Тема 2 Организационная культура и стратегия управления человеческими ресурсами

Оглавление

[Введение 3](#_Toc518257364)

[1. Организационная культура в системе менеджмента 5](#_Toc518257365)

[1.1. Понятия и сущность организационной культуры 5](#_Toc518257366)

[1.2 Виды корпоративной культуры 11](#_Toc518257367)

[2. Анализ корпоративной культуры фирмы «2ГИС» 18](#_Toc518257369)

[2.1 Этапы, инструменты и методы диагностики корпоративной культуры…………. 18](#_Toc518257370)

[2.2 Исследование корпоративной культуры  «2ГИС» 31](#_Toc518257371)

[Заключение 44](#_Toc518257372)

[Список источников 46](#_Toc518257373)

**Введение**

Актуальность темы исследования.

В связи с новыми методами хозяйствования возникает потребность в создании такой среды, когда имидж компании находится на высоте, предприятия встают перед дилеммой: как в условиях жесткой конкуренции вести максимально прибыльно бизнес и не стать банкротом.

 Каждая прогрессивная организация планирует занять устойчивую позицию на отраслевом рынке. Усиленное внимание уделяется формированию образа компании, который вызовет доверие и признание у внешней аудитории, повысит престиж компании. Корпоративная культура, сформированная в соответствии со стратегическими целями компании и ее миссией, основана на базе сложившихся традиций в компании, она взращивается годами и формирует имидж фирмы для внешнего окружения. Исследование базовых основ формирования «правильной» корпоративной культуры является актуальным и значимым для любых предприятий.

Целью курсовой работы является исследование организационной культуры в системе менеджмента на примере организации ОАО «2ГИС»

Объект исследования - ОАО «2ГИС».

Предмет исследования – организационная культура в системе менеджмента организации ОАО «2ГИС»

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы организационной культуры организации;
2. Проанализировать имидж и корпоративную культуру организации ОАО «2ГИС»;
3. Разработать эффективные мероприятия по усовершенствованию имиджа и корпоративной культуры организации.

Теоретическая база исследования подготовлена на основании на трудах российских экономистов, менеджеров, маркетологов и специалистов в исследуемой области, материалах периодических изданий. Практическая часть данной работы основана на практических исследованиях и документальных материалах предприятия.

Методологической основой исследования является диалектический метод, методы дедуктивного и индуктивного анализа, структурно-функциональный, сравнительный, системный и институциональный анализ.

#

# 1. Организационная культура в системе менеджмента

## 1.1. Понятия и сущность организационной культуры

На современном этапе развития бизнеса корпоративная культура выступает важным условием успеха фирмы на рынке, залогом ее динамичного развития.

Существует много определений понятия корпоративной культуры, Приведем некоторые наиболее информативные, каждое из которых вполне информативно отражает основные черты данного явления. Корпоративная культура – это:

«Стандартно повторяющиеся модели поведения в коллективе людей в процессе их взаимодействия» [23, с. 14];

«Стандартные разработанные ценности, которые лоббируются организацией» [6, с. 98];

 «Правила игры, распорядки,  установленные в компании, профессиональные приемы и навыки, которые передают наставники новичкам,  которые намереваются построить карьеру в предоставленной организации» [4, с. 68].

 Таким образом, представляется вероятным описать корпоративную (организационную) культуру как установленную систему базовых ценностей, убеждений, внутрифирменных правил, традиций, сформированных в конкретной организации, которые близки каждому члену организации. Это так называемая система общих ценностей внутрифирменного поведения.

Специалисты по корпоративной культуре сходятся во мнении, что корпоративные ценности и нормы содержат в себе следующие компоненты:

* миссия и цель организации;
* старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу; уважение старшинства и власти);
* роль и значимость руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, полномочия отделов);
* деловые и личностные связи с починенными ( обращение с людьми (забота об их нуждах; уважение личности сотрудника, его стремлений, карьерных амбиций и планов; предоставление возможности повышения квалификации; карьера);
* организация работы и дисциплина, а именно применение новых организационных форм при планировании работы;
* стиль руководства и управления (стили авторитарный, консультативный или сотрудничества; использование целевых групп; личный пример; гибкость и способность при­спосабливаться);
* процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консульта­ции);
* система коммуникации и обмена информацией внутри отдела , фирмы, департамента (информиро­ванность сотрудников; простота коммуникации).

 Благодаря сильной корпоративной культуре перспективная организация становится сплоченной как одна большая семья, каждый сотрудник в коллективе работает во благо развития фирмы и успешно вписывается в команду. Все эти обстоятельства благоприятно влияют на производительность и эффективность функционирования фирмы.

На сегодня есть три принципиальных подхода к понятию организационной культуры и ее происхождения. Первый описывает ее как продукт «естественного развития» организации, как спонтанное явление, которое возникает в процессе делового общения и коммуникаций в трудовом коллективе.

Второй, наоборот, описывает организационную культуру как «искусственное» изобретение, созданное людьми и являющееся результатом их рационального выбора.

Последователи третьего подхода считают что организационная культура – это «смешанная», естественно-искусственная система, которая функционирует на основе взаимодействия формально-рациональных и спонтанных процессах.

Каждый коллектив представляет собой оригинальную органическую систему: половозрастной состав, уровень квалификации сотрудников, уровень образования, отраслевая специфика- все это накладывает свой отпечаток. Таким образом, в каждой организации должна быть своя культура, которая накладывает отпечаток на поведение, взаимодействие людей в коллективе, их развитие и карьерный рост. Служащие и управленцы под воздействием элементов корпоративной культуры формируют модели поведения при обслуживании заказчиков, выстраивают отношения с поставщиками, изучают конкурентов и т.д.

Корпоративная культура придает сотрудникам организационную идентичность, они ощущают себя частью важной и большой группы, которая совместно идет к общей цели. Сотрудники чувствуют уверенность, защищенность, стабильность и безопасность. Если акцентировать внимание на отличительных особенностях высокоэффективной и функциональной корпоративной культуры, то можно выделить такие основные признаки:

* слаженность, взаимодействие, то, что называется team spirit (командный дух);
* получение удовлетворения от своего труда;
* лояльность и преданность организации;
* уважение к ее высоким стандартам, традициям;
* высокая требовательность к качеству труда;
* готовность к инновациям и переменам.

Одним из наиболее результативных показателей сильной корпоративной культуры является постоянство сотрудников и крайне низкая текучесть кадров. Сильная корпоративная культура способна зародить сильный командный дух, сплоченность сотрудников, высокую лояльность и преданность организации, в таких структурах у сотрудников не возникает желания уволиться, у них возникает ощущение уверенности и стабильности. «Живая», действенная корпоративная культура способна благотворно влиять на качество труда и развитие персонала.

Каждая организация разрабатывает свой набор правил и предписаний, управляющих повседневным поведением сотрудников, осуществляя свою деятельность в соответ­ствии с теми ценностями, которые существенным образом влияют на ее сотрудников.

 В своей статье «Ценности как ключевой элемент организационной культуры» М. Сухорукова выделяет три основные формы суще­ствования корпоративных ценностей:

1) идеалы – разработанные и внедренные высшим менеджментом обоб­щенные представления о том, как следует выстраивать отношения внутри коллектива, основанные на положительном опыте, совершенстве в различных проявлениях и сферах деятельности организации,

2) воплощение этих идеалов в коллективе в процессе коммуникаций, разработки правил поведения, коммуникаций, которые базируются на этих идеалах.

3) внутренние мотивационные структуры личности сотрудников организации, побуждающие к поддержанию и воплощению в своем поведении и де­ятельности корпоративных ценностных идеалов. [37, с. 41]

Организационная культура ориентирована на внутреннюю среду и проявляется главным образом в организационном поведении сотрудников. Организационная культура формируется в организации на основе ее опыта адаптации к внешней среде, а также на базе внутренней интеграции. Здесь учитываются устойчивость, эффективность и надежность внутрисистемных организационных связей; гибкость, динамизм и адаптивность к нововведениям в организации; активные процессы позитивной самоорганизации и многое.

Кредо провозглашает основные ценности компании и отражает интересы всех сторон, задействованных в организации. Таким образом, создается база для формирования корпоративной культуры.

Постоянная и целенаправленная работа с персоналом предопределяет успех формирования корпоративной культуры. Работа с персоналом организации включает в себя:

* подбор и расстановку кадров с учетом требований корпоративной культуры данной организации;
* профессиональную и психологическую адаптацию молодых и вновь принимаемых работников к действующей структуре связей и традициям корпоративной культуры;
* непрерывную подготовку и повышение квалификации персонала применительно к задачам организации и требованиям корпоративной культуры;
* воспитание персонала в духе определенных традиций организации и активного отношения к ее развитию. [19, с. 83]

Требования к профессиональным знаниям, навыкам и качествам руководителей и специалистов, как и других работников, должны формироваться на основе принятой в компании идеологии организационного поведения. Таким образом формируется корпоративная культура.

Обычно выделяют два уровня корпоративной культуры: внешний и внутренний. В свою очередь внутренний уровень можно разделить на два подуровня: осознанный и неосознанный. Внешний уровень составляет видимые объекты, артефакты культуры: манера одеваться, правила поведения, физические символы, организационные церемонии, расположение офисов. Все это можно увидеть, услышать или понять, наблюдая за поведением других членов организации. Так выглядит корпоративная культура, на видимом уровне, в глазах стороннего наблюдателя. Два других, невидимых уровня, представляют собой общие для членов организации основные ценности и негласные соглашения.

Внутренний осознанный уровень — это выраженные в словах и делах сотрудников организации об­щие ценности и убеждения, сознательно разделяемые и культивируемые членами организации, проявляющиеся в их рассказах, языке, используемых символах. Есть такие ценности, которые укореняются в корпоративной культуре настолько глубоко, что сотрудники просто перестают их замечать. Вот здесь и начинается второй подуровень, грань между которым становится практически незаметной. Эти базовые, основополагающие предположения и убеждения и есть сущность корпоративной культуры. Именно они руководят поведением и решениями людей на подсознательном уровне.

Фундаментальные ценности корпоративной культуры могут выражаться в различных материальных (видимых, воспринимаемых нашими чувствами) образах: символах, преданиях, героях, девизах и церемониях, с помощью которых мы получаем возможность интерпретировать культуру любой фирмы.

 **Символ** — это объект, действие или событие, имеющее смысл для окружающих. Сим­волы, связанные с корпоративной культурой, доносят до сознания сотрудников важнейшие ценнос­ти организации. К примеру, для того чтобы выразить в символах свою политику «открытых дверей», Билл Арнольд, прези­дент компании Centennial Medical Center, убрал входную в офисе и прикрепил ее к потолку в холле.

**Предания** — это основанные на происходивших в компании реальных событиях, часто повторяемые повествования, известные всем сотрудникам организации. Обыч­но они выражают в неявной форме основные ценности корпоративной культуры.

**Герой** — человек, на которого стараются быть похожими сотрудники компании, является примером для подражания, его достижения и подвиги становятся эталоном к которому стремятся большинство сотрудников. В компаниях с сильно развитой культурой многие достижения становятся основой для появления героических персонажей и тем самым для поддержания корпоративных ценностей на должном уровне.

**Девиз** (он же слоган, он же лозунг) — это предложение, в котором кратко формули­руется основная ценность корпоративной культуры.

**Корпоративные церемонии** — это особые плановые мероприятия, проводимые ради всех присутствующих. Это особые мероприятия, призванные укрепить веру работников в ценности компании, способ­ствовать их объединению, предоставить сотрудникам возможность принять учас­тие в важном событии, приветствовать корпоративных героев.

**Корпоративные мероприятия** – просто необходимы для налаживания отношений между сотрудниками их знакомства друг с другом, а также с руководством. Самые эффективные виды подобных коммуникаций- это брифинги, банкеты, совместные посещения театра, корпоративные пикники, празднование юбилеев и дня основания компании. Многие крупные корпорации устраивают совместные туристические поездки, выезжают и за пределы России.

Итак, к элементам корпоративной культуры относят важные для сотрудников компании ценности, убеждения и нормы, которые материализуются в разные символы, предания, цитаты, церемоний и героев фирмы.

Корпоративная культура - комплекс разделяемых членами организации мнений, эталонов поведения, ценностей, символов, отношений и способов ведения бизнеса, обуславливающих индивидуальность компании.

* 1. **Виды корпоративной культуры**

**Специалисты выделают** следующие виды корпоративной культуры:

1. Клановая культура. Как правило, в таких коллективах много общих тем, все доброжелательно общаются между собой. Коллектив как большая дружная семья. Лидеров такой организации уважают, прислушиваются к ним. В такой организации, как правило, есть установленные эмоциональные связи между членами коллектива, корпоративные ценности, корпоративные праздники, которые возродились в конкретной организации на базе взаимоотношений ее членов. Как правило, там сильна ценность традиций.

В клановой культуре традиционно сформировались два типа лидеров: 1. пособник – открыт к сотрудникам, основная миссия предотвращение и разрешение производственных конфликтов, поиск компромиссов, сильно вовлечен в процессы. Авторитет такой личности в коллективе базируется на вовлечении людей в принятие решений и разрешение проблем.

1. наставник – вовлечено участвует во всех офисных событиях, совместно с коллективом решает его нужды, искренне заботится о членах коллектива. Авторитет такого лидера базируется на взаимном уважении и открытости отношений.

2. Адхократическая культура. Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы брать на себя повышенную ответственность и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация намерена расширять свою влияние на ранке и делает акцент на обретении новых ресурсов. Успех означает производство-предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

В адхократической культуре лидер - это новатор - талантлив и созидателен. Личность, способная предвидеть изменения. В основании его или ее влияния лежит предвидение лучшего будущего и питание надеждами других.

3. Иерархическая культура. Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется а терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

1. Роли лидера в иерархической культуре:
2. Инструктор - технический, хорошо информированный эксперт. Личность, отслеживающая детали и знающая дело. В основании его или ее влияния лежит управление информацией. Активно поощряются документирование и информационный менеджмент.
3. Координатор - заслуживает доверия и надежен. Личность, поддерживающая структуру и рабочий поток. В основании его или ее влияния лежат инжиниринг по ситуации, управление календарными графиками, распределение назначений, размещение ресурсов и т. д. Активно поощряются стабильность и контроль. (25; с. 156)
4. Рыночная культура. Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры - твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации - жестко проводимая линия на конкурентоспособность.
5. В рыночной культуре лидер это - Боец — агрессивный и решительный. Личность, активно преследующая решение задач и достижение целей, получающая заряд энергии в конкурентных ситуациях. Достижение победы — доминантная цель, фокус внимания — на внешних конкурентах и позиции на рынке. Возможен и тип Постановщика. Ориентирован на решение задач и принятие решений. Личность, добивающаяся результатов упорным трудом.
6. Абрамова С.Г. и Костенчук И.А. предлагают следующую классификацию, посредством которой они выделяют различные виды корпоративной культуры (в соответствии с рис. 1):

1) по степени взаимоадекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации выделяют стабильные (высокая степень адекватности) и нестабильные (низкая степень адекватности) культуры. Стабильная культура характеризуется отчетливо заданными нормами поведения и традициями. Нестабильная — отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом и недопустимом поведении, а также колебаниями социально-психологического статуса работников.



Рис.1 Классификация видов корпоративной культуры

2) по степени соответствия иерархии личных ценностей каждого из сотрудников и иерархической системы внутригрупповых ценностей выделяются интегративные (высокая степень соответствия) и дезинтегративные (низкая степень соответствия) культуры. Интегративная культура характеризуется единством общественного мнения и внутригрупповой сплоченностью. Дезинтегративная — отсутствием единого общественного мнения, разобщенностью и конфликтностью.

3) по содержанию доминирующих в организации ценностей выделяют личностно-ориентированную и функционально-ориентированную культуры. Личностно-ориентированная культура фиксирует ценности самореализации и саморазвития личности сотрудника в процессе и посредством осуществления его профессионально-трудовой деятельности. Функционально-ориентированная культура поддерживает ценность реализации функционально заданных алгоритмов осуществления профессионально-трудовой деятельности и моделей поведения, определяемых статусом работника.

4) в зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности предприятия выделяют позитивную и негативную корпоративную культуру. (35; с. 148)

 Мы живем в век все возрастающего давления извне — давление глобального социально-экономического, политического и экономического кризиса, и изнутри — давление духовного кризиса. И то и другое оказывает влияние на жизнь организации. В тех из них, где жизнь вошла в полосу кризисов, культура носит фрагментарный характер и в значительной мере дискредитирована, она уже не может служить надежной связью между людьми, которым необходимо думать и действовать вместе.

Рассмотрим составляющие элементы «корпоративной культуры», ее можно представить в виде двух уровней.

На первом представлены :

* «Атрибутика»
* «Герои компании»
* «Гимн»
* «Девиз»
* «Дисциплина»
* «Логотип»
* «Легенда»
* «Мифы»
* «Одежда»
* «Правила»
* «Речь»
* «Ритуалы»
* «Символ»
* «Фирменный знак»
* «Флаг»
* «Церемонии»

На втором уровне находятся нормы, определяющие поведение сотрудников в компании.

Имиджевая структура корпоративной культуры компании представлена следующими стандартными элементами:

1. Фирменный стиль. К фирменному стилю принято отность:

логотип, флаг, корпоративные цвета, фирменная одежда

Процесс подбора элементов фирменного стиля в одежде для различных категорий персонала тесно связан с вилянием таких факторов, как:

1) статус сотрудника в структуре компании;

2) характер работы, например, если это менеджер по продажам, то здесь играет роль частота контактов с покупателями;

3) потребность в быстром распознавании сотрудника, например, в Сбербанке а зале обслуживания представитель банка традиционно в белой рубашке (или блузке) и черных брюках (юбке) и обязательно с зеленым галстуком.

5) формирование атмосферы активного привлечения внимания.

Традиционно атрибуты фирменного стиля компании можно увидеть на таких предметах, как:

* бланки, фирменные стикеры, флаеры, шариковые ручки, рекламные и информационные буклеты
* Логотипы на офисной технике
* логотип на сайте.

Под корпоративным имиджем понимают представление об организации, сложившееся у потребителей, деловых партнеров, конкурентов, определяющее ее место на рынке и ее взаимоотношения с внешней средой. [2. стр. 200] Главной функцией имиджа является формирование положительного отношения к компании, товару или услуге. Положительный имидж организации повышает конкурентоспособность, доверие, престиж, высокие рейтинги среди конкурентов. В качестве примера положительного имиджа компании со стороны общественности следует выделить компанию ЗАО «Тандер» (г. Краснодар), на средства которой был построен новый стадион в Краснодаре, а также открыта школа для юных футболистов. Сказать, что в Краснодаре компания «Тандер» на положительном счету у местного населения - значить ничего не сказать. Компания «Тандер» одна из наиболее популярных в Краснодаре благодаря высокой социальной ответственности, активной вовлеченности в городскую жизнь.

Поэтому, важно создать корпоративный имидж. При проработке элементов имиджа и бренда, важно понимание того, что компания обязана обеспечивать качественное предоставление услуг/товара, в случае не качественного товара, услуги, положительный имидж смениться негативом и организация обеспечит себе дурную репутацию.

**2. Анализ корпоративной культуры фирмы «2ГИС»**

* 1. **Этапы, инструменты и методы диагностики корпоративной культуры**

 Рассмотрим традиционные инструменты диагностики корпоративной культуры: экспертиза и анализ документов, обход фирмы, анкетный опрос, наблюдение, интервью, эксперимент.

В процессе выполнения экспертизы документации рекомендуется усиленно изучить следующие направления функционирования фирмы:

1 История создания компании:

− рекламные проспекты, пресс-релизы, статьи из архивов, интервью «старожил» фирмы;

− ключевые показатели эффективности функционирования компании (рост

численности персонала, расширение ассортимента товаров (услуг), размеров доходов, показатели прибыль).

2 Стратегические документы компании:

− положение об оплате труда, коллективный договор, стратегия;

− протоколы собраний, заседаний ТОП-менеджмента.

3 Организационная структура:

− организационные диаграммы;

− примеры должностных инструкций.

4 Управление персоналом:

− документы по кадровой политике;

− документы по обучению, переквалификации, адаптации персонала;

− выборочные показатели персонала (средний стаж работы

на предприятии, средний возраст работников, уровень текучести).

5 Системы планирования и контроля:

− инструменты планирования;

− годовые планы и бюджеты;

− отчеты (например, квартальные).

6 Внутренние и внешние системы коммуникаций:

− внутренние средства информации, информационные стенды, корпоративная газета;

− рекламные материалы (буклеты, календари, рекламный контент сайта компании);

− результаты внутрифирменных исследований социально-психологического климата.

Необходимо повышенное внимание обратить на следующие информативные организационные культурные индикаторы:

1 «Внешность» фирмы:

1.1. Внешний вид офиса:

− стиль и форма: высота, архитектурный стиль и т.д.;

− фасад, размер и состояние информационной вывески и т.д.;

− оценить место нахождения офиса с точки зрения коммерческой привлекательности (центр города, окраина и т.д.)

1.2. Окружение:

− удаленность от основных магистралей, наличие указателей,

окружающие организации;

− чистота, порядок вокруг здания и т.д.;

2 «Reseption»:

2.1. Помещение для посетителей:

− обстановка: цветы, мрамор, картины, фотографии, реклама и

т.д.;

− атмосфера ожидания.

2.2. Ритуал приема посетителей в фирме: первый человек, с которым вы контактировали: кто? во что одет? почему именно он? и т.д.;

− количество проведенного вами в проходной времени (кто вас

оттуда забрал?);

3 Обход фирмы:

3.1. Сопровождение: поведение сопровождающего: рассказ о традициях фирмы, гордость за организацию, мимика, глубина в объяснениях специфических проблем организации, корпоративный жаргон, представление отделов, представление работников: имя, фамилия, приветствие.

3.2. Наблюдения в течение обхода:

− месторасположение кабинетов;

− внутренняя атмосфера: социально-психологический климат, доброжелательность, отсутствие напряженности и т.д.;

− оснащенность рабочих мест: технические средства, цвета,

 Следующим инструментом диагностики корпоративной культуры

выступает анкетирование персонала на предмет ценностей фирмы, стратегия фирмы, особенности коммуникаций; социально-психологический климат.

 По результатам анкетирования можно получить ценную информацию о состоянии культуры на предприятии: насколько в текущий момент она соответствует ожиданиям высшего руководства, какие мероприятия требуются для ее улучшения, требуется или нет корректировка стратегии и целей организации.

Методы диагностики по сути можно разделить на два.

1. Разработка рамочных конструкций

 «Методика К. Камерона и Р. Куинна». Авторы предложили рамочную конструкцию ценностей, для этого применялось два типа измерения. Первое отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают гибкость и динамизм, от тех критериев стабильности и порядка. Второе отделяет критерии эффективности, подчеркивающих внутреннюю ориентацию от критериев с внешней ориентацией и дифференциацией. Оба измерения формируют квадраты, в каждый из которых вносятся детерминанты организационной культуры. Четыре группы критериев определяют стержневые ценности, по которым специалисты формируют итоговые выводы об организации.



Сравнение моделей организационных культур

|  |  |
| --- | --- |
| Параметр | Базовые типы (модели) организационной культуры |
| Клан | Иерархия | Рынок | Адхократия |
| Критерий успеха организации | Сплоченность, моральный климат,  | Рентабельность, рационализм, своевременность,  | Рыночная доля, достижение внешней цели, поражение конкурентов | Результат на передовом рубеже, творческий рост,  |
| Направленность культуры | Наделение полномочиями, департаментализация, вовлечение в коллективную деятельность,  | Критика исполнения, контроль и измерение процессов, принятие решений | Ориентация на потребителя, повышение продуктивности, конкурентное партнерство, повышение конкурентоспособности, вовлечение потребителей и смежников | Вовлечение в творческий процесс, восхищение новациями, создание новых стандартов, предвидение потребностей, неустанное совершенствование |
| Цель социокультурных инициатив | Отклик на нужды работников | Администрирование | Контроль, соперничество, производство | Создание наиболее благоприятных условии для преобразований |
| Функции и качества лидера | Пособник, воспитатель, родитель, поборник интересов работников | Координатор, наставник, организатор, специалист-администратор | Надсмотрщик, соперник, стратег | Компетентность в изменениях, консультация и помощь в творческом процессе |

Клановая организационная культура. ЕЕ отличает устойчивая дружная атмосфера. Сотрудники строят рабочие отношения на доверии и общих интересах. **Стиль лидерства:** лидеры выступают как воспитатели, даже как своего рода родители. **Связующая сущность организации:** традиции, устои, наставничество, преданность сотрудников.

**Критерии успеха:** здоровая атмосфера в коллективе и всесторонняя забота о людях. **Приоритеты в организации:** акцент — на долгосрочной выгоде от личностного роста и совершенствования. Высоко ценится сплоченность коллектива. **Управление наемными работниками:** организация поощряет командную работу, участие людей в бизнесе.

Иерархическая организационная культура. Деятельность сотрудников строго регламентирована процедурами. **Стиль лидерства:** лидеры гордятся тем, что они рационально мыслящие координаторы и организаторы.

**Связующая сущность организации: строго формализованные** правила и политика компании.

**Критерии успеха:** снижение затрат, надежные поставки, плановые календарные графики.

**Приоритеты в организации:** критически важно поддержание плавного хода деятельности организации.

**Управление наемными работниками:** акцент — на гарантии занятости и обеспечении долгосрочной предсказуемости.

Рыночная организационная культура Ориентация на конечные результаты. Люди целеустремленны и между ними существует здоровая конкуренция.

**Стиль лидерства:**лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они очень требовательны и не терпят компромиссов.

**Связующая сущность организации:** организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать.

**Критерии успеха:** проникновение на рынки, увеличение рыночной доли, лидерство на рынке.

**Приоритеты в организации:** репутация и успех являются общей заботой. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

**Управление наемными работниками:** поощрение внутренней конкуренции.

 Адхократическая организационная культура Динамка и творчество. Люди готовы «подставлять свои шеи» и идти на риск.

**Стиль лидерства:** лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать.

**Связующая сущность организации:**преданность экспериментированию и новаторству.

**Критерии успеха: применение инноваций, выпуск и** предоставление уникальных и новых продуктов и услуг.

**Приоритеты в организации:** подчеркивается необходимость деятельности на передовом рубеже.

**Управление наемными работниками:** руководство приветствует и поощряет инициативу.

 Рыночная культура также гарантирует эффективный контроль и стабильность, высокую управляемость организации и прогнозируемость развития событий. При этом она ориентирована на внешнюю среду, поэтому организация такого типа больше зависит от ее изменений.

Инструмент оценки текущего и предпочтительного состояния

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Код | Компонент организационной культуры | Текущее состояние | Предпочтительное состояние |
| 1. Общая характеристика |
| A | Организация уникальна по своим качествам, сотрудники имеют много общих устремлений и целей |  |  |
| B | Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди способны брать на себя повышенную ответственность и идти на риск |  |  |
| C | Организация нацелена 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 |  |  |
| 2. 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, агрессивности, ориентации на результаты |  |  |
| D | Общий стиль лидерства в организации являет собой пример слаженности, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности |  |  |
| 3. Управление наемными работниками |
| A | Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений |  |  |
| B | Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности |  |  |
| C | Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, авторитарной дисциплиной, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений |  |  |
| D | Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях |  |  |
| 4. Связующая сущность организации |
| A | Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне |  |  |
| B | Организацию связывает воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах |  |  |
| C | Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнении задачи.  |  |  |
| D | Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации |  |  |
| 5.1. Стратегические цели |
| A | Организация заостряет внимание на гуманном развитии. В организации принято проявлять соучастие, руководство отличается высокой степенью доверия к подчиненным, проявляет соучастие в решении проблем. |  |  |
| B | Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся стремление к инновациям и поиск возможностей |  |  |
| C | Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях.  |  |  |
| D | Организация акцентирует внимание на постоянстве и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль |  |  |
| 5.2. Стратегические цели |
| A | Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях |  |  |
| B | Организация видит свое развитие и достижение конечной цели в изобретении новых видов продукцию, развитии новых технологий. Это производственный лидер и новатор |  |  |
| C | Организация видит успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ к успеху - конкурентное лидерство на рынке |  |  |
| D | Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты |  |  |

 «Методика Т. Дила и А. Кеннеди»

Авторы выделили два критерия: скорость обратной связи и степень риска. И образовалось четыре типа культур:

-«культура мачо»;

-«культура усердной работы»;

-«культура инвестиций»;

-«культура процесса».

Основные характеристики типов корпоративной культуры по методике Т. Дила и А. Кеннеди\*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|   |   | Тип корпоративной культуры |   |
| Характеристика |   |   |   |   |
| «культура | «культура | «культура | «культура |
|   | мачо» | усердной работы» | инвестиций» | процесса» |
|   |   |   |   |   |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Степень допус- | Высокая | Низкая | Высокая | Низкая |
| тимого риска |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |
| Обратная связь | Быстрая | Быстрая | Медленная | Медленная |
| от принятых |   |   |   |   |
| решений |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |
| Типичные виды | Строитель- | Недвижимость, | Нефтяные, | Банки, страховые |
| организаций, | ные, косме- | компьютерные | авиакомпании, | компании, ком- |
| которые исполь- | тические, | фирмы, торговля | Производители | мунальные, фар- |
| зуют данную | телевизион- | автомобилями, вы- | средств произ- | мацевтические, |
| культуру | ные, радио, | ездная торговля, | водства, архи- | финансовые |
|   | предприни- | магазины, крупные | тектурные фир- | предприятия, |
|   | мательские, | предприятия тор- | мы, инвестици- | многие прави- |
|   | управление | говли | онные банки, | тельственные |
|   | и консалтинг |   | горнодобываю- | учреждения |
|   |   |   | щие предприятия |   |
|   |   |   |   |   |
| Поведение лю- | У них жест- | Прекрасно торгу- | Могут долгое | Очень осторож- |
| дей, которые хо- | кие уста- | ют. Как правило, | время терпеть | ны и бережно |
| рошо прижива- | новки. Ин- | дружелюбны | неопределен- | относятся к до- |
| ются или приоб- | дивидуали- | и располагают | ность. Всегда | веренной им ра- |
| ретают репута- | сты. При- | к себе. Использу- | перепроверяют | боте. Организо- |
| цию героя в дан- | знают риск | ют командный | свои решения. | ванны и пункту- |
| ной культуре | типа «или | подход к решению | Обладают хо- | альны. Внима- |
|   | все или ни- | проблем. Не суе- | рошей техниче- | тельны к каждой |
|   | чего». Суе- | верны | ской подготов- | мелочи. Всегда |
|   | верны |   | кой. Уважают | следуют уста- |
|   |   |   | авторитеты | новленным пра- |
|   |   |   |   | вилам |
|   |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Сильные сторо-* | Могут бы- | Могут в короткие | Могут делать | Привносят в ра- |
| *ны сотрудников /* | стро выпол- | сроки выполнить | изобретения и | боту порядок |
| *культуры* | нять работу | большой объем | открытия науч- | и организован- |
|   |   | работы | ного характера | ность |
|   |   |   |   |   |
| *Слабые стороны* | Их ничему | Ищут быстрые од- | Очень медлен- | В таких органи- |
| *сотрудников /* | не учат | норазовые реше- | но выполняют | зациях часто воз- |
| *культуры* | прошлые | ния. Их задачи | задания. Их ор- | никают пробле- |
|   | ошибки. Все | рассчитаны на ко- | ганизации под- | мы, связанные |
|   | в организа- | роткие сроки. | вержены крат- | с оборотными |
|   | ции имеет | Больше настроены | косрочным ко- | средствами. |
|   | краткосроч- | на действия, чем | лебаниям эко- | Много бюрокра- |
|   | ный харак- | решение проблем | номического | тической волоки- |
|   | тер. Они иг- |   | характера | ты. Инициатива |
|   | норируют |   |   | подавляется. Со- |
|   | ценность |   |   | трудники долго |
|   | сотрудниче- |   |   | выполняют уто- |
|   | ства |   |   | мительные зада- |
|   |   |   |   | ния |
|   |   |   |   |   |
| *Привычки людей,* | Модно оде- | В одежде они из- | Одеваются со- | Одеваются соот- |
| *которые хорошо* | ваются. Жи- | бегают крайно- | образно своему | ветственно по- |
| *приживаются* | вут в пре- | стей. Живут в ти- | положению в | ложению в орга- |
| *или имеют ре-* | стижных | повых домах. | организации. | низации. Живут |
| *путацию героя* | районах. | Предпочитают ко- | Их жилищные | в квартирах или |
|   | Любят ин- | мандные виды | условия также | скромных домах. |
|   | дивидуаль- | спорта, такие, как | соответствуют | Любят такие ви- |
|   | ные виды | футбол. Любят | их положению. | ды спорта, в ко- |
|   | спорта, та- | вместе выпить | Любят такие | торых можно на- |
|   | кие, как тен- |   | виды спорта, | слаждаться са- |
|   | нис. Любят |   | как гольф, в ко- | мим процессом, |
|   | состязаться |   | торых резуль- | как например, |
|   | друг с дру- |   | тат неясен до | бег или плавание. |
|   | гом в сло- |   | конца игры. | Любят обсуждать |
|   | весных по- |   | Старшие члены | различные доку- |
|   | единках |   | организации | менты |
|   |   |   | играют роль |   |
|   |   |   |  |   |
|   |   |   |  |   |
|   |   |   |  |   |
|   |   |   |   |  |

 «Методика Г. Ховштеде». Все результаты сводятся к четырем ключевым аспектам: стремление избегать неопределенность; мужественность, женственность; индивидуализм, коллективизм; дистанция между людьми с различным статусом.

Крайние значения этой шкалы: абсолютизация своих личных интересов и полное подчинение интересам группы или общества.

|  |  |
| --- | --- |
| **Страны с высокими значениями коллективизма** | **Страны с высокими значениями индивидуализма** |
| Приоритет подготовки работника со стороны компании (тренинг, физическое состояние и т.д.) | Приоритет личной жизни работника (по затратам свободного времени) |
| Эмоциональная зависимость от компании | Эмоциональная независимость от компании |
| Стремление работать в крупных компаниях | Стремление работать в небольших компаниях |
| Преобладают моральные обязательства в отношениях с компанией | Преобладает трезвый расчет в отношениях с компанией |
| Студенты считают социально менее приемлемым преследовать собственные цели, не заботясь о других | Студенты считают социально приемлемым преследовать собственные цели, не заботясь об остальных |
| Менеджеры стремятся к послушанию и порядку | Менеджеры стремятся к лидерству и разнообразию |
| Менеджеры оценивают свое положение, ставя на первое место уверенность и стабильность | Менеджеры оценивают свое положение, ставя на первое место свою самостоятельность |
| Менеджеры придерживаются традиционных взглядов, не одобряя инициативы работников или групповой активности | Менеджеры придерживаются современных взглядов на стимулирование инициативы работников или групповой активности |
| Групповые решения более привлекательны, чем индивидуальные | Индивидуальные решения более привлекательны, чем групповые |
| Студенты ориентируются в жизни на веление долга | Студенты ориентируются па радости жизни |
| Менеджеры в качестве главных целей в жизни называют долг, опыт и престиж | Менеджеры в качестве главных целей в жизни называют удовольствия, влечения и безопасность |
| Индивидуальная инициатива осуждается обществом: фатализм | Индивидуальная инициатива поощряется обществом |
| Люди рассуждают в терминах свой — чужой: партикуляризм | Люди рассуждают в общих терминах: универсализм |
| Социальные отношения определяются принадлежностью к своей или чужой группе | Люди испытывают потребность в личных дружеских отношениях |
| Более длительный период ученичества (время до повышения в должности) | Менее длительный период ученичества (время до повышения должности) |
| Большее значение удельного показателя дорожно-транспортных происшествий | Меньшее значение удельного показателя дорожно-транспортных происшествий |
| Преобладание традиционных способов времяпрепровождения | Преобладание современных способов времяпрепровождения |

**Дистанция власти** — признаваемая или допустимая степень неравенства между людьми с точки зрения влияния на принимаемые решения. Проще говоря, это фактическая доступность руководства для подчиненных.

Степень неравенства измерялась по шкале «дистанция власти» по 100-балльной шкале экспертным путем с помощью индикаторов размера дистанции, приведенных в табл.

*Таблица 2.2 Состав и различия индикаторов по параметру «дистанция власти»*

|  |  |
| --- | --- |
| **Страны с меньшей дистанцией власти** | **Страны с большей дистанцией власти** |
| Родители придают меньшее значение послушанию детей | Родители придают большее значение послушанию детей |
| Студенты высоко ценят независимость | Студенты высоко ценят комфорт |
| Авторитарный подход среди студентов — следствие их личных особенностей | Студенты рассматривают авторитарный подход как социальную норму |
| Менеджеры склонны при принятии решений советоваться с подчиненными, организовывать голосование, считаются с мнением подчиненных | Менеджеры принимают решения на автократичной и патерналистской основе |
| Постоянный надзор и контроль оценивается подчиненными негативно | Постоянный надзор и контроль оценивается подчиненными позитивно |
| Сильная производственная этика: не верят, что человек может не любить работать | Слабая производственная этика: скорее верят, чем не верят, что человек может не любить работать |
| Менеджерам больше правится начальник, непосредственно участвующий в делах | Менеджерам больше правится директивный и мотивирующий начальник |
| Предпочтения подчиненных в отношении стиля принятия решений менеджером явно направлены в сторону консультативного, компромиссного типа | Предпочтения подчиненных в отношении стиля принятия решений менеджером поляризованы между авторитарно-патерналистским стилем и правилом подчинения меньшинства большинству |
| Менеджеры предпочитают рассматривать самих себя как практичных и системных людей, признают необходимость поддержки | Менеджеры предпочитают считать себя великодушными людьми, берущими ответственность за принятие решений на себя |
| Работники в меньшей степени боятся выражать несогласие с начальством | Работники боятся выражать несогласие с начальством |
| Работники проявляют большую готовность к кооперации | Работники проявляют меньшую готовность к кооперации |
| Считается, что менеджеры более склонны к рассуждениям | Считается, что менеджеры менее склонны к рассуждениям |
| У студентов слова «власть» и «богатство» вызывают чаще позитивную реакцию | У студентов слова «власть» и «богатство» вызывают чаще негативную реакцию |
| Смешанные настроения по поводу участия подчиненных в управлении | Идеологическая поддержка участия подчиненных в процессе управления |
| Смешанные настроения среди менеджеров по поводу возможности распределения лидерских функций и инициативы | Идеологическая поддержка среди менеджеров возможности широкого распределения лидерских функций и инициативы |
| Возможен неформальный совет с работниками без их формального участия в процессе | Формальное участие работников в процессе возможно без неформального совета с ними |
| Высокообразованные работники в меньшей степени придерживаются авторитарных ценностей, чем малообразованные | Уровень образования не влияет на приверженность большинства авторитарным ценностям |

Восприятие неопределенности. Стремление избегать неопределенности —степень, с которой люди предпочитают действовать самостоятельно, заботясь о себе и своих близких.

 Таблица 4. Состав и различия индикаторов по параметру «отношение к неопределенности»

|  |  |
| --- | --- |
| **Страны, принимающие неопределенность** | **Страны, отвергающие неопределенность** |
| Пониженный уровень тревоги населения | Повышенный уровень тревоги населения |
| Большая готовность жить сегодняшним днем | Большая забота о будущем |
| Меньший уровень связанных с работой стрессов | Высокий уровень связанных с работой стрессов |
| Меньше эмоциональное сопротивление переменам | Больше эмоциональное сопротивление переменам |
| Лояльность по отношению к работодателю не считается добродетелью | Лояльность но отношению к работодателю рассматривается как добродетель |
| В качестве работодателей предпочитают небольшие организации | В качестве работодателей предпочитают крупные организации |
| Меньший разрыв между поколениями | Как правило, высокие посты занимают более пожилые люди: геронтократия |
| Менеджеров отбирают по каким-то иным критериям, нежели возраст | Менеджеров отбирают на основе критерия старшинства |
| Более сильная мотивация на достижение | Менее сильная мотивация на достижение |
| Надежда на достижение успеха и сильное стремление | Боязнь поражения |
| Большая склонность к риску | Меньшая склонность к риску |
| Более сильная ориентация на индивидуальные достижения | Менее сильная ориентация на индивидуальные достижения |
| Предпочтение карьеры менеджера карьере специалиста | Менеджер должен быть специалистом в той области, которой руководит |
| Иерархическими структурами организации можно пренебрегать из прагматических интересов | К иерархическим структурам организации необходимо относиться с уважением |
| Предпочтение отдается более широким директивам | Предпочтение отдается детализированным требованиям и инструкциям |
| Возможность нарушения установленных правил из прагматических соображений | Невозможность нарушения правил |
| Конфликт в организации — нормальное явление | Конфликт в организации нежелателен |
| Конкуренция между работниками должна быть честной | Конкуренция между работниками не одобряется па уровне личностного сознания |
| Большие симпатии отдаются индивидуальному и авторитарному решению | Идеологическое требование консенсуса и консультативного лидерства |
| Возможно полное делегирование полномочий подчиненным | Инициативу подчиненных следует контролировать |
| Высокая терпимость к неопределенности в восприятии других | Низкая терпимость к неопределенности в восприятии других |
| Высокая готовность к достижению компромисса с оппонентами | Низкая готовность к компромиссу с оппонентами |
| Иностранцы допускаются в качестве менеджеров | Подозрительное отношение к иностранцам в качестве менеджеров |
| Большое количество людей готовы к жизни за границей | Лишь немногие готовы к жизни за границей |
| Более высокая толерантность к неясности в оценке собственной работы (низкий уровень удовлетворенности) | Низкая толерантность к неясности в оценке собственной работы (высокий уровень удовлетворенности) |
| Оптимизм по поводу возможности контролировать принятие решений политиками | Пессимизм по поводу возможности контролировать принятие решений политиками |
| Оптимизм работников по поводу мотивов деятельности компании | Пессимизм работников но поводу мотивов деятельности компании |
| Оптимизм в отношении инициативы, амбиций и лидерских способностей персонала | Пессимизм в отношении амбиций и лидерских способностей персонала |

 Оценка культуры осуществляется в четыре этапа:

1) Анализ стратегии фирмы с учетом ее организационной

культуры. Систематический анализ стратегии в аспекте требований

к организационной культуре.

2) Разработка стратегически необходимой культуры. На основе проведенного анализа строится и визуализируется стратегически необходимая корпоративная культура.

3) Отождествление стратегически необходимой корпоративной куль-

туры с реально существующей. После построения профиля следует сравнить

его с существующим и ответить на вопрос о соответствии страте

гии организации существующей культуре.

4) Оценка необходимых культурных изменений.

**2.2 Исследование корпоративной культуры  «2ГИС»**

 «2ГИС» (до ребрендинга в 2011 году — «ДубльГИС») — международная картографическая компания, которая занимается электронными справочниками с картами городов с 1999 года.

Главный офис «2ГИС» расположен в [Новосибирске](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%81%D0%B8%D0%B1%D0%B8%D1%80%D1%81%D0%BA). Компания разработала справочники для многих городов [России](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F), также для некоторых зарубежных стран. Основной источник доходов компании «2ГИС» — продажа рекламных баннеров на интерактивной карте и в справочнике.

Компания 2gis по итогам 2015 года вошла в десятку крупнейших интернет-компаний России по версии [Forbes](https://ru.wikipedia.org/wiki/Forbes).

Впервые проект возник внутри новосибирской компании «Техноград плюс». Она занималась выпуском профессиональных [ГИС](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%B5%D0%BE%D0%B8%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0) по заказу НГТС и других организаций. Массовым тиражем компания выпустила компакт-диски с картой Новосибирска. Также компания выпустила CD «Строительные фирмы и организации» — приложение к газете «Стройка».

В 1998 году, после кризиса, компания «Техноград плюс» вынуждена была выпустить бесплатный продукт с расчетом на привлечение рекламодателей и получением основной доли доходы от рекламы. Так электронный справочник, который был объединен с картой города стал набирать популярность. Продукт получил название ДубльГИС: ГеоИнформационная Система плюс Городской Информационный Справочник

В 2004 году проект был выделен в самостоятельную бизнес-единицу — ООО «ДубльГИС». В этом же году был открыт первый филиал ООО «ДубльГИС» в Омске, а также были заключены договоры коммерческой концессии с партнёрами в Томске, Барнауле и Новокузнецке. С этого момента началась экспансия ДубльГИС в города России.

В 2011 году компания проводит ребрендинг, в результате которого продукты получают название 2ГИС (ДваГИС). Спустя 12 лет после первого выпуска 2ГИС приходит в столицу — выпущен справочник Москвы. Релиз мобильных приложений для Android и iOS.

На основании рамочной конструкции конкурирующих ценностей К. Кэмерона и Р. Куинна были выстроены диаграммы (профили) организационной культуры 2 Гис. В анкетировании приняло участие 40 сотрудников, из них 3 сотрудника — представители административно-управленческого персонала и 37 представителей основного состава. Был построен 1-«общий профиль (культурограмма) организации», а также профили по отдельным аспектам ОК, выделяемых авторами методики: 2-«важнейшие характеристики», 3 — «стиль лидерства», 4 — «управление наемными работниками», 5 — «связующая сущность организации», 6 — «стратегические цели», 7 — «критерии успеха». Профиль «а», «теперь», отражает актуальное состояние ОК организации; профиль «б» — желаемое (предпочтительное) состояние ОК. Соответствующие диаграммы представлены на рисунках 2.1–2.7.

Общий профиль актуального состояния организационной культуры 1а (рис. 2.1), являющийся усредненным профилей по отдельным аспектам, демонстрирует преобладание демократического (иерархического) и рыночного типов культур.

Профиль корпоративной культуры «2ГИС»



 Рисунок 2.1 Общий профиль

 Бизнес-процессы строго регламентированы, обмен информацией внутри коллектива также происходит строго по правилам. Внутренний порядок поддерживается правилами, инструкциями, централизованным принятием решений. организации.



Рисунок 2.2 Характеристики

Сходную картину демонстрируют профили 2а-«важнейшие характеристики», 6а — «стратегические цели», 7а — «критерии успеха». Критерии эффективности, наиболее высоко ценимые в бюрократической культуре — своевременность, предсказуемость, плавное течение бизнеса.



Рисунок 2.3 Стиль лидерства

Профиль 4а — «управление работниками» демонстрирует значительный (17 единиц) перевес рыночного типа ОК в сравнении с бюрократическим. В управлении человеческими ресурсами данный тип ОК требует соответствия кадров стратегии бизнеса. Здесь лидер организации должен выступать в роли наставника, организатора, координатора. 

Рисунок 2.4 Управление работниками

Сравнение культурограмм «а», «теперь» и «б», «предпочтительно» показывает, что в будущем сотрудники хотели бы видеть в организации преобладание черт клановой и адхократической культур, то есть культур, характеризуемых как гибкие и дискретные.



Рисунок 2.5 Связующая сущность

Ярко выражен акцент на индивидуальности, поощрение риска и предвидение будущего, поскольку почти каждый работник адхократической организации оказывается причастным к общению с клиентами, исследованиям и развитию и т.д.



Рисунок 2.6 Стратегические цели

Преобладание бюрократического типа по большинству профилей свидетельствует о согласованности актуальной ОК. Культурная согласованность более характерна для высокопроизводительных организаций.



Рисунок 2.7 Критерии успеха

Анализ профилей 3б — «общий стиль лидерства» и 5б — «связующая сущность организации» показывает, что подобно профилям 3а и 5а, эти культурограммы похожи между собой; однако, вероятно в последующем сотрудники отдают предпочтение клановому типу в данных аспектах организационной культуры. Существенное различие культурограмм «а», «теперь» и «б», «предпочтительно» свидетельствует о назревшей необходимости коррекции организационной культуры. Согласованность профилей «предпочтительно» ниже, чем профилей «теперь». Это связано с тем, что профили «б» описывают, по сути, «виртуальную» организацию, в то время как профили «а» представляют оценку существующих характеристик организации.

Основным инструментом этого метода является анкета. Она включает шесть вопросов, каждый из которых предполагает четыре альтернативы ответов. Баллы 100-балльной оценки необходимо распределить между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует данному агентству. Анкета (Приложение 1) содержит две колонки ответов: «Теперь» и «Предпочтительно». В колонке «Теперь» оценивается корпоративная культура фирмы в текущий момент. В колонке «Предпочтительно» дается рейтинговая оценка той корпоративной культуры, которая в идеале должна быть, и которой необходимо стремиться.

После заполнения анкеты в колонке «Теперь» суммируем баллы всех ответов А, получившуюся сумму делим на 6. Аналогичные вычисления производим для ответов B, C и D. Те же действия производим с колонкой «Предпочтительно». В итоге получаем четыре координаты для текущей и четыре координаты для желаемой корпоративной культуры, затем формируем профиль корпоративной культуры.

Из полученного графика видно, что большая часть профиля корпоративной культуры располагается в квадранте Адхократия. Таким образом, агентство имеет адхократическую корпоративную культуру, с некоторыми элементами рыночной.

Расчеты оценки:

|  |
| --- |
| Теперь |
| Ответ | Общая сумма | Общая сумма, деленная на 6 |
| A | 60 | 10 |
| B | 305 | 50 |
| C | 205 | 35 |
| D | 30 | 5 |

|  |
| --- |
| Предпочтительно |
| Ответ | Общая сумма | Общая сумма, деленная на 6 |
| A | 120 | 20 |
| B | 330 | 55 |
| C | 125 | 20 |
| D | 25 | 5 |

Нами изучена корпоративная культура организации 2 Гис. С помощью методики Д. Кэмерона, Р. Куинна установлено, что в настоящее время доминирует иерархически-рыночный тип культуры. Данный тип культуры предполагает устойчивое непрерывное течение дел, постоянство воспроизводства оказываемых услуг, развитую иерархическую структуру, строгое следование инструкциям; роль успешного лидера раскрывается через функции организации и контроля. В будущем сотрудники видят организацию 2 Гис как организацию с кланово — адхократическим типом ОК, что подразумевает развитие командного духа, более ощутимое признание заслуг персонала, смещение роли руководителя — руководитель должен проявлять себя как наставник, проявляющий заботу о развитии человеческих ресурсов и поддержании благоприятной атмосферы в коллективе. Лидерство основано на вовлечении сотрудников в принятие решений и разрешении проблем.

Далее продолжим исследование с применением метода Денисона. Этот метод включает анкету, содержащую 60 утверждений, которые позволяют определить специфические аспекты корпоративной культуры по каждой из четырех вышеуказанных характеристик.

Для измерения корпоративной культуры «2ГИС» необходимо заполнить анкету, оценив каждое утверждение от 1 до 5 баллов 1 - минимальный балл и означает «полностью не согласен», 5 - максимальный балл и означает «полностью согласен». (см. приложение 2)

Далее высчитывается значение каждого из 12 индексов. Для этого складываются баллы каждого индекса и полученные числа пересчитываются в проценты, исходя из того, что максимальное значение каждого индекса может быть равно 25 (максимальный бал за каждое утверждение - 5), при этом 25 принимается равным 100%.

Полученные индексы вносятся в диаграмму, разработанную Денисоном. Она ясно отражает состояние корпоративной культуры.

Диаграмма разделена пополам горизонтально, чтобы проводить различие между внешней (верхняя половина) и внутренней (нижняя половина) направленностью.

Вовлеченность и стабильность относятся к внутренней динамике компании, а способность к адаптации и цель, демонстрируют отношения между организацией и внешним окружением.

Диаграмма разделена пополам вертикально, чтобы разграничить гибкие (левая половина) и стабильные (правая половина) стороны организации.

Вовлеченность и способность к адаптации подчеркивают склонность к компромиссу и изменениям, а стабильность и цель делают акцент на предрасположенность организации к стабильности и управлению.

Все индексы, получившиеся в расчетах, выше 75%, что свидетельствует о высоком уровне корпоративной культуры агентства и ее эффективности.

Высокие индексы цели и стабильности указывают на высокую отдачу от инвестиций, активов и предоставления услуг, а также на операционную силу агентства. Стабильность и вовлеченность связаны с качеством результатов работы, производительностью труда,, удовлетворенностью работников. Показатели индексов данных параметров у «2ГИС» означают высокий уровень качества промо-акций, высокую удовлетворенность результатами своего труда со стороны работников.

Способность к адаптации и цель (внешний фокус) влияют на доходы, рост количества предоставляемых услуг и долю рынка. Высокие значения этих индексов свидетельствуют о том, что в «2ГИС» происходит стремительный рост количества предоставляемых услуг и доли рынка.

Исходя из данных, полученных в результате анализа культуры по методу Денисона, можно увидеть, что фирма обладает сильной корпоративной культурой.

Методика «Модель Д. Денисона»

После подсчета анкетных данных были получены результаты (средние значения) (см. табл.2.2.3). Они были отражены в диаграммах (см. рис.2.3. и рис. 2.4.), которые наглядно иллюстрируют, насколько выраженной является та или иная характеристика корпоративной культуры, по мнению сотрудников организации. Под миссией подразумеваются значимые долгосрочные направления её развития. Согласованность – система ценностей, конструкты, нормы, которые лежат в основе сильной и устойчивой культуры. Вовлеченность — уровень ответственности за общее дело и чувство сопричастности сотрудников, ориентация на человеческий потенциал. Адаптивность — это трансформация запросов деловой среды в действия, способность организации и членов организации изменяться.

Таблица 2.2.3 - Результаты анкетирования по методике Д. Денисона

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметр культуры | Баллы | Оценка,% | Фактор | Баллы | Оценка,% |
| 1. Миссия | 3,24 | 64,8 | 1.1. Стратегия | 3,31 | 66,1 |
| 1.2. Цели и задачи | 3,62 | 72,4 |
| 1.3. Видение | 2,79 | 55,8 |
| 2. Согласованность | 3,69 | 73,9 | 2.1. Вовлеченность в ценности | 3,30 | 66,0 |
| 2.2. Способность к консенсусу | 3,83 | 76,6 |
| 2.3. Вовлеченность в ценности | 3,95 | 79,0 |
| 3. Вовлеченность | 3,87 | 77,3 | 3.1. Предоставление полномочий | 3,97 | 79,4 |
| 3.2. Ориентация на работу в команде | 3,91 | 78,2 |
| 3.3. Возможность развития | 3,72 | 74,4 |
| 4. Адаптивность | 2,92 | 58,5 | 4.1. Способность к изменениям | 2,70 | 54,0 |
| 4.2. Внимание к клиентам | 2,92 | 58,5 |
| 4.3. Обучаемость | 3,15 | 63,0 |



**Модель Д. Денисона. Основные параметры**

**1.**

**64,8**

Средний показатель

**58,5**

**4.**

**2.**

**73,9**

1. - Миссия
2. - Согласованность
3. - Вовлеченность
4. - Адаптивность

**77,3**

**3.**

Рисунок 2.3. Модель Денисона, основные параметры



Рисунок 2.4. Развернутая модель Денисона

Можно сделать вывод, что все элементы культуры, в целом, достаточно развиты (значения индексов находят в пределах 3-4 баллов, т.е. 60-80%), однако уровень параметра адаптивности самый низкий, то есть следует обратить особое внимание на развитие наставничества, также следует отметить, что особо слабой является способность к изменениям, то есть персонал противится инновациям. Однако, согласованность и вовлеченность (внутренний фокус), которые влияют на качество работы и отношения внутри коллектива, находятся в норме. Согласно интерпретации Д. Денисона [[1]](#footnote-1) , учитывая сферу деятельности компании (информационные технологии), показатели индексов данных параметров говорят о высоком уровне качества работы.

Сильная культура увеличивает преемственность и постоянство всех организационных принципов, она как бы заменяет формальную бюрократию в организации.

Корпоративную культуру «2ГИС» можно определить как сильную по следующим характеристикам:

1.Четко сформированы, находятся на высоком уровне и разделяются всеми членами коллектива миссия, стратегия и базовые ценности.

2. Успешно реализуются программы стимулирования , мотивационные программы, системы поощрений.

По итогам опроса можно сделать следующие выводы.

Эффективную корпоративную культуру в целом отличает следующее:

-слаженность, взаимодействие, то, что называется team spirit (командный дух);

-удовлетворение работой и гордость за ее результаты;

-высокая лояльность сотрудников своей компании, преданность организации и готовность соответствовать высоким стандартам;

-готовность к переменам, вызванным требованиями прогресса и конкурентной борьбой, невзирая на трудности и бюрократические препоны.

 Проанализировав общий профиль и частные профили организационной культуры, автор приходит к выводу о том, что компании «2ГИС» необходимо уменьшить степень бюрократизации организационной культуры, и увеличить степень преобладания адхократических ценностей. Добиться этого можно следующими путями:

1. Предоставлять сотрудникам инженерного отдела больше возможностей для творчества.

2. Ориентировать сотрудников на креативность и инновационность.

3. Вовлекать сотрудников в процесс принятия решений, поощрять вовлеченность в бизнес. Это позволит расширить преста

4. Ввести должность менеджера по организационному развитию (изменениями должен кто-то управлять).

5. Ввести различные системы обучения (например, обучение генерированию идей), привлечь к посещению строительных инновационных форумов и т.д.

7. Ввести исследовательский отдел. Проводить исследовании рынка необходимо.

Проведенные исследования показали, что практически у всех групп общественности, в том числе у сотрудников не сформированы должным образом представления о миссии, стратегических целях и задачах . Поэтому в первую очередь требуют глубокой проработки миссия и стратегия предприятия, поскольку именно они представляют на рынке полноценную картину деятельности и предназначения предприятия и, в конечном счете, определяют концепцию формирования основных составляющих его имиджа.

В настоящее время на предприятии нет необходимости проводить существенные изменения в организации, поскольку предприятие рентабельно и стабильно развивается во внешней среде, в нем четко определены миссия и стратегия деятельности, существуют определенные ценности и символика, выработаны определенные правила и стандарты работы.

Чтобы повысить уровень корпоративной культуры в организации дополнительно рекомендуется осуществить комплексный ряд управленческих действий. Для обеспечения эффективного процесса обучения новых сотрудников, на предприятии «2ГИС» рекомендуется внедрить наставничество. правильно выстроенная система наставничества может помочь новым работникам легче приспособиться к корпоративной культуре, скорее усвоить профессиональные знания и навыки, а в результате – благополучно пройти испытываемый срок.

**Заключение**

 В ходе данного исследования был произведен анализ теоретических источников по теме диагностики и изменения организационной культуры. Также было проведено анкетирование 40 сотрудников компании «2 Гис», по результатам которого были вычерчены несколько профилей организационной культуры.

В целом, анализ теоретических аспектов и практических выкладок, проведенный в рамках данного исследования, позволяет разработать следующие рекомендации по улучшению корпоративной культуры:

1. Предоставление возможностей для творчества и инноваций

2. Введение новых должностей, таких как менеджер по организационному развитию и менеджер по проекту

3. Создание исследовательского отдела

4. Вовлечение в принятие решений

5. Предоставление возможностей карьерного роста

6. Введение обучающих программ

7. Реструктуризация, введение матричных элементов

8. Проведение совещаний и встреч разъяснительного характера

9. Формирование рабочих команд

Основными задачами при формировании имиджа являются [11]:

1. Обеспечение известности организации и повышение уровня доверия к продукту ее деятельности или предоставляемой услуги.

2. Стимулирование развития и повышение конкурентоспособности организации.

3. Определение индивидуальных особенностей организации (ее миссии, целей, отличительных характеристик, фирменного стиля и пр.).

4.отношений внутри коллектива, посредством развития корпоративной культуры.

Следует отметить, что стратегической, долговременной задачей является непрерывное совершенствование имиджа организации с целью достижения «идеального» имиджа.

Будущее персонала компании «2ГИС» напрямую связано с их ценностью которую они могут принести для организации. Из чего можно заключить, что и для сотрудников, и для предприятия в целом актуальным является вопрос непрерывного развития персонала. Таким образом, если организация заинтересована не только в текущем результате, есть смысл задуматься о стратегических программах, нацеленные на развитие сотрудников: семинары, тренинги, курсы и т. д. Определенно, такие мероприятия дают возможность сотрудникам получить необходимые знания, развить в себе нужные качества. Все же, современные условия требуют непрерывного развития, а не разовых мероприятий, а это возможно достичь лишь непосредственно в процессе работы. В современной изменчивой среде любая организация, в том числе и «2ГИС», добивается успеха только в том случае, если ей удается поднять методы своей работы на качественно высокий уровень. В целях достижения вышесказанного целесообразным является внедрение коучинга. При этом, конечный результат менеджмента методом коучинга можно сформулировать так: достигается связь персональных целей и целей организации. Коучинг позволит сотрудникам максимально быстро адаптироваться к этим изменениям, найти пути повышения своей эффективности в новых условиях, найти в себе ресурсы для соответствия новым условиям, добиться максимальной самореализации. Работники начинают понимать, что они достигают своих целей в организации, начинают жить в ней, работать ради организации.

**Список источников**

1. Акатнова М. [Текст] / К вопросу о гарантированности права на социальное обеспечение / М. Акатнова // Человек и труд. 2016. No 9. С. 17–19.
2. Варданян И.С. [Текст] / Исследования системы управления мотивацией персонала // Управление персоналом. М.: ИНФРА-М. 2015. No 15. 58 с.
3. Ворожейкин И.Е. [Текст] / Управление социальным развитием организации. М.: ИНФРА-М. 2007. С. 45−132.
4. Перегудов С.П., Семененко И.С. [Текст] / Корпоративное гражданство: концепции, мировая практика и российские реалии. М.: Прогресс-Традиция, 2008. 448 с.
5. Тульчинский Г.Л. Бизнес в России. [Текст] / М.: Вершина, 2014. 384 с.
6. Тульчинский Г.Л. [Текст] / Корпоративная социальная ответственность (Социальные инвестиции, партнерство и коммуникации). СПб.: Справочники Петербурга. 2006. 104 с.
7. Якимец В.Н. [Текст] / Социальные инвестиции российского бизнеса: механизмы, примеры, проблемы, перспективы. М.: Перо. 2015. 254 с.
8. Векслер А.Ф., Тульчинский Г.Л. [Текст] / Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность. М.: СПЭРО. 2006. 152 с.
9. Кашин В.К., Нещадин А.А., Тульчинский Г.Л. [Текст] / Методика оценки эффективности корпоративной социальной политики (социальных инвестиций и социального партнерства) // Человек и труд. 2009. No 5. С. 22–35.
10. Нещадин А., Горин Н., Тульчинский Г. [и др.] [Текст] / Социальная политика российских компаний. М.: Теис. 2005. 159 с.
11. Симпсон С., Туркин С. [Текст] / Социальное изменение в бизнесе. Как сделать корпоративное гражданство выгодным для бизнеса и общества. М.: СПЭРО. 2001. 156 с.
12. Michon C., Stern P. La dynamisation sociale. - P.: Ed. D’ organisation, 1985 – С. 250.
13. Shein E.H. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. - San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc., 1985 - С.358.
14. Brown A. Organisational Culture. / A. Brown. - London: Pitman Publishing, 1995 - С.35.
15. Погребняк В.А. Культура организации как объект регулярного управления // Вопросы управления предприятием - № 1(13) 2005 - С.59
16. Ракишева Д.К. ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ИМИДЖ КОМПАНИИ // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по мат. XXXII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 3(32). URL: https://nauchforum.ru/archive/MNF\_social/3(32).pdf (дата обращения: 17.03.2018)
17. Акопян М. С. Значимость имиджа для организации. Корпоративная идентичность // Молодой ученый. — 2017. — №19. — С. 113-115. — URL https://moluch.ru/archive/153/43387/ (дата обращения: 17.03.2018).
18. Савеленок, Е. Идеология управления в организации [Текст] / Е. Савеленок // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №3. – С. 38 – 46. – Библиогр.: с. 46.
19. Сметана, В.В. Социальные организации: структура, виды, организационная культура и организационный менеджмент [Текст] / В.В. Сметана; Под науч. ред. В.И. Курбатова. – М. : Современная экономика и право, 2007. – 296 с. ; 20 см. – Библиогр.: с.285-295. – 3000 экз. – ISBN 978-5-8411-0230-4.
1. Изменение корпоративной культуры в организациях. [Пер. с англ. Е. Колотвина]. / Д. Денисон, Р. Хойшберг, Н. Лэйн, К. Лиф. СПб.: Питер, 2015. С.171-180. [↑](#footnote-ref-1)