократия (В)	22	25,2
Рынок (С)	26,7	26,6
Иерархия (D)	29,3	23,2

Анализируя данный профиль можно сделать вывод, что:

- сотрудники хотели бы перемен;
- общий организационный профиль в текущем состоянии можно характеризовать как рыночный и иерархический;
- организация ориентирована на результат и главным является выполнение поставленных задач;
- руководители суровы и требовательны;
- успех компании определяется проникновением на рынки и увеличением доли рынка;
- в то же время в компании существуют четкие рамки и формализм, главным считается надежность и обеспечение стабильных показателей;
- в предпочтительном профиле основной акцент делается на клан и адхократию;
- у сотрудников присутствует желание снизить формализм и авторитарную власть, отойти от контроля начальства;
- быть более гибкими и творческими, искать новые возможности,;
- руководителю следует подавать пример наставника и поощрять проявление инициативы своих сотрудников и их стремление к новаторству.

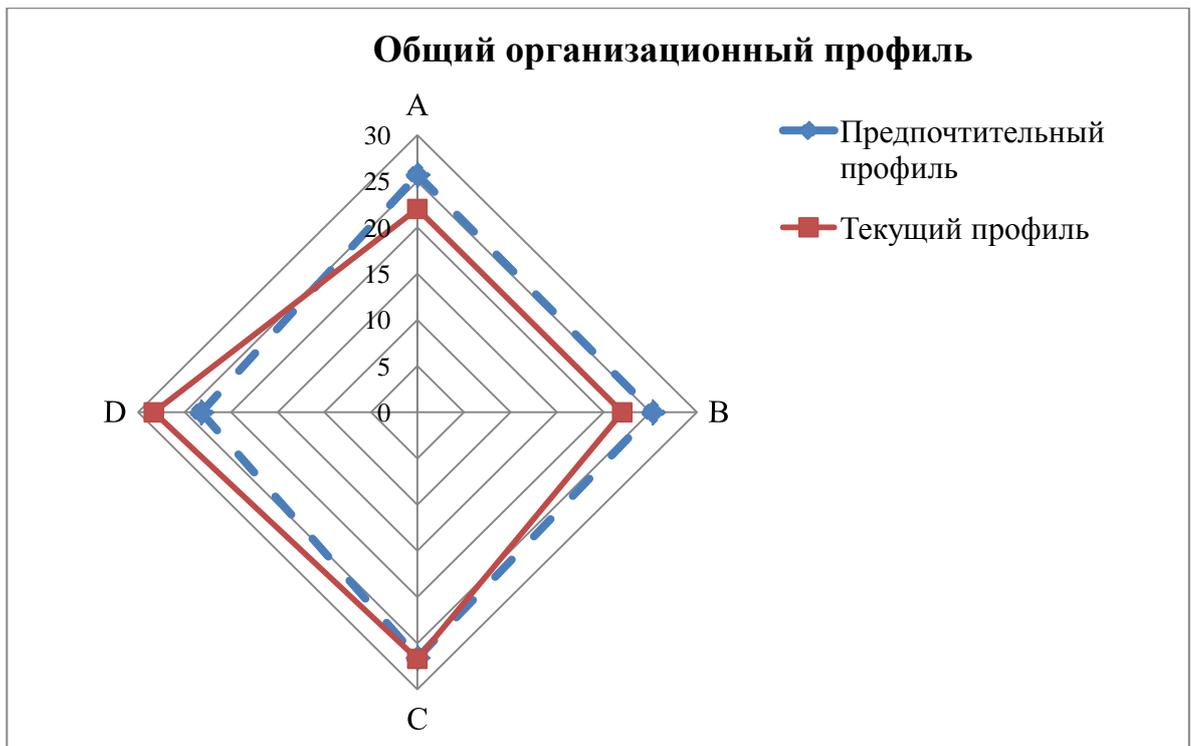


Рисунок 14 – Общий организационный профиль

Для построения профиля важнейшие характеристики использовались данные из таблицы 6.

Таблица 6 – Данные для построения профиля важнейшие характеристики организации

	Текущий профиль	Предпочтительный профиль
Клан (А)	26,1	28,9
Адхократия (В)	20,6	23,3
Рынок (С)	23,9	27,2
Иерархия (D)	29,4	20,6

Исходя из рисунка 15, можно сделать вывод, что организации является жесткой и строго контролируется, действия сотрудников определяются формальными процедурами. В то же время сотрудники имеют много общего между собой, и организация походит на большую семью.

Исходя из данных предпочтительного профиля, можно сделать вывод, что сотрудники организации ориентированы на результат и готовы к соперничеству для достижения поставленной цели. А так же у сотрудников есть желание быть более дружными и сплоченными в коллективе. Повысить клан и понизить иерархию.

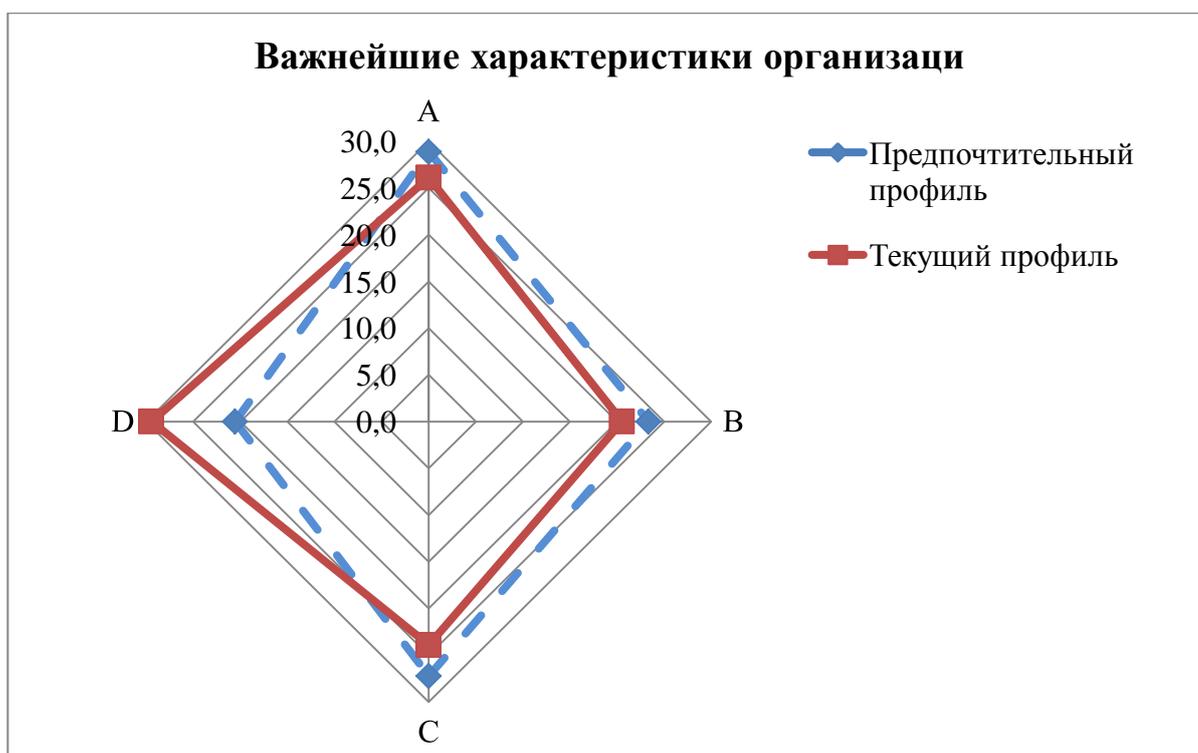


Рисунок 15 – Профиль важнейшие характеристики организации

Для построения профиля общий стиль лидерства использовались данные из таблицы 5.

Таблица 7 – Данные для построения профиля общий стиль лидерства

	Текущий профиль	Предпочтительный профиль
Клан (А)	15	20
Адхократия (В)	26,7	30
Рынок (С)	29,4	30
Иерархия (D)	28,9	20

На рисунке 16 видно, что стиль лидерства в текущем состоянии определяется как ориентированный на результат и служит примером деловитости, четким ведением дел и склонности к риску.

Лидерство в предпочтительном профиле представляет собой стремление оказать помощь или научить. Возрастает показатель адхократии, что означает стремление к новаторству и склонности к риску. Повысить клан понизить иерархию.

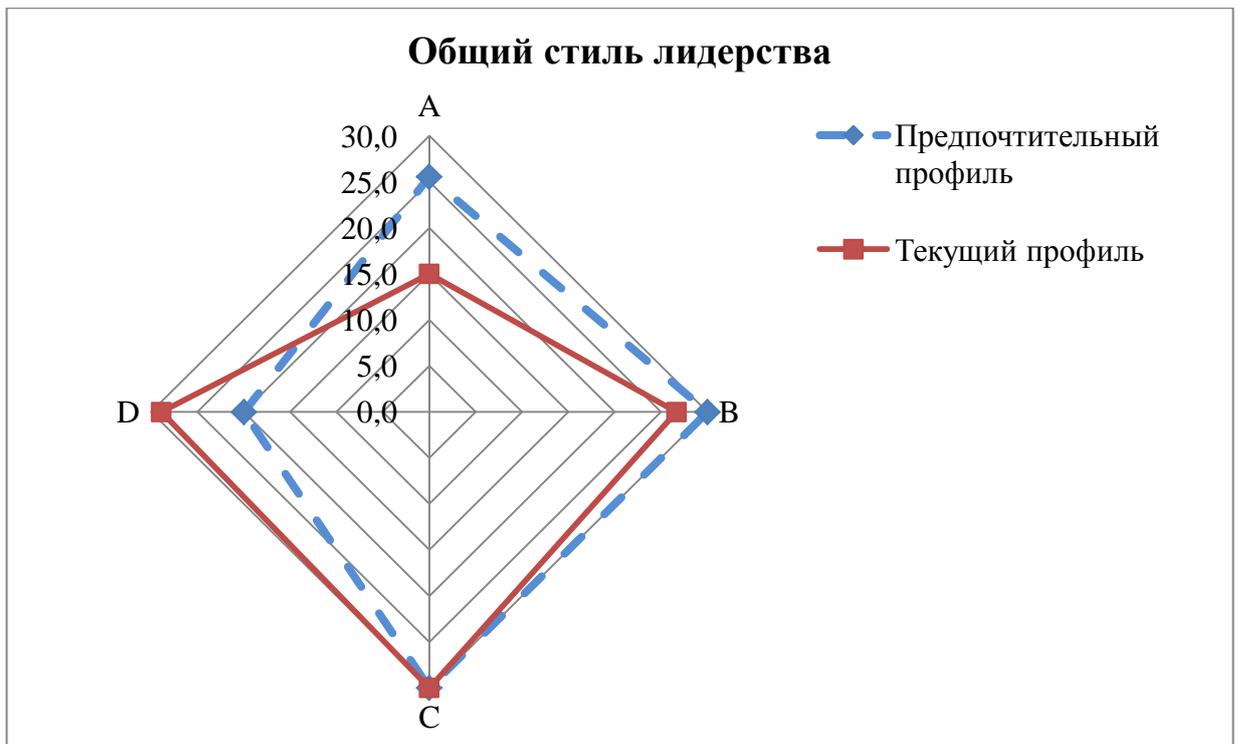


Рисунок 16 – Профиль общий стиль лидерства

Для построения профиля управления наемными работниками использовались данные из таблицы 8.

Таблица 8 – Данные для построения профиля управление работниками

	Текущий профиль	Предпочтительный профиль
Клан (А)	22,2	23,4
Адхократия (В)	14,4	18
Рынок (С)	24,4	17,6
Иерархия (D)	39	41

Управление работниками. Текущий профиль показывает, что преобладает иерархическая и рыночная культура рисунок 17. Стиль руководства сотрудниками характеризуется гарантией занятости, стабильности в отношениях и требованием к подчинению. Рыночная культура характеризуется высокой требовательностью и жестким стремлением к конкурентоспособности. Поощряются достижения сотрудников.

Предпочтительный профиль характеризуется увеличением иерархии, адхократии и незначительным повышением клановой культуры за счет снижения рыночной культуры. Это означает, что сотрудники хотели бы и дальше быть уверенными в завтрашнем дне, в надежности и стабильности

своей организации и при этом, чтобы им предоставлялась свобода в действиях и предприимчивости, которая бы поощрялась руководителем.

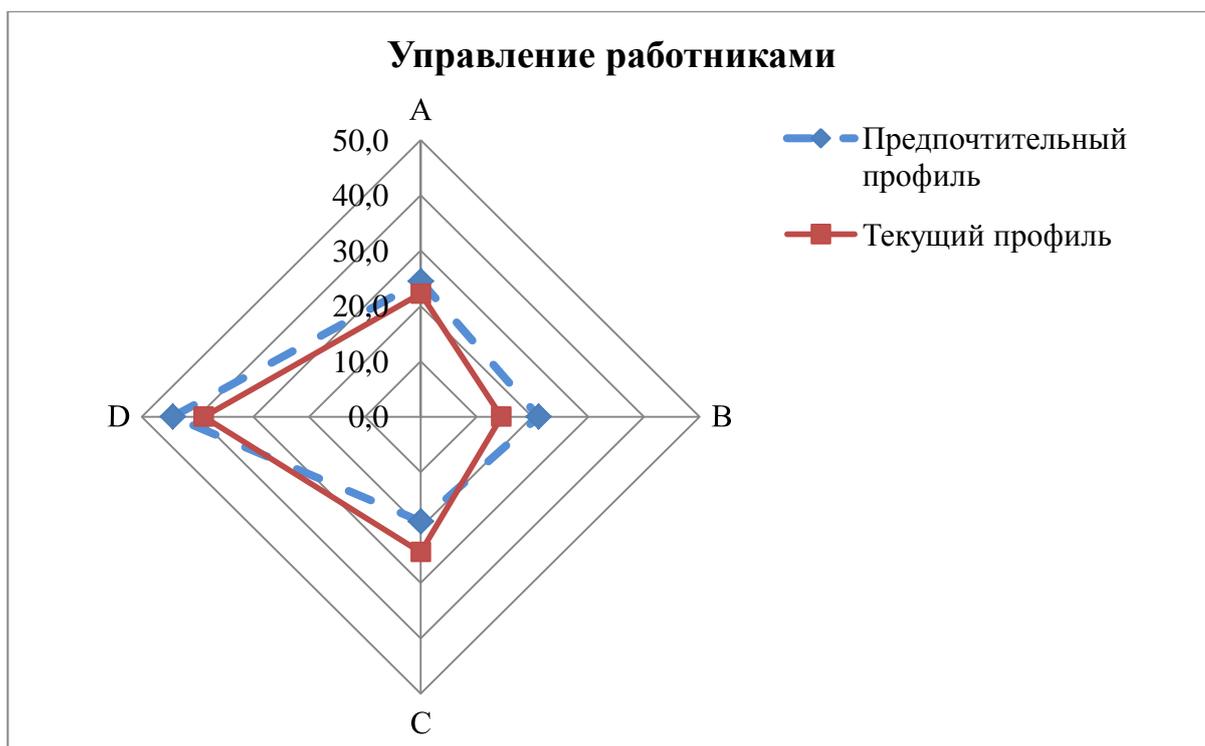


Рисунок 17 – Профиль управление работниками

Для построения профиля связующая сущность компании использовались данные из таблицы 9.

Таблица 9 – Данные для построения профиля связующая сущность организации

	Текущий профиль	Предпочтительный профиль
Клан (А)	21,1	25,5
Адхократия (В)	28,4	25
Рынок (С)	29,9	28,9
Иерархия (D)	20,6	20,6

Из построенного профиля связующая сущность рисунок 18, видно, что в текущем профиле преобладает рыночная и адхократическая культура. Это означает, что организация акцентируется на достижении цели и выполнении задач, где общими темами являются постепенные действия и победа. Большое внимание уделяется совершенствованию и новаторству.

В предпочтительном профиле существенное изменение в сторону клановой культуры, сотрудникам необходимо чувствовать доверие со стороны руководства и преданность общему делу, что связывало бы организацию воедино. По остальным культурам существенных изменений нет.

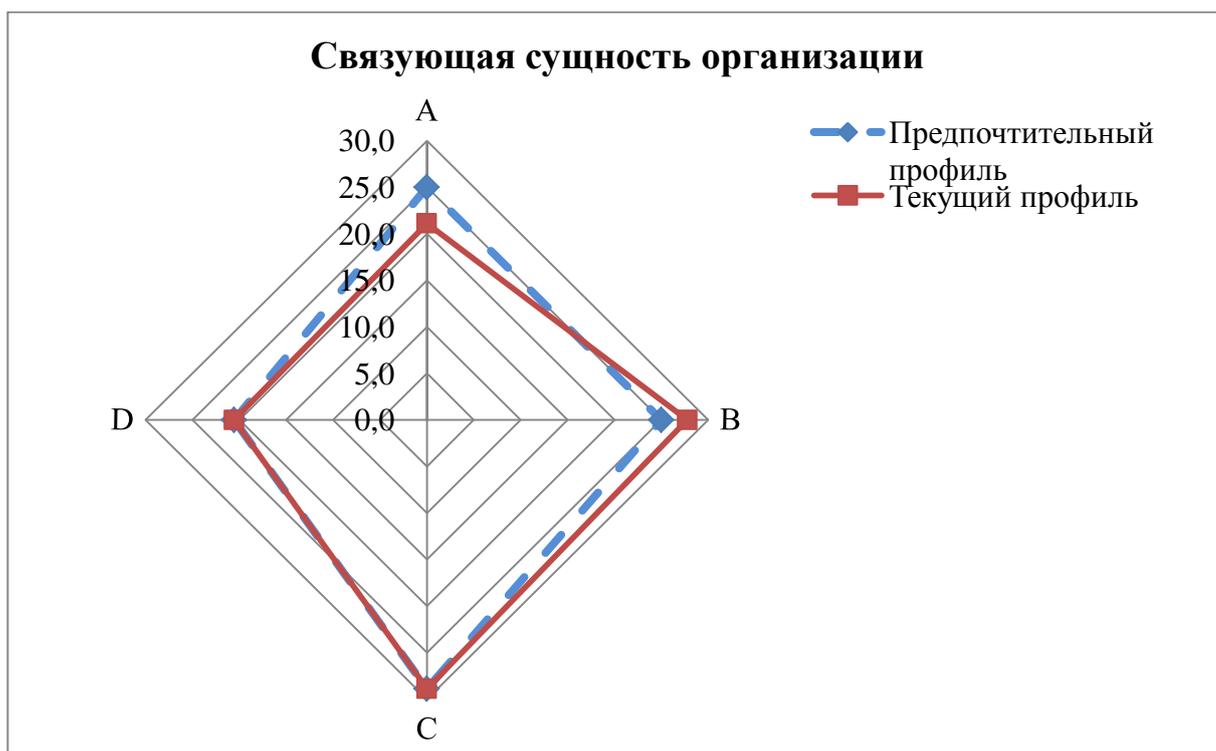


Рисунок 18 – Профиль связующая сущность организации

Для построения профиля стратегические цели использовались данные представленные в таблице 8.

Таблица 10 – Данные для построения профиля стратегические цели

	Текущий профиль	Предпочтительный профиль
Клан (А)	22,2	29
Адхократия (В)	20	29,9
Рынок (С)	27,6	29,4
Иерархия (D)	30,2	11,7

Исходя из ниже приведенного рисунка 19, можно сделать вывод, что в текущем профиле стратегические цели преобладает иерархическая и рыночная культура. Компания акцентирует свое внимание на стабильности и неизменности, где постоянно осуществляется контроль, компания ориентирована на стремление к победе.

В предпочтительном профиле преобладает адхократическая и клановая культура. В компании ценится обретение новых ресурсов и возможностей. Немаловажное значение играет степень доверия и соучастия.

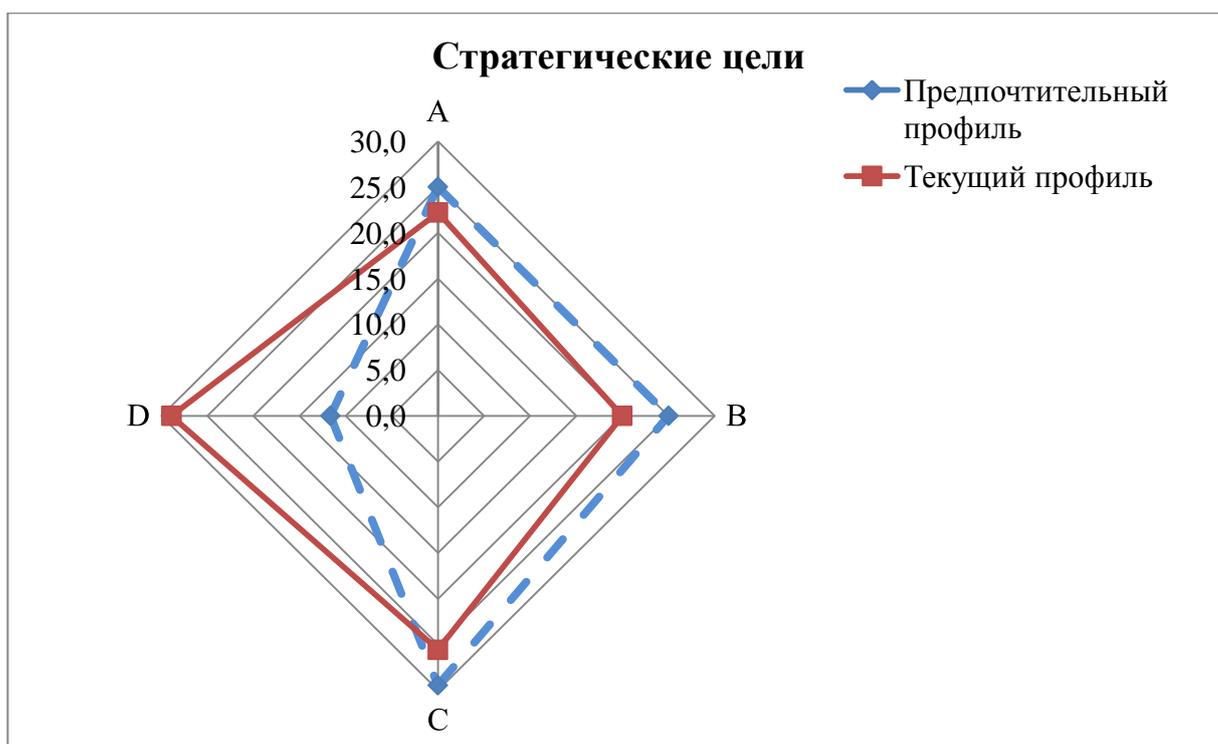


Рисунок 19 – Профиль стратегические цели

Для вычерчивания профиля критерии успеха использовались данные из таблицы 11.

Таблица 11 – Данные для построения профиля критерии успеха

	Текущий профиль	Предпочтительный профиль
Клан (А)	25,6	25,6
Адхократия (В)	22,8	27,2
Рынок (С)	28,3	25
Иерархия (D)	23,3	22,2

Исходя из рисунка 20, главные критерии успеха в текущем профиле определяют рыночная и клановая культура. Компания считает себя успешной в случае, когда она является конкурентным лидером и работает на опережение, коллективная работа и увлеченность работников своим делом так же играет немаловажную роль.

В предпочтительном профиле критерии успеха сотрудники определяют как адхократию, остальные показатели остаются почти неизменными. Компания стремится к лидерству в своей сфере, успех определяется уникальными и новейшими технологиями.

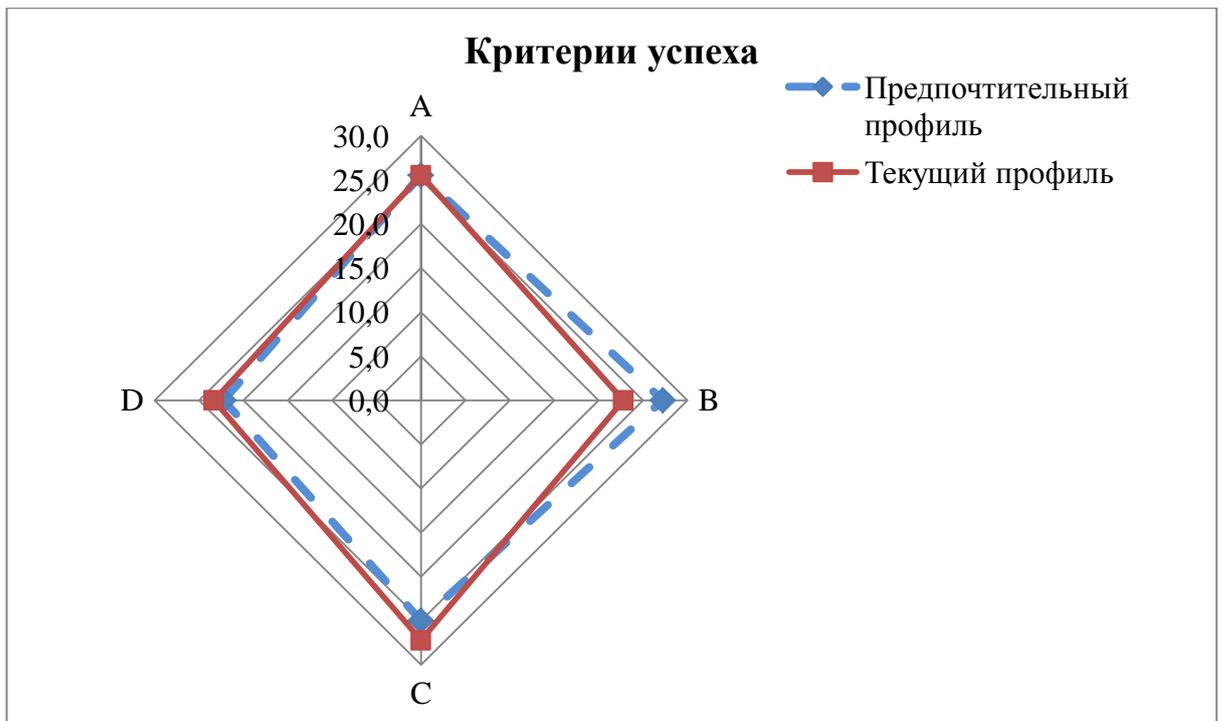


Рисунок 20 – Профиль критерии успеха

Профиль руководителя и профили сотрудников имеют отличия, руководитель хотел бы видеть организацию как адхократическую и рыночную, а сотрудники хотели бы адхократическую и клановую. Компании «ИндорСофт» необходимо уменьшить степень иерархии корпоративной культуры, и увеличить степень преобладания клановых и адхократических ценностей.

В компании «ИндорСофт» было проведено тестирование на удовлетворенность сотрудников своей работой, автором, которого является Р. Кунин. В анкете для тестирования были даны утверждения, которые респонденты могли оценить как согласен и не согласен.

Данный тест помогает оценить удовлетворенность сотрудников своей работой ведь удовлетворенность работой это важнейший фактор, влияющий на корпоративную культуру и эффективность компании.

В тестировании приняли участие 15 человек, среди которых было 8 мужчин и 7 женщин. В результате проведения тестирования были получены результаты, которые представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Данные тестирования на удовлетворенность работой

	Утверждение	Да	Нет
1	Я знаю, что ожидает меня на работе завтра, в ближайшем будущем.	56%	44%
2	Я имею материалы, оборудование и другие ресурсы, необходимые для того, чтобы сделать свою работу хорошо.	78%	22%
3	Меня похвалили за хорошую работу (за достижения) в течение последних семи дней.	33%	67%
4	Руководитель беспокоится обо мне на личном уровне, спрашивает, как мои дела и дела моей семьи.	33%	67%
5	Я имею возможности развивать свои навыки, повышать знания.	78%	22%
6	Мое мнение на работе принимается во внимание, учитывается.	78%	22%
7	Миссия компании близка и понятна мне, моя работа согласуется с миссией.	100%	0%
8	Мои сотрудники и коллеги в целом лояльны к компании.	89%	11%
9	Я имею хорошего друга (друзей) на работе.	100%	0%
10	За последние шесть месяцев состоялся разговор, в ходе которого моя работа анализировалась и была должным образом оценена.	11%	89%

Перейдем к оценке и анализу результатов на рисунке 21 представлена степень удовлетворенности работой по каждому утверждению.



Рисунок 21 – Степень удовлетворенности работой

Анализируя первое утверждение «Я знаю, что ожидает меня на работе завтра, в ближайшем будущем» 44 % опрошенных респондентов ответили, что не знают, что их ожидает не то что завтра, но и в ближайшем будущем.

Можно сделать вывод, что сотрудники не представляют какие планы у организации на ближайшие годы, и какую роль сотрудники могут сыграть в их осуществлении. Сотрудники не заинтересованы в своем будущем и не обсуждают это с руководством.

Анализируя второе утверждение «Я имею материалы, оборудование и другие ресурсы, необходимые для того, чтобы сделать свою работу хорошо» 78% респондентов ответили, что имеют все, что нужно для выполнения своей работы, однако оставшиеся 22% ответили, нет.

Руководителю данного предприятия стоит серьезно заняться этим вопросом для того чтобы сотрудники смогли выполнять свою работу в полную силу, ведь от этого зависит их удовлетворенность и то на сколько эффективно и качественно будет выполнена работа.

Следующее утверждение «Меня похвалили за хорошую работу (за достижения) в течение последних семи дней» 33% респондентов ответили, что их похвалили и 67% ответили, что никакой похвалы не было. Из данных показателей можно сделать вывод, что других сотрудников обделяют хорошими словами, что как следствие это может их демотивировать. В дальнейшем сотрудники могут перестать стараться выполнять работу хорошо, что повлечет за собой скрытую нелояльность к компании и сотрудникам. Пусть даже сотрудник выполняет не такую объемную работу как другие, он все равно вносит свой вклад в развитие компании и заслуживает если не вознаграждения, то хотя бы похвалы.

На четвертое утверждение «Руководитель беспокоится обо мне на личном уровне, спрашивает, как мои дела и дела моей семьи» 33% респондентов ответили положительно и 67% отрицательно. Анализируя полученные данные, формируется впечатление, что для руководителя сотрудники это просто винтики в системе, а не люди у которых есть свои интересы, увлечения, проблемы, помимо работы, осуществляемой в компании.

Пятое утверждение «Я имею возможности развивать свои навыки, повышать знания» 78 % респондентов ответили, что имеют такую возможность

и только 22% ответили, что не имеют такой возможности. Возможно, остальным 22% сотрудников не предлагали никакого обучения либо посещений тренингов, либо они уже засиделись на одном месте и им стоит поговорить об их дальнейших перспективах с руководителем. В любом случае каждый сотрудник в компании должен развиваться и расширять свой кругозор иначе будет потерян интерес не только к выполняемой работе, но и к компании, что может привести к тому, что сотрудника переманят конкуренты.

Шестое утверждение «Мое мнение на работе принимается во внимание, учитывается» 78% ответили положительно и 22% ответили отрицательно. Положительных ответов больше, однако, остаются 22%, возможно руководство опрашивает сотрудников не на всех уровнях и не учитывают, что иногда решение какой либо проблемы есть у их сотрудников, которые находятся на другом уровне.

Седьмое утверждение «Миссия компании близка и понятна мне, моя работа согласуется с миссией» все респонденты ответили положительно.

Следующее утверждение «Мои сотрудники и коллеги в целом лояльны к компании» всего 11% из 100% ответили отрицательно. В коллективе всегда найдутся сотрудники, которые не всегда довольны работой в своей компании, однако руководитель должен понимать, что нелояльный сотрудник может представлять угрозу для компании.

Утверждение «Я имею хорошего друга (друзей) на работе» составляет все 100% и это замечательно, когда в компании у людей есть общие интересы.

И последнее утверждение «За последние шесть месяцев состоялся разговор, в ходе которого моя работа анализировалась и была должным образом оценена» составляет 11% положительных ответов и 89% отрицательных. Оценка работы со стороны руководства играет очень важную роль для сотрудников, так как сотрудники получают обратную связь с руководителем и хотя бы 1 раз в 6 месяцев стоит подводить итоги работы и обсуждать их на собрании, так сотрудники чувствовали бы себя значимым звеном в компании.

Итак, подводя итог по данному опросу, который состоит из 10 важных утверждений, всего 2 утверждения достигают 100% положительных ответов, поэтому нельзя утверждать, что сотрудники удовлетворены своей работой.

3.3 Рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры

Проанализировав общий профиль и частные профили корпоративной культуры, мы пришли к выводу, что компании «ИндорСофт» необходимо уменьшить степень иерархии корпоративной культуры, и увеличить степень преобладания клановых и адхократических ценностей а, также проанализировав удовлетворенность сотрудников, был сделан вывод, что руководителю стоит изменить свой стиль лидерства и систему мотивации.

Проведение тестирования показало что руководство и сотрудники имеют разное мнение о имеющейся корпоративной культуре и предпочтительной.

Если сотрудники в текущем профиле компании оценивают его как рыночный и иерархический, то руководитель оценивает текущий профиль как адхократический и иерархический.

Рассматривая предпочтительный профиль сотрудников и руководства можно отметить, что сотрудники предпочли бы адхократический и клановый тип культуры, рассматривая предпочтительный профиль руководителя можно отметить, что руководитель стремится к адхократическому и рыночному типу корпоративной культуры.

Исходя из этого, можно наблюдать, что у руководства и сотрудников совпадает одна из предпочтительных культур адхократическая и это является большим плюсом для компании при изменении корпоративной культуры. Однако имеются и различия в предпочтительном профиле руководителя и сотрудников. Руководитель, несомненно, желает, чтобы компания была успешна и достигала поставленных целей, сотрудники же испытывают потребность в снижении формализма, власти и тяготеет к клановой культуре,

которую можно характеризовать как более мягкую и семейную в сравнении с другими. Компания может быть эффективной при условии соблюдения баланса предпочтительных культур между руководством и сотрудниками. Необходимо основательно подойти к изменениям в управлении корпоративной культурой.

На основании проведенных тестирований был составлен список желаний сотрудников, который представлен на рисунке 22.



Рисунок 22 – Желания сотрудников

На основании желаний сотрудников были составлены рекомендации и мероприятия в нескольких направлениях:

- Улучшение функционирования компании (зеленый цвет).

- Обеспечение личностного роста (голубой цвет).
- Снижение социальной напряженности в коллективе (розовый цвет).

Рекомендации были составлены с учетом желаний сотрудников таблица

13.

Таблица 13 – рекомендации и мероприятия для компании «ИндорСофт»

Рекомендации	Мероприятия
Подготовка сотрудников к продвижению вверх по служебной лестнице	Разработка программ обучения сотрудников. Проведение аттестации.
Обеспечение сотрудников необходимыми ресурсами для выполнения работы и реализации новаторских идей.	Назначение ответственного в каждом подразделении для обеспечения и предоставления необходимых ресурсов, материалов.
Информирование сотрудников о намеченных целях компании и задачах, которые нужно решить.	Проведение собраний по общим вопросам.
Обеспечение уверенности в том, что внутри каждого подразделения уделяется достаточное внимание, как к выполнению задач, так и к межличностным взаимосвязям.	Проведение собраний в подразделениях. Проведение собраний для оценки результатов компании.
Обратная связь руководителя и сотрудника, как на профессиональном уровне, так и на личном.	Проведение собраний в подразделениях. Проведение собраний для оценки результатов компании.
Создание неформальной обстановки для общения сотрудников и руководителей на одном уровне, а также создание условий для сближения и общения сотрудников различных подразделений.	Проведение корпоративных мероприятий.
Поощрять сотрудников к новаторству, творческому росту и предложению новых идей.	Разработка программ поощрения инновационной деятельности.
Создание обстановки, в которой сотрудники получают признание, возможность реализовывать творческий подход к делу.	Организация встреч для обмена опытом с передовыми компаниями.

Рекомендации и мероприятия по управлению корпоративной культурой позволят нам если не достичь идеального уровня корпоративной культуры, то хотя бы приблизиться к улучшению показателей личностного роста, функционированию компании и снижению социальной напряженности в

коллективе, тогда компания будет осуществлять свою деятельность еще эффективнее, соблюдая баланс в корпоративной культуре.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
ЗАМ5Б	Шараевой Александре Викторовне

Институт	Социально-гуманитарных технологий	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Магистратура	Направление/специальность	38.04.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:

- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)
- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)
- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)
- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)

Рабочее место представляет собой офис, где сотрудники осуществляют деятельность за рабочим столом у компьютера.

Основные вредные факторы в производственной среде, такие как производственное освещение, шумовой фон, метеорологические условия, повышенный уровень электромагнитных излучений, основными источниками являются компьютеры, принтеры, Wi-Fi и другие приборы с которыми связана основная рабочая деятельность.

В помещении неотрегулированный температурный режим может привести к ухудшению состояния сотрудников, снижению производительности труда и заболеваниям разного характера.

К опасным факторам рабочего места можно отнести повышенное значение напряжения в электрической цепи, замыкание, удар током.

Обеспечение экологической безопасности происходит путем утилизации различной техники специальными службами.

Воздействие на гидросферу и атмосферу не происходит.

К чрезвычайным ситуациям, можно отнести пожар и ураган.

2. Список законодательных и нормативных документов по теме

Официальный сайт ООО «ИндорСофт»
<http://www.indorsoft.ru/>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:

- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;
- системы организации труда и его безопасности;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;

Внутренняя социальная ответственности компании ООО «ИндорСофт» направлена на обеспечение безопасной деятельности сотрудников и на улучшение качества жизни, социальную поддержку и внутреннее обучение сотрудников.

<ul style="list-style-type: none"> - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	Внешняя социальная ответственность ООО «ИндорСофт» направлена на взаимодействие с обществом и местной властью и охрану окружающей.
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>Регулирование отношений между обществом с ограниченной ответственностью и сотрудниками происходит при следующих правовых нормах:</p> <ul style="list-style-type: none"> - трудовой распорядок; - выплата социальных льгот; - коллективных договоров; - выплаты районного коэффициента; - особенностей регулирования труда женщин, детей, пенсионеров.
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Стейкхолдеры организации ООО «ИндорСофт». Структура программ ООО «ИндорСофт». Затраты на мероприятия КСО ООО «ИндорСофт».</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5Б	Шараева А. В.		

4 Социальная ответственность

4.1 Внутренняя социальная ответственность ООО «ИндорСофт»

Компания «ИндорСофт» уделяет большое внимание внутренней социальной ответственности. Компания заботится о своих сотрудниках и создает для них все необходимые условия для качественного и безопасного осуществления работы. Так, например, компания предоставляет своим сотрудникам гарантированный социальный пакет и дополнительные льготы для сотрудников и их семьи, а также обеспечивает всеми необходимыми ресурсами и проводит работу для обеспечения комфортных условий труда.

Коллективный договор, который заключается при устройстве на работу, обеспечивает сотрудникам гарантию безопасности труда, достойную заработную плату, медицинское страхование, социальные гарантии рабочим и их семьям, предоставление различных льгот и бонусов, обеспечение материальной поддержки, возможность получения бесплатных программных продуктов.

Компания «ИндорСофт» плотно сотрудничает с государством.

Это доказывает тот факт, что основные сведения внесены в единый реестр российских программ для вычислительной техники и баз данных, который ведется Министерством связи и массовых коммуникаций Российской Федерации в рамках отраслевого плана импортозамещения.

Компания «ИндорСофт» регулярно с 2001 года производит сертификацию соответствия ГОСТ Р своих программных продуктов, которые являются строительной продукцией для широкого применения в проектной дорожной практике.

Все программные продукты компании «ИндорСофт» проходят государственную регистрацию программ для электронно-вычислительных машин в Федеральной службе по интеллектуальной собственности.

Компания «ИндорСофт» обладает сертификатами качества и гордится качеством своей продукции и уровнем обслуживания клиентов.

В подтверждение этого, они получили сертификаты: соответствия системе менеджмента качества организации ГОСТ ISO 9001-2011, соответствия системе менеджмента охраны здоровья и безопасности персонала ГОСТ Р 54934-2012 (OHSAS 18001:2007), соответствия системе менеджмента информационной безопасности ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001-2006 (ISO/IEC 27001:2005).

Компания «ИндорСофт» имеет аккредитацию для осуществления деятельности в области информационных технологий.

А также компания «ИндорСофт» имеет лицензию на осуществление картографической деятельности, что дает ей право выполнять следующие работы:

- проектирование, составление и издание общегеографических, политико-административных, научно-справочных и других тематических карт и атласов межотраслевого назначения, учебных картографических пособий.

- создание и ведение географических информационных систем федерального и регионального назначения;

- дистанционное зондирование Земли в целях обеспечения геодезической и картографической деятельности;

Компания стремится обеспечить безопасные условия труда для своих работников путем обеспечения в течение рабочего времени нужной температуры, естественного и искусственного освещения, а также вентиляции в помещении, где располагаются рабочие места.

Рабочие места сотрудников должны соответствовать санитарно-гигиеническим нормам.

Организация в обязательном порядке проводит инструктаж, который может пригодиться в случае чрезвычайной ситуации. Сотрудники должны проходить регулярные медосмотры в целях профилактики.

4.2 Внешняя социальная ответственность компании

Компания «ИндоСофт» ответственна не только внутренне, но и внешне.

Миссия компании заключается в увеличении возможностей бизнеса клиентов путём внедрения разрабатываемого программного обеспечения.

Новые возможности, предоставляемые клиентам, как повышают их конкурентоспособность, так и способствуют более полному и качественному удовлетворению потребностей конечных пользователей, пользующихся услугами наших клиентов.

На сайте компании можно видеть раздел, который будет полезен для внешних потенциальных и уже имеющих клиентов.

В разделе можно задать любой вопрос и получить дистанционное обучение, а также просмотреть онлайн документацию и получить техническую поддержку.

Компания «ИндорСофт» предоставляет возможность освоения программных продуктов следующим образом:

- проведение обучающих курсов;
- мастер-классы на рабочих местах;
- дистанционно;
- попробовать программу перед покупкой.

Компания ведет свою деятельность добросовестно и соблюдает требования законодательства, придерживается принципами, которые характеризуют ее как честную и деловую компанию.

Руководство и сотрудники компании «ИндорСофт» придерживаются прозрачности и публичности в своей деятельности. Так компания, начиная с 2010 года, ведет блок новостей на своем сайте, где отражены не только их внутренние заслуги, но и проведение, и участие в различных программах которые доступны как постоянным, так и потенциальным клиентам.

Сотрудники компании «ИндорСофт» регулярно публикуют результаты своей научной и практической деятельности в самых разных журналах уже более 15 лет.

Однако в 2013 году было принято решение об объединении усилий не только авторского коллектива компании, но и ведущих учёных России и стран ближнего зарубежья. Был учреждён и зарегистрирован научно-технический журнал «САПР и ГИС автомобильных дорог».

В журнале публикуются статьи о теории и практике создания и применения систем автоматизированного проектирования (САПР) и геоинформационных систем (ГИС) автомобильных дорог. Журнал включён в национальную информационно-аналитическую систему российского индекса научного цитирования (РИНЦ). Эта система производит оценку результативности и эффективности научной деятельности изданий и исследователей. Высчитываемый системой импакт-фактор играет важную роль в жизни научного сообщества.

Компания направлена на то чтобы удерживать лидирующие позиции на российском рынке систем автоматизированного проектирования (САПР) и геоинформационных систем (ГИС) автомобильных дорог.

География использования программных продуктов включает десятки регионов России и стран ближнего зарубежья.

Активное сотрудничество с дорожным сообществом позволяет быть в курсе основных тенденций в отрасли и предлагать актуальные и эффективные инструменты для решения даже самых сложных задач.

Компания не стоит на месте и постоянно находится в поиске новых идей, чтобы развивать продукты и делать их ещё более понятными и полезными для пользователей.

Удобство инженерных инструментов и качество их программной реализации всегда стоит для компании на первом месте.

Вся деятельность сотрудников направлена на реализацию стратегических целей развития компании, утвержденных генеральным директором «ИндорСофт».

4.3 Определение стейкхолдеров программы КСО

В компании «ИндорСофт» можно выделить прямых и косвенных стейкхолдеров. Основные стейкхолдеры представлены ниже на рисунке.

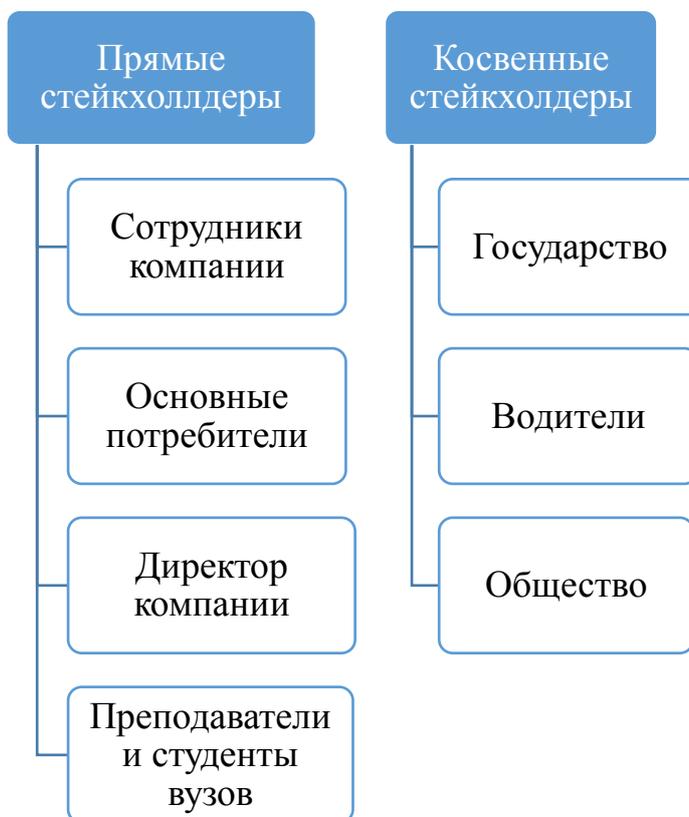


Рисунок 23 – Стейкхолдеры компании ООО «ИндорСофт»

Крупные клиенты. Ключевыми заказчиками геоинформационной системы IndorRoad на сегодня являются:

- Федеральное дорожное агентство (Росавтодор);
- Государственная компания «Российские автомобильные дороги» (Автодор);
- ряд территориальных управлений автомобильными дорогами.

Преподаватели и студенты. Уже многие годы студенты профильных специальностей успешно применяют наши программные продукты при выполнении курсовых работ и дипломных проектов. Это стало возможным благодаря тому, что компания «ИндорСофт» предоставляет бесплатные учебные лицензии всем заинтересованным студентам.

Компания «ИндорСофт» открыта к сотрудничеству с учебными заведениями. Для комплектации учебных классов предлагается символическая цена — 5% от стоимости коммерческих лицензий.

Использование современных программных продуктов в учебном процессе, а также обмен опытом и методическими материалами позволит обучать востребованных специалистов по автоматизированному проектированию, управлению автомобильными дорогами и созданию геоинформационных систем.

Сотрудники компании. Успех компании состоит в том, что руководство и сотрудники придерживаются одной цели и осуществляют свою деятельность слаженно.

Компания считает, что стабильность и всесторонняя реализация потенциала работников являются главными задачами.

Для взаимодействия с сотрудниками руководство использует различные механизмы такие как:

- проведение различных корпоративных мероприятий;
- проведение обучающих тренингов;
- проведение собраний, где обсуждаются основные идеи.

Потребители. Пока на продукцию компании «ИндорСофт» существует потребительский спрос, компания успешно осуществляет свою деятельность.

Для взаимодействия с потребителями компания использует такие механизмы как: заключение договоров для дальнейших разработок и поставок, а также компания предоставляет отличный сервис по обслуживанию своих потребителей.

Водители и население. Такие стейкхолдеры как водители и население будут, являются конечными потребителями услуг компании «ИндорСофт». Проектирование дорог с помощью программных продуктов существенно облегчает жизнь и помогает грамотно выстроить дороги, так чтобы были удовлетворены и население и водители.

Директор (владелец) компании как стейкхолдер осуществляет влияние напрямую, так как все программы и мероприятия будут исходить от руководства. Сам директор заинтересован чтобы компания выглядела социально ответственной для общества и тем самым доказать надежность, прозрачность и открытость в своей деятельности

Государство, являясь стейкхолдером, имеет взаимосвязь с компанией, так как компания каждый раз проводит сертификацию для дальнейшего ведения дел.

4.4 Структура программ КСО ООО «ИндорСофт»

В таблице представлены основные программы, осуществляемые в области корпоративной социальной ответственности, которые были реализованы в 2016 году.

Таблица 14 – Основные программы ООО «ИндорСофт»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Мероприятия, по поддержанию имиджа компании и обеспечению безопасности				
Проведение сертификации по предоставляемым услугам (менеджмент качества, ГОСТ Р)	Социально-ответственное поведение	Государство, клиенты	2016	Обеспечение безопасного функционирования
Программа безопасности	Социально-ответственное поведение	Государство, клиенты, персонал	2016	Обеспечение безопасного функционирования
Социальные программы и корпоративные мероприятия				

Продолжение таблицы 14

Помощь в изучении программных продуктов	Социально-ответственное поведение	Клиенты, персонал	2016	Получение обратной связи и постоянное сотрудничество
Реализация корпоративных мероприятий	Собственные инвестиции	Персонал	2016	Реализация политики улучшения микроклимата внутри компании
Различные социальные программы для сотрудников	Собственные инвестиции	Персонал	2016	Лояльность сотрудников и улучшение качества жизни сотрудников

Таким образом, можно сделать вывод, что вышеописанные мероприятия КСО направлены на увеличение эффективности деятельности компании «ИндорСофт» за счет лояльности сотрудников и клиентов, а также соблюдения законодательства, которое предусмотрено государством.

4.5 Определение затрат на программы КСО ООО «ИндорСофт»

Далее, рассчитываются затраты на реализацию программы КСО в организации ООО «ИндорСофт» за 2016 год, которые представлены ниже в таблице 5.

Таблица 15 – Затраты на мероприятия КСО ООО «ИндорСофт»

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
Мероприятия, по поддержанию имиджа компании и обеспечению безопасности				
1.	Проведение сертификации по предоставляемым услугам (менеджмент качества, ГОСТ Р)	рублей	-	160 000
2.	Программа Безопасности	рублей	-	230 000
ИТОГО:				390 000
Социальные программы и корпоративные мероприятия				
1.	Помощь в изучении программных продуктов	рублей	-	70 000

Продолжение таблицы 15

2.	Реализация корпоративных мероприятий	рублей	-	400 000
2.	Различные социальные программы для сотрудников	рублей	-	200 000
ИТОГО:				670 000
ИТОГО:				1 060 000

Исходя из вышеприведенных данных компания «ИндорСофт» выделила на мероприятия по корпоративной социальной ответственности около 1 060 000 рублей.

4.6 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Можно с полной уверенностью сказать, что данные программы являются эффективными так как, инвестируя средства в мероприятия, происходит большая отдача от клиентов и персонала. Инвестируя средства на данные мероприятия, компания обеспечивает себе успешную деятельность и привлекает новых клиентов и сотрудников как социально ответственная компания.

В компании «ИндорСофт» в большей степени преобладает внутренняя социальная ответственность и при этом внешняя социальная ответственность тоже присутствует. Компания проявляет заботу, как о своих сотрудниках, так и о клиентах.

Компания «ИндорСофт» стремится, чтобы ее деятельность соответствовала основным требованиям законодательства Российской Федерации, чтобы сохранять долгосрочные продуктивные отношения с клиентами и партнерами.

Подводя итог, следует отметить, что корпоративная социальная ответственность положительно влияет на репутацию и имидж компании, а также имеет множество конкурентных преимуществ и занимает лидерские

позиции на рынках. Потенциальные клиенты и партнеры могут сформировать положительное впечатление о данной компании.

Заключение

Работа над управлением корпоративной культурой является не легкой, так как нужно знать, в каком направлении нужно внести изменения для ее улучшения, так как любые изменения в компании могут сказаться как положительно, так и отрицательно.

Для того чтобы внести какие - либо изменения необходимо провести диагностику корпоративной культуры и выявить основные проблемы в ее управлении и внести соответствующие изменения по устранению данных проблем, чтобы компания была успешной не только в получении прибыли, но и внутри организации и на всех уровнях.

В ходе данного исследования поставленные цели и задачи были достигнуты. А именно изучены понятия корпоративной культуры, структурные элементы и свойства корпоративной культуры, основные модели и типологии корпоративных культур, а также были рассмотрены критерии эффективности корпоративной культуры.

В дальнейшем были исследованы основные инструменты по оценке корпоративной культуры, на сегодняшний день существует множество инструментов и методик для исследования корпоративной культуры, в результате была выбрана одна из методик OCAI К. Камерона и Р. Куинна.

В работе было выявлено, что удовлетворенность трудом напрямую зависит от корпоративной культуры. Для проверки данного вывода был проведен опрос среди сотрудников для оценки удовлетворенности трудом.

Значение корпоративной культуры на предприятие высоко, так как она позволяет руководителю и сотрудникам лучше понимать друг друга и в результате этого эффективно достигать общих целей.

Кроме того корпоративная культура позволяет:

- улучшить функционирование компании;
- обеспечить личностный рост сотрудников;
- улучшить внутренний климат в компании.

Проанализировав корпоративную культуру IT компании, были выявлены различия в восприятии корпоративной культуры на уровне управления и на уровне подчиненных. В то время как руководитель уверен в том, что корпоративная культура, которую он транслирует, позитивно воспринимается подчиненными, они формируют собственную культуру, отличную от культуры руководителя. «Столкновение» двух культур приводит к негативным реакциям, как со стороны руководителя, так и со стороны подчиненных.

Подчиненные считают руководителя жестким и невнимательным к их нуждам, руководитель считает подчиненных праздными и неэффективными.

Реализация поставленной цели и задач будут способствовать улучшению понимания корпоративной культуры и ее составляющих, разработке на их основе рекомендаций по управлению и совершенствованию корпоративной культуры компаний.

Обозначенные решения по улучшению и управлению корпоративной культурой планируются к внедрению в компании ООО «ИндорСофт»

Список публикаций магистранта

1. Еремина А.В. Особенности КСО в России. Проблемы управления рыночной экономикой: межрегиональный сборник научных трудов., Выпуск 16, ТПУ. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – 245 с.
2. Еремина А.В. корпоративная культура на предприятии. Проблемы управления рыночной экономикой: межрегиональный сборник научных трудов. Выпуск 17, ТПУ. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2016. – 245 с.
3. Tukhvatulina, Liliya Ravilevna. Contemporary Approaches to Management in Russia [Electronic resource] / L. R. Tukhvatulina, N. V. Cherepanova, A. V. Eremina // International Business Information Management Association Conference, IBIMA : 26th International Conference, Madrid, Spain, 11-12 November 2015. — Madrid: IBIMA, 2015. — [P. 2227-2235].
4. Еремина А.В. Корпоративная культура как один из главных факторов эффективного развития и функционирования организации. Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сборник научных трудов III Международной конференции «Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине» Часть 2, ТПУ. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2016. – 726 с.

Список используемых источников

- 1) Антонова Ю.Б. Повышение эффективности производственной деятельности промышленного предприятия на основе совершенствования информационной базы: Дис., канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2003. – 151 с.;
- 2) Внутренний имидж компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=001840> (Дата обращения 06.01.2016)
- 3) Исаченко И.И. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / гос. ун-т печати имени Ивана Федорова.— М. : МГУП имени Ивана Федорова, 2013 .— 206 с. — ISBN 978-5-8122-1236-0
- 4) Козлов В. В. Корпоративная культура. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – С. 101
- 5) Компания ООО «ИндорСофт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.indorsoft.ru/about/index.php> (Дата обращения 07.01.2016)
- 6) Лапина Т.А. Учебно-методическое пособие.— Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.
- 7) Майстер Д. Делай то, что проповедуешь. Что руководитель должен знать для создания корпоративной культуры, нацеленной на высокие достижения / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 239 с.
- 8) Погорадзе А.А. Культура производства: сущность и факторы развития. – Новосибирск: Наука. Сиб. Отделение, 1990. – С. 47.
- 9) Скворцов А. Элементы формирования корпоративной культуры//Журнал Biz-Vote № 3, 2010. С. 8-9.
- 10) Смирных С.Н. Социально-экономическая эффективность деятельности предприятий государственного сектора экономики: Дис., канд. экон. наук: 08.00.05. – Екатеринбург, 2007. – 156 с.;
- 11) Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие / Т.О. Соломанидина - М.: Инфра-М, 2015. – 624 с.

- 12) Студопедия. Корпоративная культура. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://studopedia.org/2-60218.html> (Дата обращения 08.05.2016)
- 13) Сурикова Д.А., Юрова О.В. Общее и частное в эволюции походов к понятию «организационная культура» // Экономика, управление, финансы: материалы II международной научной конференции (г. Пермь, декабрь 2012 г.). – Пермь: Меркурий, 2012. – С. 137–141.
- 14) Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учебное пособие для студентов вузов / О.Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 151 с.
- 15) Arnold, J. Work psychology: Understanding human behavior in the workplace. (4th ed.). London: Prentice Hall Financial Times, 2005. – P. 87.
- 16) Brown, A. Organizational Culture (2nd ed). London: Financial Times Pitman Publishing, 1998. – P. 100.
- 17) Cameron, K. S.; Quinn, R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Jossey-Bass, San Francisco. 2011. – P. 65.
- 18) Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. – Addison-Wesley, Reading Mass, 1982. – P. 57.
- 19) Deal, T. E. and Kennedy, A. A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Harmondsworth: Penguin Books. 1985. – P. 32.
- 20) Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. - London: Allen&Unwin, 2008. - P. 45.
- 21) Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // Public Administration Review. - 2009. – P. 69.
- 22) Harrison, R. Diagnosing organizational culture: Trainers manual. Amsterdam: Pfeiffer & Company. 1993. – P. 50.
- 23) Hofstede, G. Cultures and Organizations: Software of the mind. Maidenhead: McGraw-Hill. 1993. – P. 75.

- 24) Martins, N & Martins, E. Organizational culture. In Organizational behavior: Global and South African perspectives edited by SP Robbins, A Odendaal & G Roodt. 2003. – P. 400.
- 25) Morgan G. Images of Organization. - Beverly Hills, CA.: Sage, 2008. - P.75.
- 26) Pacanowski M., O'Donnell-Trujillo N. Communications and organizational culture // The western journal of speech communication. - 2010.– P 56
- 27) Sathe V. Culture and related corporate realities. - Richard D. Irvin, Inc., 2009. – P
- 28) Schein, E. H. Organizational culture and leadership: A dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass. 1985.
- 29) Schein, E. H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.1992.
- 30) Schwartz H., Davis S. Matching corporate culture and business strategy // Organizational dynamics. - 2008. - P.
- 31) Shein E.H. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. - San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc., 2010. - P.

Приложение А
(обязательное)

Part 1

Theoretical aspects of corporate culture in the enterprise

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3AM5Б	Шараева Александра Викторовна		

Консультант кафедры менеджмента:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры менеджмента	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Консультант – лингвист кафедры иностранных языков ИСГТ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель кафедры ИЯ	Гаспарян Гаянэ Арамаисовна			

1. Theoretical aspects of corporate culture in the enterprise

Definition and essentials of organizational culture. A basic definition of organizational culture is necessary to provide a point of departure in the quest for an understanding of the phenomenon.

Martins and Martins state the general definition of organizational culture as “a system of shared meaning held by members, distinguishing the organization from other organizations”. [24]

In relation to the above definition, Arnold indicates that “organizational culture is the distinctive norms, beliefs, principles and ways of behaving that combine to give each organization its distinct character”. These two definitions suggest that organizational culture distinguishes one organization from another organization. Therefore, organizational culture is to an organization what personality is to an individual. [15]

Linking up with the above definitions, Schein also defines organizational culture as “a pattern of basic assumptions invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid, and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”. This description highlights that organizational culture is created assumptions, which are accepted as a way of doing things and are passed on to new members of an organization.[28]

For new employees this would mean adaptive behavior within the organization that leads to new belief systems. This new and adaptive behavior instilled through organizational values and beliefs are associated with rituals, myths and symbols to reinforce the core assumptions of organizational culture. [23]

In relation to the above definition, Brown defines organizational culture as “the pattern of beliefs, values and learned ways of coping with experience that have developed during the course of an organization’s history, and which tend to be manifested in its material arrangements and in the behaviors of its members”. This

suggests that organizational culture is articulated in the organization, in order to shape the way in which organizational members should behave.

However, this pattern of values, norms, beliefs, attitudes, principles and assumptions may be unwritten or non-verbalized behavior that describes the way in which things get done; to give the organization its unique character. [16]

Given the various definitions of organizational culture which were discussed in this section, the adopted and relevant definition for this study is stated by Harrison as the “distinctive constellation of beliefs, values, work styles, and relationships that distinguish one organization from another”.

In other words, organizational culture includes those qualities of the organization that give it a particular climate or feel. As a result the distinct qualities of an organization may manifest through four dimensions, namely power, role, achievement and support. [22]

Structure and elements of corporate culture. Organizational culture consists of some aspects that are relatively more visible, as well as aspects that may lie below one’s conscious awareness. Organizational culture can be thought of as consisting of three interrelated levels figure 1. [29]

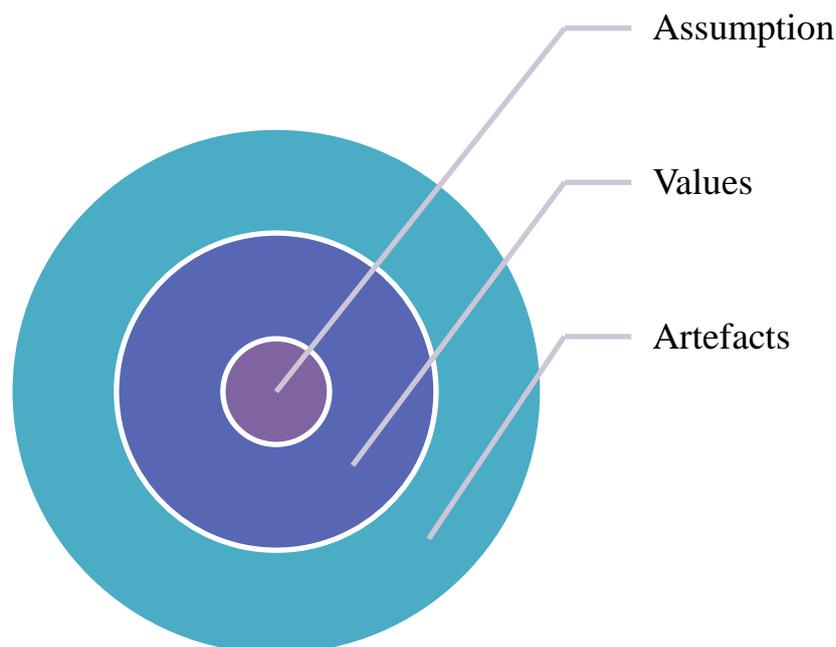


Figure 1 – Three Levels of Organizational Culture

At the deepest level, below our awareness, lie basic assumptions. These assumptions are taken for granted and reflect beliefs about human nature and reality.

At the second level, values exist. Values are shared principles, standards, and goals.

Finally, at the surface, we have artifacts, or visible, tangible aspects of organizational culture. For example, in an organization, a basic assumption employees and managers share might be that happy employees benefit their organizations. This might be translated into values such as egalitarianism, high-quality relationships, and having fun.

The artifacts reflecting such values might be an executive “open door” policy, an office layout that includes open spaces and gathering areas equipped with pool tables, and frequent company picnics.

Understanding the organization’s culture may start from observing its artifacts: its physical environment, employee interactions, company policies, reward systems, and other observable characteristics. When you are interviewing for a position, observing the physical environment, how people dress, where they relax, and how they talk to others is definitely a good start to understanding the company’s culture. However, simply looking at these tangible aspects is unlikely to give a full picture of the organization, since an important chunk of what makes up culture exists below one’s degree of awareness. The values and, deeper, the assumptions that shape the organization’s culture can be uncovered by observing how employees interact and the choices they make, as well as by inquiring about their beliefs and perceptions regarding what is right and appropriate behavior.

According to Schein, E. H. distinguish the following elements of corporate culture figure 2:

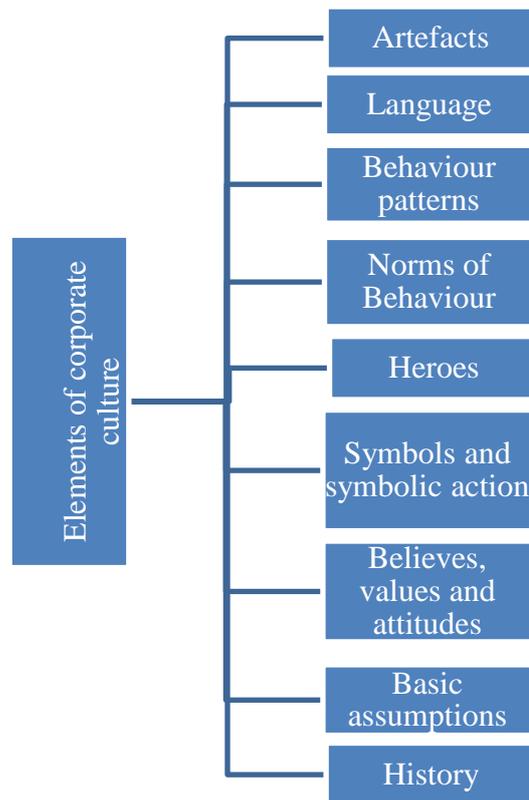


Figure 2 – Elements of corporate culture

Artifacts. They refer to the total physical and socially constructed environment of an organization. Examples of artifacts include office space, equipment, rules, systems and procedures.

Language. It refers to the fundamental way in which the organization comprehends its world. Examples of language include jokes, metaphors, stories, myths and legends.

Behavior patterns. They refer to recurrent patterns of behavior which are a feature of organizational life. These patterns include rites, rituals, ceremonies and celebrations.

Norms of Behavior. They refer to rules for behavior which dictate what are considered to be appropriate and inappropriate responses from employees in certain circumstances. Such norms develop over time as individuals negotiate with each other in their attempts to reach a consensus on how to deal with organizational issues.

Heroes. They make success possible, provide role models and portray the organization to external constituencies. Heroes are the people who motivate other employees.

Symbols and symbolic action. These include words, objects, conditions, acts or characteristics of the organization, which mean something to organizational members. Typical symbols found in organizations include corporate logos, policies and products.

Believes, values and attitudes. Values are intimately connected with moral and ethical codes; they determine what people think ought to be done. Beliefs on the other hand, refer to what people think is and is not true. Attitudes connect belief and values with feelings; they may be thought of as a learned predisposition to respond consistently in a favorable and unfavorable manner.

Basic assumptions. They are taken-for-granted solution to an identifiable problem. Basic assumptions guide organizational members' perception, feelings and emotions about things in the organization.

History. Culture is understood to be a product of the historical process.

The different ways described above, can be used to transmit organizational culture during the process of sustaining it. [29]

Classifications and methods for analyzing the corporate culture of an enterprise. A multitude of organizational culture models can be found in literature. One of the first who created a thorough model based on empirical data was Harrison. He defined four different “organization ideologies” (1972) and named them “power orientation”, “role orientation”, “task orientation”, and “person orientation”.

Harrison defines a power-oriented enterprise as “an organization that attempts to dominate its environment and vanquish all opposition. And within the organization those who are powerful strive to maintain absolute control over subordinates”. A power-oriented organization is further described as “competitive and jealous” compliance is more highly valued than performance. [22]

Power orientation can be found in companies with a background of family ownership or which are newly founded.

An organization that is role-oriented aspires to be as rational and orderly as possible. Competition and conflict are regulated or replaced by agreements, rules, and procedures. While there is a strong emphasis on hierarchy and status, it is moderated by the commitment to legitimacy and legality. This means that in both the power- and the role oriented enterprise all power is centralized, but while a power-oriented company exerts this power on a personal level, the role-oriented company has highly formalized processes and work instructions to apply this power. Harrison states, “most organizations we know, live with, and work in are a combination of the power-oriented and role-oriented models, with larger organizations tending toward the bureaucratic (role-oriented) mode”.

“In the organization that is task-oriented, achievement of a superordinate goal is the highest value. The goal need not be economic. The important thing is that the organization’s structure, functions, and activities are all evaluated in terms of their contribution to the superordinate goal. Nothing is permitted to get in the way of accomplishing the task. If established authority impedes achievement, it is swept away. Appropriate knowledge and competence is needed to gain authority.

Harrison also describes this culture as fostering “deep personal satisfaction as well as evoking “strong personal commitment” in “high energy work situations” and links them to “new business and new plant startups, nuclear test shots, intensive care units, combat teams, and political and community organizing campaigns”.

He also points to “social service organizations, research teams, and high-risk businesses”. Task forces and project teams are also mentioned. “Unlike the other three types, the person-oriented organization exists primarily to serve the needs of its members. The organization itself is a device through which the members can meet needs that they could not otherwise satisfy by themselves. Authority in the role- or power-oriented sense is discouraged. When it is absolutely necessary, authority may be assigned on the basis of task competence. Instead, individuals are expected to influence each other through example, helpfulness, and caring”.

Harrison redefined this culture later as “an organizational climate based on mutual trust between the individual and the organization. In such an organization, people believe they are valued as human beings, not just as cogs in a machine”. [22]

He gives examples of small groups of professionals who have joined together for research and development as well as some consulting companies.

Harrison also states, “the pure support culture tends not to thrive in business unless it is balanced by a drive for success—an achievement orientation”.

Those “organizational ideologies”, as Harrison called them back in 1972, are usually not found as pure types. However, usually a company focuses primarily on a single one.

Deal and Kennedy state in their original work, that “each company faces a different reality in the marketplace depending on its products, competitors, customers, technologies, government influences, and so on. In short, the environment in which a company operates determines what it must do to be a success”. This is notable, because the authors state that culture is shaped by outside influences rather than by the individuals inside the company, as most other authors suggest. This outside focus reflects in their corporate culture model, as can be seen in figure 3. [19]

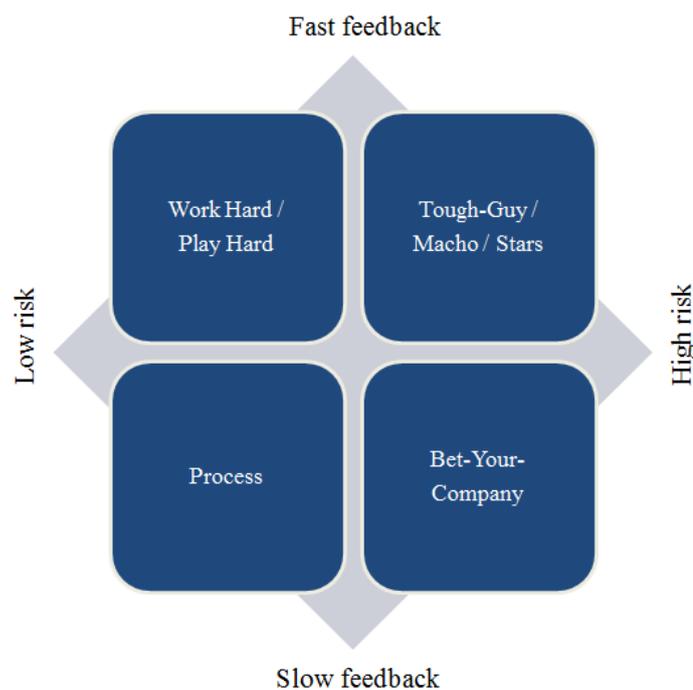


Figure 3 – Deal and Kennedy’s culture model

The process culture is defined as “a world of little or no feedback where employees find it hard to measure what they do; instead they concentrate on how it’s done”. “How neatly and completely workers do something is often more important than what they do. People who are valued in this culture are those who are trying to protect the system’s integrity more than their own”.

When looking for examples, the authors point to “banks, insurance companies, financial-service organizations, large chunks of government, utilities, and heavily regulated industries like pharmaceutical companies”.

The work hard/play hard culture is described as a “world of small risks and quick, often intensive feedback. Activity in this world is everything. Success comes with persistence”. “If the tough-guy culture is built on ‘find a mountain and climb it,’ then work hard/play hard rests on ‘find a need and fill it’”. “While anyone who succeeds in a tough-guy culture becomes a star; here the team beats the world because no individual really makes a difference. The team produces the volume.

The authors give some examples, which include primarily sales organizations such as real estate, automotive distributors, mass consumer-sales companies, office-equipment manufacturers, and all retail stores.

Deal and Kennedy define the **tough-guy (also called “macho” or “stars”) culture** as “the most grueling of all business cultures”. The stakes are high and the feedback is quick. “Tough-guy, macho cultures tend to be young ones with a focus on speed, not endurance. Not taking an action is as important as taking one.

People in this culture require a “tough attitude” and internal competition is high. This is a “world of individualists” where “outlaw heroes are the norm”.

Examples of this culture include construction, cosmetics, management consulting, venture capital, advertising, and publishing. Police departments and surgeons are described as the essence of this type of culture since the stakes there are often ones of life or death.

Bet-your-company cultures have to endure “high risk, but slow feedback” “Slow here doesn’t mean less pressure; instead it means pressure that is as persistent as low-drip water torture”. “Instead of putting their careers on the line—as tough

guys would—corporate bettors often risk the future of the entire company”. “Decision-making comes from the top down—once all the inputs are in. The values of this culture focus on the future and the importance of investing in it”. Industries exemplifying an inhibition of a bet-your-company culture include capital goods, mining and smelting, investment banks, and computer-design companies. [19]

Cameron and Quinn present a statistically validated and widely used tool to diagnose culture. It is called “Organizational Culture Assessment Instrument” or “OCAI” and is based on the Competing Values Framework, which is founded in the work of Quinn and Rohrbaugh (1983).

The culture model presented by Cameron and Quinn places organizations in a continuum of four core values, called:

- flexibility;
- stability;
- differentiation;
- integration.

Each continuum highlights a core value that is opposite from the value on the other end of the continuum.

The authors have named the quadrants in a way that resonates well with managers and researchers alike who have some knowledge in organizational culture frameworks.

It is important to note that these quadrant names were not randomly selected. Rather, they were derived from the scholarly literature that explains how, over time, different organizational values have become associated with different forms of organizations. Cameron and Quinn discovered that the four quadrants that emerged from these analyses (Clan, Adhocracy, Hierarchy, Market) match precisely the main organizational forms that have developed in organizational science figure 4. They also match key management theories about organizational success, approaches to organizational quality, leadership roles, and management skills. [17]

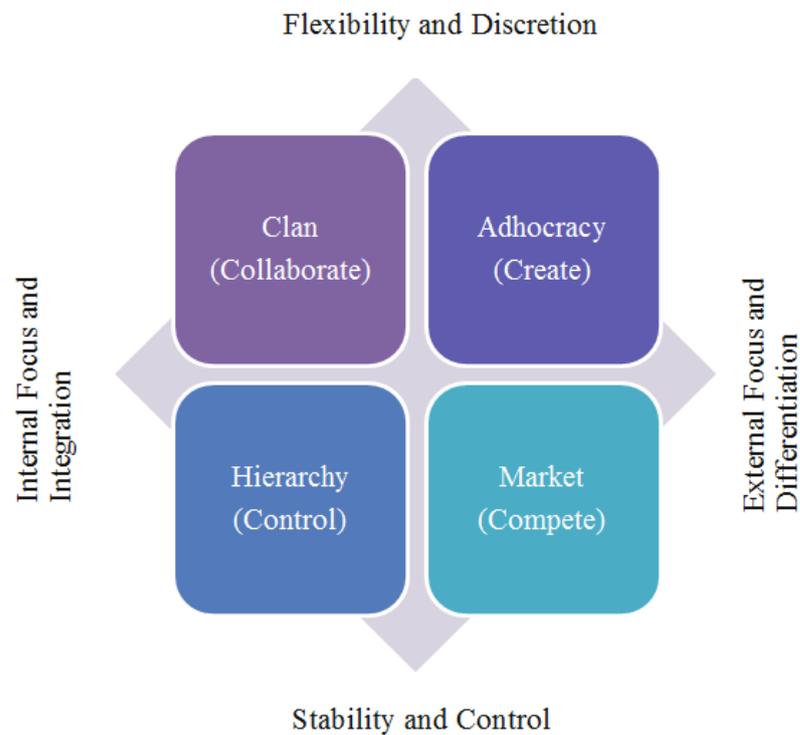


Figure 4 – Cameron and Quinn culture model

Hierarchy cultures emerge, because the environment was relatively stable. Due to that fact, tasks and functions could be integrated and coordinated, uniformity in products and services was maintained, and workers and jobs were under control. Clear lines of decision-making authority, standardized rules and procedures, and control and accountability mechanisms were valued as the keys to success.

A company with such an organizational culture is a formalized and structured place to work. Procedures govern what people do. Formal rules and policies hold the organization together. The long term concerns of the organization are stability, predictability, and efficiency. In such an environment, effective leaders are good coordinators and organizers. Maintaining a smoothly running organization is important.

Examples dominated by a hierarchy culture, as evidenced by large numbers of standardized procedures, multiple hierarchical levels (Ford has 17 levels of management), and an emphasis on rule reinforcement”. In general, hierarchy cultures are characterized by a controlling environment.

In contrast to the stable environment assumption of the hierarchy culture, the basic assumptions in a **market culture** are that the external environment is hostile rather than benign, consumers are choosy and interested in value, the organization is in the business of increasing its competitive position, and the major task of management is to drive the organization toward productivity, results, and profits. It is assumed that a clear purpose and an aggressive strategy lead to productivity and profitability. A market culture therefore has to be a “results-oriented workplace”. Leaders are hard-driving producers and competitors who are tough and demanding. The glue that holds the organization together is an emphasis on winning, and the long-term concern is on competitive actions and achieving stretch goals and targets. Success is defined in terms of market share and penetration while outpacing the competition and market leadership are important.

The tough and demanding leader of the market culture will not last long in a **clan culture**. A more team-oriented approach is needed: basic assumptions in a **clan culture** are that the environment can best be managed through teamwork and employee development, customers are best thought of as partners, the organization is in the business of developing a humane work environment, and the major task of management is to empower employees and facilitate their participation, commitment, and loyalty. Sharing the same values, beliefs, and goals is paramount, especially in rapidly changing, turbulent environments. In general, the clan culture is “typified by a friendly place to work where people share a lot of themselves. It is like an extended family. Leaders are thought of as mentors and perhaps even as parent figures”. Those leaders hold the organization together by loyalty and tradition, which leads to a high commitment. Success is defined in terms of internal climate and concern for people. The organization places a premium on teamwork, participation, and consensus.

The fourth organizational form described by Cameron and Quinn is called **adhocracy**. The root of the word adhocracy is ad hoc—implying something temporary, specialized, and dynamic. Adhocracies can be found in environments that are even more turbulent than those in which clan cultures thrive. A major goal of an adhocracy is to foster adaptability, flexibility, and creativity in the face of uncertainty, ambiguity,

and information overload are typical. The authors found a number of characteristics that are common in this type of organization: No organizational charts due to the frequently and rapidly changing structure, temporary physical space, temporary roles and responsibilities depending on changing client problems, as well as creativity and innovation were the most visible ones. In sum, the adhocracy culture is characterized by a dynamic, entrepreneurial, and creative workplace. People stick their necks out and take risks. Effective leadership is visionary, innovative, and risk oriented. The glue that holds that organization together is commitment to experimentation and innovation. Quite often, the emphasis is on being at the leading edge of new knowledge, products, and services. Readiness for change and meeting new challenges are important. The organization's long-term emphasis is on rapid growth and acquiring new resources. Success means producing unique and original products and services. [17]

Cameron and Quinn also found that new or small organizations tend to progress through a predictable pattern of organization culture changes, starting in the adhocracy quadrant, evolving into a clan, and then a hierarchy culture until it finally settles into a market form, as shown in figure 5:

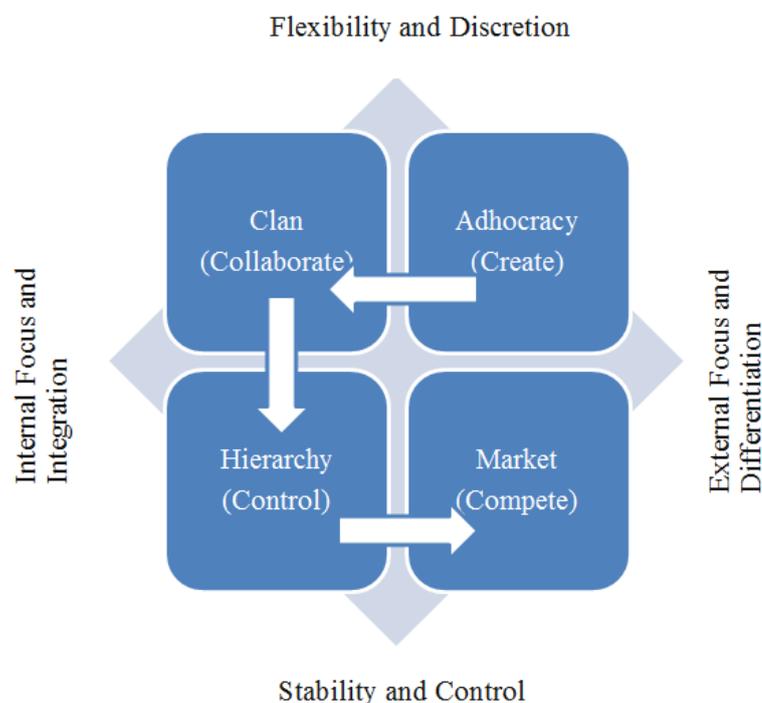


Figure 5– Change in culture over time

This cultural evolution is more or less inevitable. However, if properly managed, elements of other quadrants can be used to soften the weaknesses of the market or hierarchy culture. The necessary starting point for such action is to know what the company believes to be important today. That is, while the company as such may represent one of these quadrants, it might “indeed have a strong secondary component. This is also the case at the department/group level. It is rare however to have companies that share equal traits of all four culture types— with no dominant or barely dominant type. Therefore, the use of this model might lead to a more sophisticated (and complex) result than the pure positioning in a single quadrant of a four square matrix. [17]

The three models shown above describe different aspects of culture.

Harrison focuses on how processes are conducted and decisions are made within a culture, that is, if they are centralized and formalized, or not.

Deal and Kennedy focus on what kinds of decisions have to be made — are the stakes high and how quickly does the decision-maker know if the decision was right.

Cameron and Quinn introduce the element of cultural evolution and focus on the values held dear by the organization: Flexibility, stability, differentiation, or integration.

It is hard to choose between these models in order to evaluate the cultural nature. Due to the fact that validated quality, actuality, the availability of a central database and the generally sophisticated approach, the Cameron and Quinn model is chosen for this research project.

Приложение Б

(обязательное)

Опросник для диагностики корпоративной культуры К. Камерона и Р. Куинна

		Теперь	Предпочтительно
1. Важнейшие характеристики			
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
Всего:		100	100
2. Общий стиль лидерства в организации			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел		
Всего:		100	100
3. Управление работниками			
A	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единого духа и участия коллектива в принятии решений		

		Теперь	Предпочтительно
В	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого.		
С	Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
Д	Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
Всего:		100	100
4. Связующая сущность организации			
А	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации		
В	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
С	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа		
Д	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
Всего:		100	100
5. Стратегические цели			
А	Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия		
В	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей		
С	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг		

		Теперь	Предпочтительно
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел		
Всего:		100	100
6. Критерии успеха			
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере		
C	Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов)		
D	Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат		
Всего:		100	100