

# **Диагностика культуры фирмы**

**Профессор С.В.Перминова**

**2015**

## Ключевые группы игроков в управлении культурой компании:

- Основатели компании.
- Руководители различного уровня.
- Руководители и сотрудники службы персонала.
- Руководители и сотрудники служб маркетинга и PR.
- Лидеры малых групп.

## Как сформулировать план организационного развития?

- Для этого необходимо понять механизмы , определяющие поведение персонала в компании и ее культуру. Для этого нужно:
  - не просто описать поведение сотрудников, а использовать специальные методики. Вскрывающие ценности и нормы.
- При этом решаются следующие задачи:
  - обосновывается использование определенной модели изменений с учетом типа компании и особенностей внешней среды;
  - проводится сбор информации и диагностика культуры компании:
  - вскрываются закономерности развития и способы воздействия на существующую культуру;
  - формируются рекомендации по изменению существующей культуры.

В основе исследования – лежит конкретная ситуация.

Исходя из целей исследования различают две возможности активного использования исследовательских методов:

- Создание системы измерения, наподобие статистического контроля качества – количественный метод.
- Использование качественных методов исследования при фактическом участии эксперта в процессе управления изменениями.

## Что является целью количественных исследований?:

- причинное изменение и измерение взаимосвязей: в структуре, событиях, Задачах классификации;
- надежность модели оценивается на основе достоверного повторения устойчивых связей;
- использование количественных исследований предполагает опору на теоретическую модель, описывающую логические взаимосвязи между элементами системы.

Целью качественных исследований является интерпретация, понимание наблюдаемого, его концептуализация.

При выборе метода исследования необходимо исходить из цели исследования и учитывать опыт исследователя.

Цели диагностики культуры компании:

- Изучение культуры компании в разрезе используемых символов;
- Классификация компаний в стадии изменения по типу культуры;
- Изучение стратегии управления культурой компании;

- Изучение того, как культура меняется в процессе изменений в компании;
- Сравнительный анализ культур компаний в разрезах:
  - тип компании (отрасль, размер, организационная структура и т.д.);
  - происхождение компании (отечественная/зарубежная);
  - тип изменений.

При постановке целей и задач исследования предполагается, что:

- Национальная культура влияет на культуру компании;
- Изменения в компании инициируются высшим руководством;
- Культуру компании следует изучать в контексте ситуационных факторов.

## Этапы диагностики культуры компании:

- Определение изучаемой проблематики;
- Уточнение теоретических моделей анализа культуры компании;
- Разработка методических материалов для полевых исследований;
- Выбор объектов исследования;
- Пилотажное тестирование методики; постановка задач сбора данных;
- Анализ и интерпретация данных;
- Формирование отчета по результатам исследования.

## **Диагностика культуры фирмы заключается в следующих технологиях оценки:**

- I блок. Оценка соответствия управления по целям:**
  - оценка соответствия организационной культуры и действующей структурой управления в организации;
  - оценка соответствия организационной культуры и действующим бизнес-стратегии и стратегии управления персоналом;
  - оценка соответствия организационной культуры системе действующих в организации нормативных документов в работе с персоналом.

# продолжение

## **II блок. Оценка соответствия управления по ценностям:**

- оценка соответствия корпоративной культуры системе ценностей организации;
- оценка соответствия корпоративной культуры системе принятых в организации системы символов;

## **III блок. Оценка соответствия поведения организации на рынке:**

- оценка соответствия управления по целям и по ценностям системе ожидания клиентов;
- оценка соответствия управления по целям и по ценностям системе ожидания бизнес-среды.

# ДИАГНОСТИКА КУЛЬТУРЫ ФИРМЫ

Также в рамках диагностики культуры организации представляют интерес:

- оценка уровня доверия в организации
- оценка труда руководителя
- оценка уровня лояльности персонала компании
- оценка стиля управления

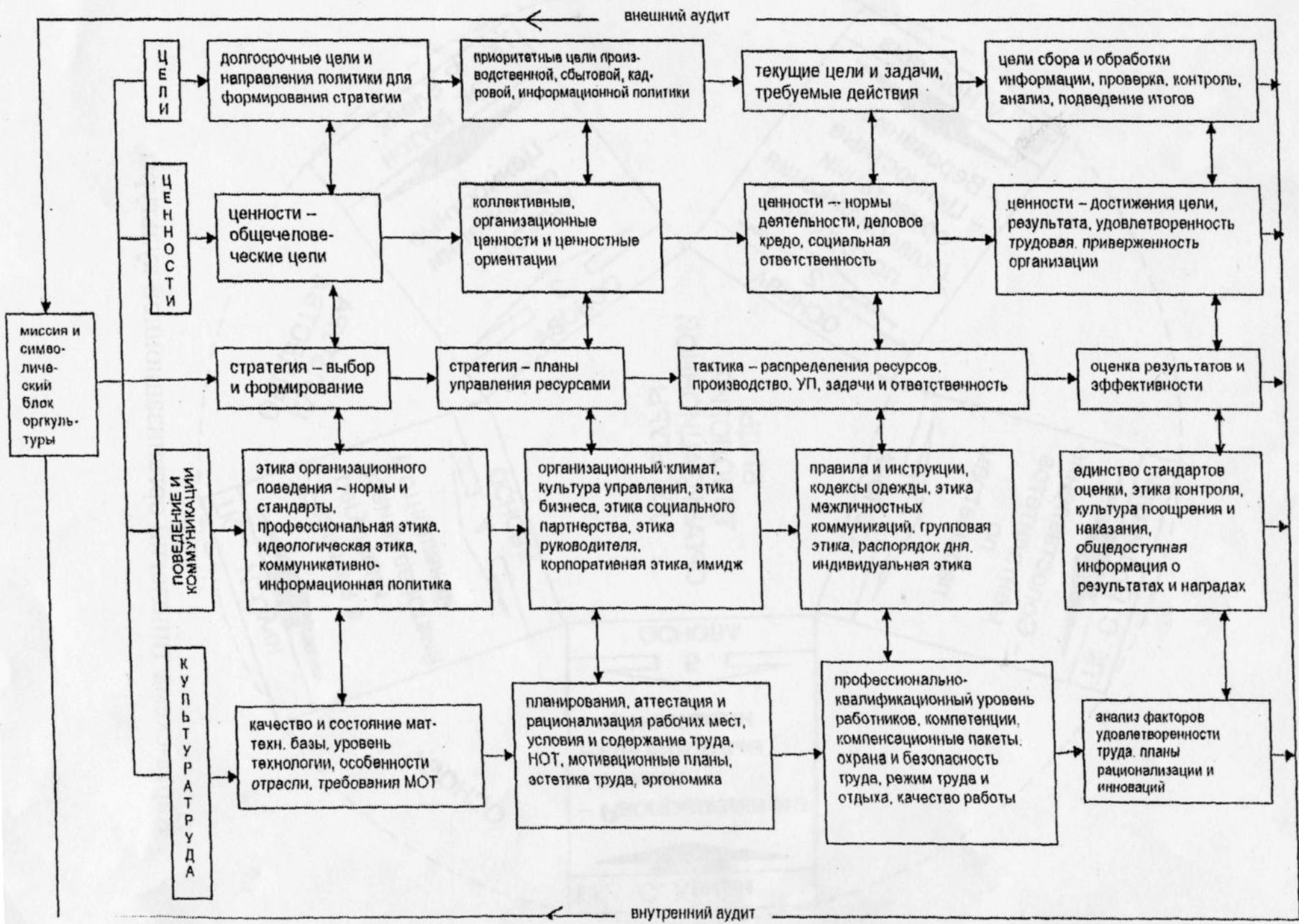
# ДИАГНОСТИКА КУЛЬТУРЫ ФИРМЫ

В ходе диагностики культуры организации мы проводим анализ механизмов взаимодействия всех элементов культуры организации, что является как ее внутренним, так и внешним аудитом, который включает:

- **постановку и понимание целей** организации всем персоналом
- **выявление ценностей** организации и уровень их приближения, понимания, совпадения с ценностями персонала, подразделения, организации
- **реализацию стратегии** организации: ее выбор, формирование, тактика реализации, ответственность, оценка результатов, эффективность. Соответствие стратегии миссии организации
- **культуру труда**: условия труда, уровень технологий, планирование, аттестация и рационализация рабочих мест, эстетика труда, эргономика, компетенции, компенсационные пакеты, охрана и безопасность труда, организация труда, качество работы, отдых, удовлетворенность трудом

# ДИАГНОСТИКА КУЛЬТУРЫ ФИРМЫ

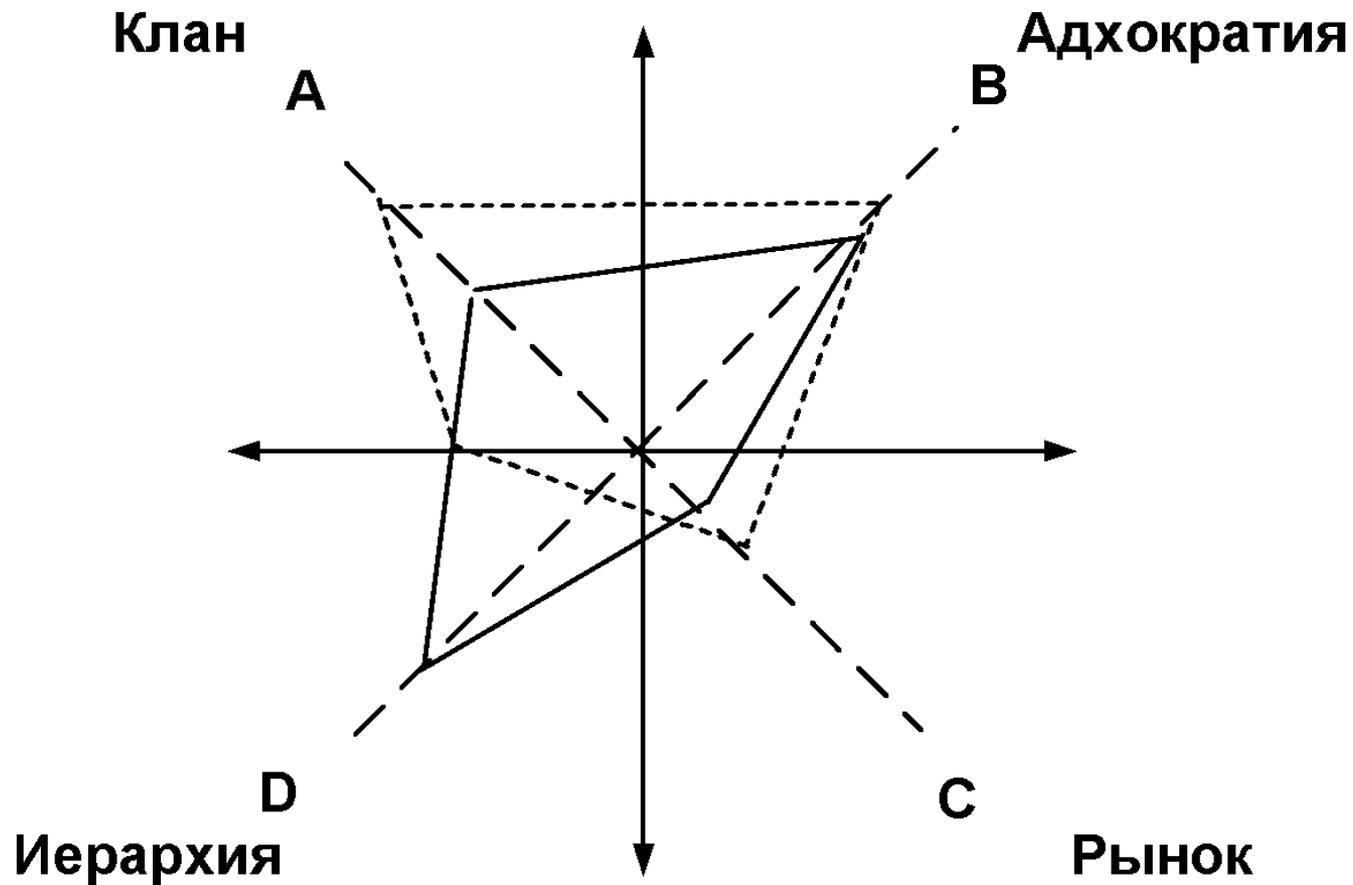
- соответствие поведения и коммуникации в организации, проявляющееся в:
  - заявленных и соблюденных нормах и стандартах
  - профессиональной этике
  - культуре управления
  - культуре руководителя
  - организационном климате
  - личностных коммуникациях
  - дресс-коде
  - единстве стандартов оценки
  - культуре поощрения и наказания
  - уровне социального партнерства



# ДИАГНОСТИКА КУЛЬТУРЫ ФИРМЫ

- К.Камерон и Р.Куинн «Выявление типа культуры фирмы и построение профиля культуры»
- Р.Ф.Дафт «Оценка силы организационной культуры» и «Уровень организационной культуры»

# ДИАГНОСТИКА КУЛЬТУРЫ ФИРМЫ



# ДИАГНОСТИКА КУЛЬТУРЫ ФИРМЫ

Культура организации означает:

- важность работы для достижения успеха в бизнесе;
- восприятие работы не только как средство получения дохода и профессионального роста, но и как способа удовлетворения работником своих потребностей в самоуважении, самодостаточности;
- уважение к работникам компании, признание ценности каждого сотрудника именно этой компании;
- ценность таких качеств, как энергия, склонность к разумному риску, воодушевление, инициативность, профессионализм;
- признание клиентов и их потребностей в качестве центра всей деятельности компании.