МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт Экономики и управления	Кафедра «Социология и управление персоналом»
Направление подготовки	38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему
«Совершенствование организационной культуры в IT-сфере (на примере ООО «Ингруппа»)»

Студент 09.06.2022 (подпись, дата) Симонов Р.Д. (фамилия, инициалы)

Руководитель 09.06.2022 (подпись, дата) Найденова Л.И. (фамилия, инициалы)

Нормоконтролер 21.06.2022 (подпись, дата) Данилова Е.А. (фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 10.06.2022, № 16)

Заведующий кафедрой (подпись) Щанина Е.В. (фамилия, инициалы)

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, №____)

Секретарь ГЭК (подпись, дата) Мордишева Л.Н. (фамилия, инициалы)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ..... **5**

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ .. **7**

1.1 Содержание и структура организационной культуры персонала организации……7

1.2 Особенности формирования организационной культуры в IT-сфере 18

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В IT-СФЕРЕ (на примере ООО «Ингруппа»)..... **28**

2.1 Характеристика деятельности ООО «Ингруппа» 27

2.2 Формирование организационной культуры в компании ООО «Ингруппа» и направления её совершенствования 37

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……...48

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ…...……...52

ПРИЛОЖЕНИЯ……...……56

ВВЕДЕНИЕ

Современная ситуация в сфере социально-трудовых отношений определяется глубиной качественных преобразований и динамикой изменений на рынке труда. В их числе специалисты отмечают рост спроса на высококвалифицированных работников, гибкие формы занятости, повышение требований работников к условиям труда. Происходит замещение бюрократических структур на более гибкие, меняется роль менеджера от администратора к лидеру, акценты в управлении смещаются в сторону накопления форм внеэкономического капитала. Эффективная реализация этих процессов возможна в контексте гуманистического подхода к управлению персоналом, основанном на концепции организационной культуры компании.

Э. Шейн и Е.Н. Штейн дали подробные определения организационной культуры. Теоретические основы исследований организационной культуры разрабатывались такими зарубежными учеными, как Г. Минцберг, Г. Морган, М. Тевене, А. Уильяме, М. Фелдман, П. Фрост и др. Отдельные монографии посвятили тематике организационной культуры Т. Дил и А. Кеннеди, Р. Рюттингер, В. Сате, Э. Шайн, У. Оучи, М. Элвессон. Одними из первых русскоязычных публикаций по теме организационной культуры стали главы из книг О.С. Виханского и А.И. Наумова. Следует также выделить работы А.Н. Занковского, А.Э. и Э.А. Капитоновых, JI.B. Карташовой, Т.Н. Персиковой, Т.О. Соломанидиной, В.А. Спивака. Типологией организационных культур занимались исследователи: Р. Акофф, Р. Гоффи, Г. Джонс, Т. Ди и А. Кеннеди, К. Камерон, Г. Хофстеде, Ч. Ханди.

Объектом бакалаврской работы является ООО «Ингруппа»

Предметом бакалаврской работы является организационная культура.

Цель бакалаврской работы: изучить организационную культуру ООО «Ингруппа» и разработать рекомендации по ее совершенствованию.

В соответствии с целью бакалаврской работы необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретическое содержание и структуру организационной культуры.
2. Исследовать особенности формирования организационной культуры персонала в IT-сфере.
3. Проанализировать основные направления деятельности компании ООО «Ингруппа» и ее систему управления персоналом.
4. Изучить процесс формирования организационной культуры в компании ООО «Ингруппа» и разработать рекомендации по её совершенствованию.

В качестве методов исследования выступают: теоретический анализ, имеющейся литературы по данной тематике; изучение документов, регулирующих деятельность ООО «Ингруппа»; анализ статистических данных о кадровой работе в организации; интервьюирование представителей персонала организации в IT-сфере

Бакалаврская работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Содержание и структура организационной культуры персонала организации

Понятие «организационная культура» появилось в науке управления персонала относительно недавно. Его определение для науки управления персоналом до сих пор является проблемой в силу того, что феномен культуры охватывает множество аспектов, из которых каждый может стать центральным в контексте соответствующей ситуации. Американский психолог и теоретик менеджмента Эдгар Шейн, крупнейший классик в области исследования понятия организационной культуры, в качестве наиболее общего определения понятия «организационная культура» предлагал следующее: «паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции». Чтобы такой паттерн – т.е. схема, выводящая закономерность – имел название культуры, он необходимо должен быть достаточно эффективным, чтобы считаться ценным в организации и передаваться новым членам группы как правильная система восприятия и рассмотрения этих проблем – проблем адаптации [33, с. 35].

Значимость концепции организационной культуры для менеджера по управлению персоналом обусловлена тем, что позволяет находить причины большинства аспектов деятельности организации, необъяснимых на первых взгляд. Устойчивые паттерны коллективных представлений прямым образом определяют процессы, происходящие в организации и её коллективе. И так как познание действия необходимо заключает в себе познание причины, и так как тем, о чём не имеется должного познания, невозможно должным образом управлять, менеджеру по управлению персоналом как профессионалу, работа которого заключается в управлении процессами в

организации, связанными с персоналом, необходимо должным образом понимать организационную культуру компании, в которой он работает.

Необходимо отметить, что организационная культура, как и многие другие аспекты деятельности любой организации, может оказывать на процессы, происходящие в ней, как положительное, так и отрицательное влияние. Восприятие сотрудниками культуры, сложившейся в их организации, как позитивной или негативной будет прямым образом определять уровень ответственности сотрудников по отношению к своим профессиональным обязанностям и своей трудовой деятельности, результаты работы предприятия, климат в коллективе и тому подобные факторы деятельности организации.

В науке управления персоналом, начиная с исследований Шейна, в структуре организационной культуры принято выделять три уровня. Эти уровни обозначены на таблице 1.

Таблица 1 - Уровни организационной культуры по Э. Шейну

Артефакты	Видимые организационные структуры и процессы (дешифровка затруднительна)
Провозглашаемые ценности	Стратегии, цели, философии (провозглашаемые обоснования)
Базовые представления	Подсознательные, представляющиеся чем-то самоочевидным убеждения, особенности восприятия, мысли и чувства (первичный источник ценностей и поступков)

Источник: Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. - С.34

Наиболее поверхностным является уровень артефактов, в который входят архитектура помещений, которые охватывает организация, её технология и продукты деятельности, дресс-код сотрудников, стиль общения сотрудников, эмоциональный микроклимат коллектива, «мифология» организации, устоявшиеся ритуалы и церемонии. Иными словами, уровень артефактов включает в себя все видимые организационные структуры и процессы.

Вторым уровнем организационной культуры является уровень провозглашаемых ценностей. В него входят стратегии, цели и философские положения, определяющие деятельность организации.

Третьим – уровень базовых представлений. В него входят подсознательные, представляющиеся чем-то самоочевидным убеждения, особенности восприятия, мысли и чувства. Данный уровень является фундаментальным для структуры организационной культуры в силу того, что содержит в себе первичные источники мыслей и поступков, задающих контекст для полноценного понимания уровней артефактов и провозглашаемых ценностей [28, с. 13].

Ключевая особенность ценностей и элементов культуры состоит в том, что они не требуют доказательств, принимаются на веру и передаются от поколения к поколению, формируя корпоративный дух компании, соответствующий ее идеальным устремлениям.

В структуре организационной культуры можно выделить также несколько основных блоков.

Во-первых, ценностно-нормативный блок — основные жизненные ценности, разделяемые персоналом организации, знания и опыт сотрудников, образцы, модели, паттерны поведения, организационные нормы и правила поведения людей, складывающиеся стихийно десятилетиями.

Во-вторых, организационная структура. В любой организации в рамках корпоративной культуры формируется формальная структура организации, представляющая собой иерархию социальных статусов, должностей, а в рамках организационной культуры формируется неформальная структура организации, представляющая собой распределение неформальных ролей (лидеров, "звезд", генераторов идей и т.д.) и личностных статусов в организации [18, с. 78]. Организационная культура как инструмент управления персоналом в условиях перемен

Важно иметь в виду, в каких отношениях находятся формальная и неформальная структуры организации — конструктивных или

деструктивных: если формальная структура слабая, то неформальная структура будет поглощать формальную.

Большую роль в культуре организации имеет соотношение руководства и лидерства. Руководство — это формальная власть, осуществляемая на основе должностных полномочий; лидерство — это неформальное влияние в организации. На неформальных лидеров руководство может опереться при проведении изменений в организационной культуре.

В-третьих, культурная сеть организации, включающая:

1) неписаные нормы, стандарты, правила, кодексы поведения персонала в организации, взаимодействия руководителя с подчиненными, этика и этикет;

2) свойственные сотрудникам верования, существующие в организации (вера в успех, вера в собственные силы, вера в руководителя, вера во взаимопомощь, в справедливость и т.д.);

3) традиции и обычаи, складывающиеся в организации стихийно в течение десятилетий, носителями которых выступает персонал;

4) организационный климат, лояльность и приверженность персонала организации.

В-четвертых, структура коммуникаций на предприятии, которая проявляется в соотношении формальных (приказы, распоряжения и указания) и неформальных (слухи и сплетни) потоков информации в организации, в особенностях устной и письменной речи, невербальной коммуникации, жаргоне, речевом этикете (форме обращения и общения сотрудников, руководителя и подчиненных, принятой в организации, в дистанции общения). Если в организации преобладают неформальные коммуникации, это является симптомом неэффективности формальных коммуникаций, официальной информации.

В-пятых, структура социально-психологических отношений в организации, под которой понимаются:

— неформальная ролевая структура коллектива — это командные и межличностные роли членов организации ("лидер", "генератор идей", "критик", "разработчик идей", "связной" и т.д.);

— отношение подчиненных к руководству. Если существуют доверие и согласие с властью, то власть легитимна и тогда корпоративная культура сочетается с организационной;

— взаимные симпатии и антипатии. Симпатии — это мотивирующий фактор организационной культуры, а антипатия — демотивирующий. Это важно учитывать с точки зрения расстановки кадров, подбора людей в группы, команды [11, с. 53].

В-шестых, мотивация как система внутреннего побуждения к труду персонала, его мотивационное ядро и трудовая этика, проявляющиеся в отношении к труду, ответственности за работу и ее качество, оценке работы и ее вознаграждении, удовлетворенности и неудовлетворенности трудом, позитивности или конфликтности. Культура труда (условий труда и производства, средств труда и трудового процесса), культура управления, культура самих работников.

В-седьмых, мифологическая структура организации — это ее история, предания, мифы, легенды и ритуалы, традиции, существующие в среде персонала [3, с. 32].

Исходя из вышеперечисленных факторов, организационная культура выполняет значимые функции в рамках деятельности организации и за её пределами. Её влияние распространяется на решение таких задач организации как охрана труда, сплочение коллектива, определение норм поведения работников, замещение формальных механизмов системы управления неформальными, приспособление работников к коллективу организации, обеспечение работников социально-значимыми ценностями и управление качеством трудовой деятельности.

Организационная культура определяет направление адаптации к внешней среде в силу того, что позволяет организации соблюсти баланс

между корпоративными ценностями и ценностями внешней среды, способствует установлению успешных партнёрских отношений и определяет курс ориентации на потребителя. Данная функция имеет большое значение как для организации, так и для ее сотрудников, так как эти функции определяют качество взаимоотношений как между членами организации, и с внешней средой.

В работах как зарубежных, так и российских исследователей неоднократно подчеркивается, что качественно устроенная организационная культура является одним из наиболее эффективных способов передавать задачи и компетенции руководителя подчинённым, так как именно организационная культура определяет стратегические цели деятельности организации, создает нормы и правила, влияющие на успех сотрудников организации в решении связанных с её целями задач, прививает работникам эти нормы в виде провозглашаемых ценностей и базовых представлений и способствует передаче этих ценностей сотрудникам. Организационная культура обуславливает не только процесс деятельности работников, но и сопровождающие его установки мышления сотрудников. Она позволяет сотрудникам верить в то, что они выполняют социально значимую работу, помогает работникам компании почувствовать свою ответственность перед обществом и мотивирует их продуктивно и эффективно выполнять её [17].

Как правило, ключевую роль в формировании и поддержании организационной культуры играют руководители организации. Однако наиболее успешные компании не ограничиваются одним этим фактором. В них формирование и поддержание организационной культуры также определяется системой важных для культуры механизмов. В качестве важнейших механизмов обычно указываются: система отбора персонала, система социальной адаптации персонала, система обучения персонала, структура организации, система обеспечения оптимального качества рабочего места и качества отдыха.

Изменения организационной культуры различаются в зависимости от скорости и масштабов изменений, от того, по чьей инициативе они происходят, а также от их направления. Инициаторами изменений могут быть топ-менеджеры, менеджеры среднего звена и рядовые сотрудники. Изменения могут происходить по направлению сверху вниз – от руководителя к рядовому сотруднику, и извне внутрь – от внешнего окружения организации к самой организации. Разнообразные виды изменения организационной культуры укладываются в четыре ситуации: организационная культура медленно развивается под влиянием перемен, происходящих во внешней среде; культура быстро меняется путем острой реакции на кризис или внешнюю угрозу; культура постепенно претерпевает изменения в процессе проведения организационных мероприятий; культура быстро и радикально сознательно изменяется руководством или группой сотрудников во главе с отделом персонала. Каждый из этих вариантов обладает своими уникальными особенностями и требует разработки определенной кадровой политики. Например, быстрые радикальные перемены подразумевают сфокусированные и точные действия, направленные на внедрение нововведений [10, с. 211].

Имеет место положение, согласно которому что при отборе персонала ключевое значение имеет принцип совместимости новых сотрудников с имеющейся организационной культурой и устоявшимися ценностями предприятия. Для соблюдения данного принципа используются такие технологии как тестирование, собеседование и прочие. В ряде компаний национального и международного уровня принято проводить с претендентами на рабочее место многоуровневую систему интервью.

Сущность организационной культуры также составляет её способность привлекать персонал на предприятие и удерживать его от предложений со стороны, что очень важно в контексте обострения конкуренции на рынке труда в условиях изменений способа организации трудовой деятельности на

предприятиях. Организационная культура является сильным инструментом для привлечения и удержания персонала в условиях конкурентной борьбы.

На данный момент в науке управления персоналом различают три подхода к пониманию значения организационной культуры для компании [23, с. 24].

Первый подход – это подход, в рамках которого организационная культура рассматривается в качестве средства управления персоналом. Того, с помощью чего руководители имеют возможность более эффективно организовать процесс регулирования трудовой деятельности коллектива. Данный подход является ключевым для данной работы в силу непосредственного отношения к теме значения организационной культуры для персонала организации. С точки зрения данного подхода организационную культуру следует понимать как уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., определяющих методику сплочения коллектива организации и каждого состоящего в нём сотрудника для достижения назначенных ей целей. В контексте данного подхода центральным аспектом феномена организационной культуры становится повышение эффективности деятельности компании через управление различными аспектами взаимоотношений между сотрудниками. Понимание организационной культуры позволяет прогнозировать успехи организации в экономическом и финансовом направлениях.

Второй подход – это подход, в рамках которого организационная культура рассматривается в качестве среды управления, где происходит взаимодействие элементов организации и протекание важнейших процессов, составляющих её сущность. В данном случае организационная культура — это определенная картина более или менее однородных и согласованных друг с другом представлений, значений и обобщений, которые не всегда видны, действуют в трудовом процессе и разделяются различными категориями специалистов, ориентируя их и придавая смысл их деятельности в определенной системе.

Третий подход – это подход, в рамках которого организационная культура рассматривается в качестве объекта управления. Такая интерпретация организационной культуры также имеет большое значение в контексте проблемы управления персоналом, потому что управление персоналом необходимо подразумевает управление организационной культурой в силу того, управление персоналом предполагает знание процессов, определяющих процессы, связанные с его деятельностью. А знание этих процессов, как было указано выше, необходимо предполагает знание организационной культуры, определяющей его. Этот подход, с одной стороны, повторяет доводы двух вышеупомянутых направлений; с другой стороны, он охватывает множество теорий, посвященных элементной структуре, типам культуры, поиску взаимосвязей между ее элементами. Таким образом, организационная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом. Она позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее в себя ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками [20].

Исследуя вопрос влияния процесса управления персоналом на организационную культуру и наоборот, влияния организационной культуры на процесс управления, необходимо раскрыть роль руководителей в формировании организационной культуры. Она заключается в формировании её основ, решении проблем взаимоотношений внутренней и внешней среды организации, создании стабильной внутренней системы управления персоналом и предложении решений, способствующих расширению процесса культурного обучения. Формирование организационной культуры в компании во многом определяется представлениями руководителей о правильности тех или иных управленческих решений.

Важно отметить, что на разных стадиях эволюции культуры организации возникают свои возможности для изменений. Объясняется это

сменой функций культуры в зависимости от стадии развития. В таблице 2 представлены эти стадии и перечислены соответствующие механизмы изменения. Эти механизмы обладают свойством кумулятивности, т. е. на каждой последующей стадии действуют все предыдущие механизмы и добавляются свои, новые.

Таблица 2 - Стадии развития организации и соответствующие механизмы изменения организационной культуры

Стадия развития организации	Механизмы изменения
Основание и ранний рост, развитие	1. Инкрементальные изменения путем общей и частной эволюции 2. Изменение посредством внутриорганизационной терапии 3. Изменение посредством содействия созданию гибридных культур
Средний возраст	4. Изменение посредством систематической подпитки из избранных субкультур 5. Плановое изменение посредством реализации проектов развития организации и создания параллельных обучающих систем 6. Размораживание и изменение вследствие технологического фактора
Зрелость и закат	7. Изменение посредством внедрения «людей со стороны» 8. Размораживание посредством скандалов и развенчания мифов 9. Управление посредством преобразования 10. Изменение путем навязывания убеждений 11. Разрушение и перерождение

Источник: Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. - С.258

Также в контексте взаимосвязи процессов формирования организационной культуры и управления персоналом большую роль играет способность руководителя делать коллектив организации коллективом, т.е. определять характер служебных взаимоотношений, определять характер поощрений и взысканий, учить коллектив интерпретировать неожиданные и

необъяснимые ситуации, формировать у него представления о ценностях организации.

Организационная культура имеет большое значение для процесса управления в силу того, что организационная культура прямым образом определяет протекание процесса сплочения коллектива для реализации целей организации и заключает в себе базовые представления и ценности, определяющие процессы, протекающие в организации, и способы их направления в русло, необходимое для неё.

Важно отметить, что после внедрения изменений организационная культура нуждается в контроле за её развитием, принятии соответствующих её управленческих решений, поддержке новых сотрудников в адаптации к ней, проведении мероприятий по снижении стрессовых нагрузок работников в процессе адаптации к данной организационной культуре и разработке стратегии её дальнейшего поддержания [15, с. 65].

Из всех вышеперечисленных фактов следует вывод, что понятие организационной культуры содержит в себе такие уровни как уровень артефактов, уровень провозглашаемых ценностей и уровень базовых представлений, такие блоки как ценностно-нормативный блок, организационная структура, культурная сеть организации, система коммуникации, социально-психологические отношения, мотивация, мифология, нравственные принципы и культурные особенности организации, что также свидетельствует об организационной культуре как факторе, определяющем успех компании или отдельно взятой команды. Каждый элемент организационной культуры появляется в качестве результата жизнедеятельности и развития организации. В организационную культуру входят ценности, которые разделяются членами организации, и которые с одной стороны могут быть сформированы стихийно из-за воздействия различных факторов среды, а с другой – в результате взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий. Коллективная цель и вера в ее достижение являются основой

организационной культуры. Базовые представления и провозглашаемые ценности, составляющие два наиболее важных уровня организационной культуры, прямым образом определяют процесс управления персоналом в организации. Для максимальной реализации потенциала работников руководитель должен иметь как можно более полное представление об организационной культуре компании, и делать всё, что в его силах, чтобы влиять на организационную культуру так, чтобы направлять процессы, протекающие в организации и связанные с коллективом, в как можно более эффективное русло.

1.2 Особенности формирования организационной культуры в IT-сфере

Организационная культура является важным компонентом успеха любой компании, в том числе в сфере работы с информационными технологиями.

Формирование организационной культуры представляет собой процесс формирования системы взаимодействия между персоналом, который определяется целями организации и включает в себя нормы, правила и ценности, которыми работники должны руководствоваться.

Каждая компания имеет свою организационную культуру, ибо влияние факторов на развитие каждой организации проявляется у каждой различным образом. Однако у организаций, связанных со сферой информационных технологий, в формировании организационной культуры наблюдается много сходств. Организационная культура различных компаний сферы информационных технологий характеризуется общностью базовых представлений, ценностей, управленческих методов и даже артефактов. Данный феномен обусловлен тем, что большая часть компаний IT-сферы являются международными: в одном коллективе, в одном подразделении

могут быть работники из разных стран и с разных континентов. Необходимо отметить, что наиболее универсальным языком в таких коллективах становится английский в силу того, что он является общепринятым на международном уровне и необходимым для должных познаний в программировании.

В узком понимании IT-специалист (собственно IT-специалист, IT-ядро) — это специалист, участвующий в одном из этапов жизненного цикла производства ПО, IT-продукта, IT-сервисов и IT-услуг:

— разработка ПО (разработчик);

— тестирование ПО (тестировщик, инженер по тестированию);

— системный анализ (системный аналитик);–разработка архитектуры ПО (архитектор);

— организация разработки ПО (руководитель группы разработки;

— управление производством ПО (руководитель производства программного обеспечения.

В широком понимании IT-специалист — это специалист, участвующий в одном из этапов жизненного цикла не только производства, но и интеграционных процессов ПО, IT-продукта, IT-сервисов и IT-услуг. Таким образом, сферой, функционально примыкающей к ядру, становится область интеграционных продуктов (интерфейсов, сервисов, и т.д.), в которой трудятся различные интеграторы:

— обеспечение безопасности ПО и пользователей;

— создание интерфейсов, доступных для удобства использования созданного ПО и результатов его работы;

— сопровождение ПО;

— разработка архитектуры ПО;

— обеспечение бесперебойного функционирования ПО;

— дизайн цифровых продуктов [8, с. 230].

В данной сфере способ построения системы управления персоналом может различаться от проекта к проекту. Это связано с тем, что в числе

основных факторов её выбора необходимо выделяются не только особенности команды и условий, но и специфика самого проекта. В настоящее время особую популярность имеют гибкие методологии разработки программного обеспечения. Именно они служат ключевым фактором при выборе методов управления персоналом и анализе специфики проекта, а также определяют процесс формирования организационной культуры компании. Внедрение гибкой методологии разработки ключевым образом определяет организационную культуру в любой IT-организации и её связь с системой управления персоналом.

Гибкая методология – это совокупность различных подходов к разработке программного обеспечения, которая базируется на положениях, согласно которым:

1. Люди и коммуникация между ними важнее процессов и инструментов;

2. Успешно функционирующий продукт важнее исчерпывающей документации;

3. Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта;

4. Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану [31].

Самый общий замысел гибкой методологии разработки состоит в ускорении процесса разработки продукта за счет микро-планирования и коротких производственных циклов, а также быстрого реагирование на изменения.

Преимущество ускорения процесса разработки продукта состоит в минимизации бюрократии и стабилизации регулярной сдачи части продукта с последующим количества функций, которые он выполняет. Необходимость данной технологии для бизнеса состоит в том, что она позволяет выйти на рынок в сжатые сроки и занять свободную нишу в силу темпов процессов. К тому же, отказ от части регламентации, необходимость в которой отпадает,

позволяет формировать более способствующую повышению эффективности производства рабочую атмосферу, разработке конкурентоспособной продукции и возможности найма более квалифицированных сотрудников.

Однако у гибкой методологии разработки есть определённые проблемы. Во-первых, в силу того того, что на первом месте не исчерпывающая документация, а работающий продукт, в процессе разработки техническое задание может потерять актуальность. Во-вторых, планирование на начальном этапе не всегда учитывает последующее масштабирование продукта и увеличение его функций, что приводит к ошибкам в проектировании. В-третьих, из-за появления новых требований после начала разработки может понадобиться внесение изменений в проектировку и в уже реализованные решения [11, с. 43].

Для команды преимущества гибкой методологии состоят в свободе принятия решений, свободе проектирования, свободе выбора технологий, свободе в выборе способа решения задач и свободе применения практик.

Для разработчика – в потенциале творчества и развития навыков, расширении возможностей в работе с новыми, неизученными технологиями, возможности оказывать влияние на успех продукта и процессов, которые им предполагаются.

Предпринимателю гибкая методология разработки позволяет быстро реагировать на изменения, адаптироваться к актуальной ситуации на рынке программного обеспечения, быстрое менять курс развития бизнеса и получать более полное представление об интересах потребителя.

В условиях гибкой методологии разработки клиент получает возможность участвовать в разработке продукта, способствовать удовлетворению своих потребностей оказывать влияние на развитие продукта и взаимодействовать с разработчиком.

Таким образом, гибкая методология разработки способствует быстрой реакции на изменения со стороны каждого участника рынка информационных технологий, разработке актуальной продукции, быстрому

изменению направления развития, сближению производителя и потребителя и улучшению взаимоотношений работника и работодателя.

С точки зрения влияния гибкой методологии разработки на организационную культуру компании, можно выделить следующие особенности:

1. Доверие. Общение между коллегами всех уровней происходит на «ты», от стажера до руководителей отделов и подразделений (так называемая «плоская» организация). Это влияет и на психологический климат в компании, создавая более комфортную доверительную обстановку, и на производительные факторы команды, так как при возникновении проблем коллеги не боятся говорить о них и совместно придумывать решения.

2. Коммуникация. Ежедневные собрания, на которых каждый из участников команды говорит о том, что было сделано вчера, какие трудности возникли и как их решили и что запланировано на сегодня, позволяет понимать всем участникам команды ежедневный прогресс по проекту.

3. Сплоченность. Как правило, команда разработки по гибкой методологии состоит из группы от 6 до 12 человек. Благодаря такому небольшому количеству каждый из участников понимает важность другого специалиста в разработке продукта. Общая цель и совместная работа над продуктом позитивно влияют как на крепкие взаимоотношения, так и на продуктивность команды в целом [21, с. 16].

Важным этапом формирования сплоченности является то, что за ошибки или успехи будут выделять не конкретного сотрудника, а всю группу по разработке в целом. Следовательно, каждый из ее членов воспринимает себя как часть одного механизма, а нарушение или несоблюдение правил системы равносильно тому, что участник ставит свою команду «под удар» или в неудобное положение. Но при успехе, достижении поставленных целей каждый член группы осознает не только свою важность в данном результате, но и ценит вклад коллег.

Чтобы изучить предмет совершенствования организационной культуры в IT-сфере, необходимо иметь представление о том, как должна выглядеть успешная организационная культура в данной области и на что нужно ориентироваться организациям IT-сферы, чтобы преуспеть в совершенствовании своих организационных культур. Для этого следует рассмотреть пример компании Google.

Рассмотрим уровень артефактов, в первую очередь дресс-код как его элемент. В компании нет строгого дресс-кода, но есть общие рекомендации, которым крайне желательно следовать. Сотрудникам отдела продаж и топ-менеджерам рекомендовано появляться на рабочем месте в актуальной брендовой одежде: качественных рубашках, соответствующих брюках и комфортной обуви закрытого типа. Также в компании не рекомендовано носить дорогостоящие аксессуары, привлекающие к себе много внимания. Данная особенность организационной культуры компании обусловлена необходимостью презентабельности сотрудников компании в силу потребности крупной успешной организации сохранять соответствующую репутацию, одновременно соответствуя ориентации на энтузиастов молодого возраста, входящей в базовые представления о модели необходимого коллектива и сотрудника, свойственной любой IT-организации [7].

Следующий подлежащий рассмотрению элемент уровня артефактов – стиль общения. В Google введены определённые правила поведения на рабочем месте и в сети Интернет. В частности, в компании введен запрет на социальные провокации или издевательства в сетевом общении и дискриминацию по половому, расовому и социальному признаку. Данные правила необходимы для поддержания репутации, соответствующей масштабам организации, и соответствия ориентации на сотрудника как прогрессивного энтузиаста молодого возраста.

Важным элементом уровня артефактов также является интерьер помещения. Интерьер офисов Google характеризуется яркими дизайнерскими решениями, которые обоснованы научно: согласно исследованиям учёных,

дизайн офиса играет большую роль в процессе трудовой деятельности. Планировка и оформление помещений устроены так, чтобы определять продуктивность работников в лучшую сторону. Согласно исследованиям в организации, работники молодого возраста более требовательны к оформлению помещений, в частности их, как правило, больше всего интересует наличие в помещении растений и вид из окна. Таким образом, развитие интерьера помещений в компании как элемент первого уровня организационной культуры обусловлен стремлением руководства к обеспечению максимальной продуктивности коллектива и ориентирован на базовое представление об организации, продуктивность и прогрессивность технологий её повышения, в которой соответствует её масштабам.

Примечателен такой компонент организационной культуры Google как принятие идей любого сотрудника относительно тех или иных креативных идей и инноваций, связанных с деятельностью организации. Эта традиция относится к такому элементу первого уровня организационной культуры как уникальные традиции организации, и связан с ориентацией на базовое представление об организации как месте, где поощряют личную инициативу работников.

Второй уровень организационной культуры Google, т.е. провозглашаемые ценности, выражен в наличии чётких представлений о ценностях и целях компании. Они звучат следующим образом:

1. Интересы пользователей превыше всего
2. Лучше делать что-то одно, но действительно хорошо
3. Чем быстрее, тем лучше
4. Мы верим в демократию в Интернете
5. Чтобы пользоваться Интернетом, не нужен компьютер
6. Бизнес должен приносить пользу всем
7. Информации больше, чем кажется
8. Информация должна быть доступна всем
9. Серьезным можно быть и без галстука

10. Всегда можно сделать лучше

Вышеозвученные цели способствуют успеху работы организации в силу того, что их четкое обозначение реализует потребность работников работать не просто ради заработка, а ради удовлетворения потребности в самореализации.

Уровень базовых представлений в организации представлен поощрением высказывания честного мнения о тех или иных аспектах деятельности организации, в силу чего у сотрудников формируется отношение к организации как к месту, где можно в любой момент высказывать какое угодно мнение и не стесняться в критике, поощрением действий, совершаемых прежде одобрения начальства, в силу чего у сотрудников формируется представление об организации как о месте, где сотрудник преследует цель не угодить руководителю, а вывести компанию на новый уровень. Важнейшим же базовым представлением в организационной культуре компании является ориентация на необходимого сотрудника как прогрессивного энтузиаста IT-сферы и необходимый коллектив как сплочённый коллектив, поощряющий любые творческие инициативы, способствующие прогрессу в деятельности организации.

Таким образом, наиболее эффективной организационной культурой предприятия, работающего в IT-сфере, является та, в которой качественно проработаны такие элементы уровня артефактов как дресс-код, стиль общения и интерьер помещения. Для компаний IT-сферы необходимо чёткое обозначение целей, мотивирующих у сотрудников не только потребности в заработке средств на жизнь, но и в причастности, признании и самореализации. Для формирования наиболее способствующих эффективности деятельности организации базовых представлений в организациях IT-сферы необходимо поощрять личную инициативу и демократический подход к взаимодействию между сотрудниками разных звеньев.

Различные сферы деятельности организаций подразумевают различные подходы к выявлению наиболее глубинных компонентов организационной культуры и их изучению. Диагностика организационной культуры предприятия в IT-сфере подразумевает следующие пункты:

1. Оценка текущего состояния организационной культуры;
2. Выявление сильных и слабых сторон организационной культуры с точки зрения специфики организации и стратегических задач развития;
3. Определение типа организационной культуры;
4. Анализ сложившихся методов и приемов формирования и развития организационной культуры;
5. Оценка степени соответствия сложившейся организационной культуры стратегии развития организации, выработанной руководством;
6. Формулировка рекомендаций, предложений, плана мероприятий и пр. для развития/поддержания/изменения организационной культуры.

Изучение организационной культуры предприятия из IT подразумевает проведение в несколько этапов.

1-й этап – встречи и беседы консультанта с топ-менеджментом организации с целью выяснения особенностей и проблемных зон изучаемой организационной культуры предприятия.

2-й этап – выявление преобладающего в организации типа корпоративных отношений.

3-й этап – системное изучение организационной культуры. Такое изучение требует разработки более сложных моделей диагностики. Как правило, в этих моделях производится анализ всех аспектов организационной культуры.

Содержание диагностики организационной культуры можно дополнить схемой регулярного мониторинга, включающего следующие этапы.

1.Подготовительный этап

— изучение понятий IT-специалистов, определение терминологического аппарата,

— анализ существующих подходов и разработка инструментария исследования.

2.Аналитический этап

— анализ структуры рынка IT-специалистов,

— сравнение образовательных и профессиональных стандартов.

3. Эмпирические исследования

— опрос работодателей,

— сбор данных о потребности рынка труда,

— интервьюирование IT-специалистов.

4. Сравнительный анализ всех результатов исследования

— формирование группировки профессий в IT,

— определение актуальных компетенций,

— расчет потребности в IT-специалистах.

Таким образом, организационная культура в сфере рынка информационных технологий в настоящий момент времени активно формируется под влиянием гибких методологий разработки. Их значение для организационной культуры предприятий IT-сферы состоит в совершенствовании микроклимата организации засчет обеспечения доверия, уровня коммуникаций и сплоченности между сотрудниками. Организационная культура успешных предприятий IT-сферы, к каковым относится Google, характеризуется ориентацией на базовое представление о необходимом сотруднике как молодом прогрессивном специалисте и коллективе как сплочённой группе, в которой поощряется демократичное отношение к сотрудникам, непосредственное общение между сотрудниками разных звеньев и личная инициатива каждого работника. Так как различные сферы деятельности организаций подразумевают различные подходы к анализу их организационной культуры, IT-сфера подразумевает уникальные для себя направления диагностики организационной культуры, этапы её анализа и этапы процесса мониторинга организационной культуры.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В IT-СФЕРЕ (на примере ООО «Ингруппа»)

2.1 Характеристика деятельности ООО «Ингруппа» и ее системы управления персоналом

Предприятие называется ООО «Ингруппа», или общество с ограниченной ответственностью «Ингруппа». Целями деятельности Общества является расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. К основным задачам общества с ограниченной ответственностью «Ингруппа» относятся:

— Консультации в сфере информационных технологий;

— Деятельность по работе с данными, предоставление услуг по размещению информации и прочая деятельность в данной области;

— Создание баз данных и информационных ресурсов в соответствующих областях;

— Оказание помощи по вопросам коммерческой и управленческой деятельности;

— Научные исследования и разработки в области общественных и гуманитарных наук;

— Исследование существующего положения на рынке и анализ мнения, сложившегося в обществе;

— Анализ деятельности агентств по подбору персонала;

— Деятельность по дополнительному профессиональному образованию.

За управление персоналом отвечает начальник отдела кадров, который назначается на должность приказом генерального директора по представлению директора по управлению персоналом. Также начальник

отдела кадров осуществляет подбор кадров и найм нового персонала. Разделение обязанностей между работниками отделов реализуется на основании должностных инструкций.

Интерьер помещения выполнен в современном стиле. Помещение с качественным освещением, светлыми стенами, двумя этажами под одним потолком, вид со второго этажа на большую люстру, освещающую первый. В целом дизайн офиса можно охарактеризовать как имеющий в наличии яркие дизайнерские решения, что положительно влияет на работу сотрудников с точки зрения первого уровня организационной культуры – артефактов.

Логотип организации предоставлен на рисунке 1. Он характеризуется сочетанием розового и голубого цветов. Голубой цвет используется в маркетинге для подчеркивания таких характеристик компании как лояльность, социальность и вежливость, а розовый – для подчеркивания стремления к новому и практичности. Данный логотип соответствует принятым в организации базовым представлениям о ней как характеризующейся данными чертами.

Рисунок 1 – Логотип ООО «Ингруппа»

Источник: Официальный сайт ООО «Ингруппа» — [Электронный ресурс] — Режим доступа: https://ingru.ru/

Организационная структура компании ООО «Ингруппа» – линейно-функциональная (рисунок 2). Руководителем компании является генеральный директор, ему подчинены отдел кадров, отдел бухгалтерии, отдел разработки, отдел внедрения, финансовый отдел и маркетинговый отдел. Руководство и лидерство в ООО «Ингруппа» совпадает. Генеральный директор организации является как официальным руководителем коллектива, оказывающим формальное влияние на сотрудников, так и неофициальным лидером, оказывающим непосредственное влияние. Помощь в формальном и

неформальном воздействии на коллектив, и, соответственно, в формировании и совершенствовании организационной культуры компании, генеральному директору оказывает начальник отдела кадров.

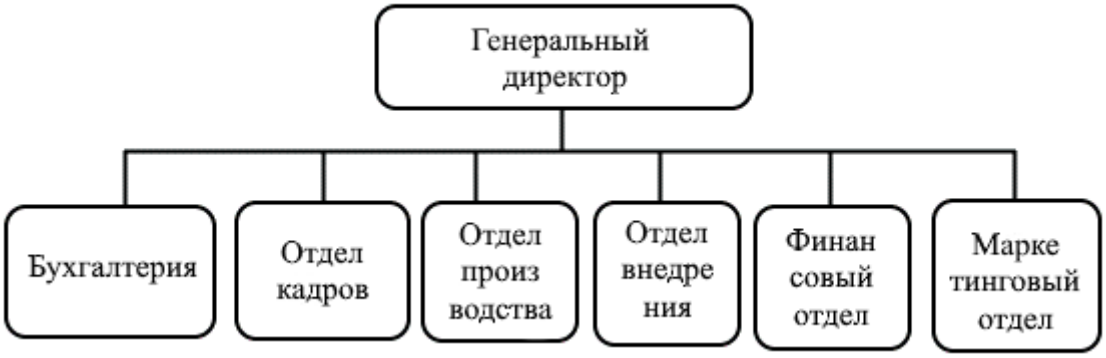

Рисунок 2 — Организационная структура компании ООО «Ингруппа»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Ингруппа»

Также для исследования организационной культуры компании ООО «Ингруппа» нужно проанализировать особенности работы отдела кадров на предприятии. К задачам отдела кадров предприятия ООО «Ингруппа» относятся:

— Организация процессов подбора, найма и расстановки нового персонала в организации на основе его целей и планов стратегического развития, основными направлениями которого служит производство высококачественной, конкурентоспособной продукции;

— Обеспечение прав, свобод, гарантий и прочих элементов корпоративной социальной политики сотрудникам организации;

— Повышение уровня профессиональных компетенций, знаний, умений и навыков сотрудников организации.

— Наблюдение за исполнением в организации трудового законодательства, связанного с вопросами деятельности по управлению персоналом и взаимодействию с кадрами.

— Развитие системы управления персональными данными сотрудников организации.

— Продвижение и развитие в организации физического воспитания и оздоровительных работ.

— Проведение управления системой социальных льгот и гарантий сотрудникам организации, развитие корпоративной социальной политики предприятия.

— В соответствии с возложенными на него обязанностями отдел кадров реализует следующие функции:

— Выявление прогнозов, определение текущей потребности в персонале и источниках реализации данной потребности на основе анализа рынка труда.

— Комплектование предприятия кадрами рабочих и служащих, специальностей и квалификации в соответствии со стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности.

— Подбор, найм и отбор сотрудников совместно с руководством подразделений, имеющих потребность в расширении коллектива, и внесение на основе статуса данных подразделений и их потребности в кадрах предложений об их назначении на соответствующие должности.

— Оформление приказов о приеме на работу, переводе на другую должность, увольнении, больничных листов и отпусков.

— Распространение информации внутри предприятия об имеющихся вакантных должностях, использование средств массовой информации для размещения объявлений о подборе и найме работников.

— Установление непосредственных связей с образовательными учреждениями, службами занятости и агентствами, специализирующимися на подборе кадров.

— Соблюдение соответствия документов о приеме, переводе и увольнении работников с трудовым законодательством и локальными нормативными актами.

— Ведение воинского учета.

— Прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек.

— Ведение существующей документации, связанной с работой с кадрами.

— Подготовка материалов для представления персонала к поощрениям.

— Подготовка материалов по привлечению работников к материальной и дисциплинарной ответственности.

— Распределение персонала на основе оценки уровня их квалификации, персональных и трудовых качеств.

— Разработка документов по пенсионному страхованию и их предоставление органам социального обеспечения.

— Разработка кадрового резерва для дальнейшего выдвижения на руководящие должности.

— Ведение кадрового учета

— Организация, сопровождение методическими указаниями и наблюдение за результатами разработки документов, связанных с организационной структурой, отдельными должностными подразделениями и должностными инструкциями.

— Выдача справок кадрового назначения сотрудникам ООО «Ингруппа». Реализация корпоративной социальной политики, обеспечивающей социальные гарантии трудящимся в области занятости, соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождающихся работников, предоставление им установленных льгот и компенсационных выплат.

— Учет использования работниками отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденными требованиями.

— Табельный учет.

— Контроль за соблюдением трудовой дисциплины в подразделениях и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка и прочих регламентирующих документов.

— Анализ кадровой текучести.

— Осуществление обучения сотрудников организации в образовательных учреждениях в целях повышения квалификации, организация учебных курсов в организации.

— Разработка стратегии подготовки, переподготовки и повышения уровня квалификации сотрудников на основе анализа потребности предприятия в персонале определённого уровня и направления подготовки и заявок отдельных структурных подразделений организации;

— Заключение договоров с образовательными учреждениями, специалистами, проводящими курсы повышения квалификации, организациями, специализирующимися на стажировке персонала.

— Развитие совокупности средств материальной базы классов профессионального образования и курсов повышения квалификации, входящих в структуру предприятия (оборудование учебных помещений и аудиторий, оснащение оборудованием, наглядными пособиями и пр.).

— Хранение и использование персональных данных работников.

— Участие в осуществлении бизнес-планирования.

Основными жизненными ценностями, разделяемыми персоналом организации, является стремление к продвижению своего продукта на российском IT-рынке и преданность сплочённому коллективу. Паттерны поведения, организационные нормы и правила поведения сотрудников характеризуются отсутствием строгой регламентации при непосредственном соблюдении мирной и сплочённой обстановки.

Блок культурных сетей, которым характеризуется ООО «Ингруппа», представлен следующим образом. Неписаные нормы, стандарты, правила, кодексы поведения персонала в организации, взаимодействия руководителя с подчиненными, этика и этикет основаны на стремлении сотрудников поддерживать доброжелательную обстановку, в которой каждому было бы комфортно выполнять свою работу.

Верования сотрудников наподобие веры в успех, веры в собственные силы, веры в руководителя, веры во взаимопомощь и в справедливость подразумеваются сами собой, но внимание на них никогда не заостряется.

В организации ООО «Ингруппа» существуют определённые традиции и обычаи. Так, когда в организацию нанимается новый сотрудник, ему

вручается кружка с логотипом предприятия, ручку с логотипом предприятия, пакет с логотипом предприятия и бутылка с логотипом предприятия. Также имеется традиция проводить корпоративы, что обеспечивает коллективу сплочённость. Имеет место традиция каждую среду ходить на квизы.

Организационный климат характеризуется доброжелательностью и сплочённостью, лояльность и приверженность организации со стороны сотрудников характеризуется высоким уровнем.

В ООО «Ингруппа» представлен необходимый для успешного функционирования IT-организации принцип гибких методологий. Это означает, что для организации люди и коммуникация между ними важнее процессов и инструментов, успешно функционирующий продукт важнее исчерпывающей документации, сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта, и готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану. Соблюдение организацией принципов гибких методологий подразумевает высокий уровень развития в организации доверия и сплочённости в коллективе.

Необходимо обратить внимание на систему обучения персонала в организации, так как уровень развития системы обучения в организации имеет большое значение для такого аспекта организационной культуры как взаимодействие руководства и рядовых сотрудников. Целями обучения в организации служат формирование и разработка связанных с соответствующими специальностями умениями, навыками и компетенциями, которые соответствуют требованиям должностных инструкций.

Блок социально-психологических отношений в организации характеризуется наличием неформальной ролевой структуры коллектива: существуют сотрудники, которые в наибольшей степени проявляют наклонности «генераторов идей», сотрудники, которые наиболее склонны выполнять роль критиков, и сотрудники, которым наиболее свойственно быть разработчиками идей. Полномочия генерального директора полностью легитимны: роль неформального лидера совпадает с роль формального,

доверие между подчинёнными и руководством налажено в совершенстве. Ярко выделяющихся взаимных симпатий и антипатий не имеется: все сотрудники так или иначе поддерживают умеренно положительные взаимоотношения, обеспечивающие внутреннюю сплочённость и доброжелатльность коллектива.

Задачами обучения персонала в организации служат:

— Освоение минимально необходимых компетенций, навыков и умений для качественного исполнения обязанностей, соответствующих занимаемой должности, новыми сотрудниками ООО «Ингруппа»;

— Поддержание качества работы персонала ООО «Ингруппа» через повышение квалификации и улучшение имеющихся навыков и умений, соответствующих занимаемым должностям;

— Подготовка имеющихся в коллективе ООО «Ингруппа» кадров внутреннего резерва для замещения вышестоящих должностных лиц.

В ООО «Ингруппа» принято проводить внутреннее и внешнее обучение. Внутреннее организуется и проводится непосредственным образом в организации. Для этого в организации формируются учебные группы, с которыми проводятся лекции силами наиболее компетентных сотрудников организации. Также некоторые работники организации имеют возможность повысить уровень квалификации своими силами при помощи соответствующих электронных систем и материалов в формате видео и аудио, которые предоставляются сотрудникам организацией.

Внешнее обучение реализуется посредством направления работников организации за счёт организации в образовательные учреждения и тренинговые центры, а также к специалистам, проводящим курсы в соответствии со специализациями.

Профессиональная подготовка работников организации реализуется в зависимости от потребности организации в повышении квалификации работников. Каждый вновь принятый сотрудник обязан пройти внутреннее обучение. Участвовать в обучении может либо начальник отдела кадров ООО

«Ингруппа», либо приглашенный преподаватель. Аттестовывается обучившийся сотрудник непосредственным руководителем.

В случае необходимости повышения квалификации, переподготовки, переориентации сотруднику в ООО «Ингруппа» планируется и организуется обучение в соответствии с должностью. Планирование обучения возлагается на начальника отдела кадров. Уполномоченные лица составляют план и график обучения, списки работников, имеющих потребность в повышении квалификации и в связи с этим проходящих обучение, подготавливают документы в бухгалтерию для выделения средств на обучение из бюджета организации.

План и график обучения, списки работников, отправляемых на обучение, документы для выделения средств на обучение должны быть одобрены руководящим лицом ООО «Ингруппа». По завершении обучения работники обязаны сдать квалификационные экзамены в месте прохождения обучения и предоставить в ООО «Ингруппа» документы, подтверждающие прохождение обучения и сдачу экзаменов.

Кандидат, которого направляют на внешнее обучение, заключает гражданско-правовой договор с ООО «Ингруппа» на повышение квалификации без отрыва от производства. Заключаемый договор должен содержать наименование сторон, указание на конкретную профессию, специальность, квалификацию, приобретаемую обучаемым, обязанность кандидата пройти обучение и в соответствии с полученной специальностью и квалификацией проработать по трудовому договору с работодателем в течение срока, устанавливаемого договором на повышение квалификации, и иные условия, определяемые соглашением сторон. Договор заключается в письменной форме в двух экземплярах.

Гражданско-правовой договор на повышение квалификации является дополнительным к трудовому договору и регулируется трудовым законодательством и иными актами, содержащими нормы трудового договора. В случае если обучаемый сотрудник по окончании обучения без

уважительных причин не выполняет свои обязательства по договору, в том числе не приступает к работе, он, по требованию работодателя, возмещает понесенные работодателем расходы в связи с обучением.

Затраты на реализацию планового профессионального обучения и разработку учебно-методических материалов включаются в смету затрат на год, тогда как затраты на организацию внепланового профессионального обучения включаются в смету расходов на очередной месяц. Оплата мероприятий профессионального обучения осуществляется на основании утвержденного бюджета денежных средств на месяц в порядке, установленном в ООО «Ингруппа».

Таким образом, в организации ООО «Ингруппа» высоко развиты два важнейших для анализа организационной культуры компании элемента структуры: система управления персоналом и система обучения. Также на развитие в ней таких элементов организационной культуры как общение, ритуалы и интерьер рабочего места влияет доброжелательный, мирный и сплочённый организационный климат, соответствие роли формального и неформального лидера у руководства, соблюдение принципов гибких методологий и прогрессивный дизайн помещения, который характеризуется яркими дизайнерскими решениями.

2.2 Формирование организационной культуры в компании ООО «Ингруппа» и направления её совершенствования

С целью анализа организационной культуры компании ООО «Ингруппа» было проведено глубинное интервью с 5 её сотрудниками: разработчиком, начальником отдела кадров, сотрудником отдела производства, сотрудником отдела внедрения и сотрудником финансового отдела.

На вопрос о том, в чём сотрудники видят смысл своей компании, был

получен следующий общий ответ:

«У нас IT-компания. Смысл деятельности нашей организации состоит в продвижении вперёд продукта на российский IT-рынок и формировании коллектива, который хорошо относится к сотрудникам, то есть обеспечения сотрудником комфорта на рабочих местах. Можно сказать, в целом – в продвижении компании на рынке и формировании коллектива, которому комфортно работать в IT-сфере.»

На вопрос о том, чем организация ООО «Ингруппа» привлекательна для её сотрудников, интервьюируемые ответили следующим образом:

«Прежде всего наша компания привлекательна для наших сотрудников различными бонусами и преимуществами, которыми мы их обеспечиваем. У нас есть такая традиция, что, когда к нам приходит новый сотрудник, мы вручаем ему кружку с нашим логотипом, ручку с нашим логотипом, пакетик и бутылку – тоже с нашим логотипом. Также каждый сотрудник может выиграть себе обучении, имеется возможность продвижения по карьерной лестнице. У нас, например, сотрудник был бизнес-аналитиком, теперь поднялся на должность выше.»

На вопрос о том, чем обусловлен успех организации ООО «Ингруппа», был дан следующий общий ответ:

«Успех нашей компании обусловлен хорошим климатом. Эта сторона обеспечивается корпоративами. Ещё у нас коллектив каждую среду ходит на квизы, и компания на это выделяет какой-то бюджет. Всё это работает на сплочение коллектива»

На вопрос о том, почему клиенты организации ООО «Ингруппа» взаимодействуют именно с данной организацией, сотрудники ответили следующим образом:

«В первую очередь наши клиенты взаимодействуют с нами из-за того, что мы предоставляем им хорошее обслуживание и быстро выполняем работу. У нас качественный продукт и хорошая репутация. В число причин также входит, что клиентов побуждает с нами взаимодействовать

изначальное отсутствие у них CRM-решений, которые мы разрабатываем и внедряем, и изначальное отсутствие ресурсов на них. Некоторые клиенты даже, когда приходят, не знают, что и как делать, и как с нами взаимодействовать. Наш коллектив показывает и направляет. Также клиенты заинтересованы в том, чтобы купить продукт именно у нас, потому что у нас иногда проходят акции»

На вопрос о факторах, которые недостаточно используются для повышения эффективности работы компании, опрашиваемыми был дан следующий ответ:

«В целом, организации хватает всего, сложно сразу выделить недостатки. У нас поощряется творческая инициатива: иногда, основываясь на личном энтузиазме, мы можем делать видеоролики, продвигающие компанию. У нас также нет никаких проблем с готовностью брать на себя ответственность, творческим потенциалом сотрудников, с обучением, дисциплиной, соблюдением строгого выполнения задач, наличием командного духа. Система оплаты труда эффективна.»

На вопрос о том, какими способами компания стимулирует своих сотрудников к нововведениям, был дан следующий общий ответ:

«В первую очередь личная инициатива и стремление к внедрению нововведений стимулируются материально и засчет способствования карьерному росту. Также нам нравится здесь работать самим, потому что у нас сложился небольшой, сплочённый, умеренно гетерогенный коллектив. Корпоративная социальная политика у нас развита недостаточно сильно. Из обеспечения за счёт компании можем выделить разве что обучение.»

Как было упомянуто в теоретических основах формирования организационной культуры, согласно Эдгару Шейну, крупнейшему классику в области исследования данной темы, организационная культура состоит из трёх уровней: артефакты, провозглашаемые ценности и базовые представления.

Артефакты – это внешние символы. К данному уровню относятся архитектура помещения, технологии и продукты деятельности, дресс-код сотрудников, стиль общения сотрудников, эмоциональный микроклимат коллектива, устоявшиеся ритуалы и церемонии.

Из подобных внешних символов в организации «Ингруппа» можно выделить следующие особенности: 1) современный стильный дизайн помещения и рабочих мест, создающий комфортные условия для работы людей, составляющих основной контингент персонала – недавних студентов-программистов; 2) полная ориентация на работу за компьютером и разработку CRM-решений – основную деятельность компании; 3) отсутствие строгих правил дресс-кода, что обусловлено отсутствием необходимости в нём – как правило, строгий дресс-код вводится в крупных компаниях, где при формировании климата в коллективе руководство рассчитывает на то, что работники являются прежде всего членами организации, которые пришли зарабатывать деньги, а не членами коллектива, которые пришли заниматься ориентированной на энтузиазм деятельностью в дружной обстановке; 4) дружеский неформальный стиль общения сотрудников и стабильный эмоциональный микроклимат, обусловленный, опять же, ориентацией организации на формирование коллектива из молодых энтузиастов, желающих реализовывать свой трудовой потенциал в актуальной сфере работы, дружном коллективе и комфортной обстановке.

Провозглашаемые ценности – это цели и миссии организации и её коллектива. В первую очередь организация является коммерческой – каждый член организации работает в первую очередь для того, чтобы заработать денег. Однако предприятие привлекает кадры еще и комфортным микроклиматом коллектива и его сплоченностью, что также является важной ценностью организации. Исходя из интервью, проведенного в ходе прохождения преддипломной практики, сотрудники видят смысл деятельности организации в продвижении своего продукта на российский IT-

рынок и формировании коллектива, благоприятного для работы в данной сфере для каждого сотрудника.

Базовые представления – это ценности, не озвучиваемые сознательно, но заложенные в уме каждого члена коллектива организации как сами собой разумеющиеся. Из таких подразумевающихся по умолчанию представлений в ООО «Ингруппа» можно выделить необходимость бесконфликтного ведения трудовой деятельности персонала и предпочтение интенсивного развития организации экстенсивному – предприятию не обязательно быть большим и масштабным, чтобы быть эффективным; основное развитие приходится не столько на масштабы, сколько на качество продукта.

Также организационную культуру данного предприятия можно рассмотреть с точки зрения следующих параметров: индивидуалистская/коллективистская ценностная ориентация, уровень дистанции власти, степень уверенности в завтрашнем дне, степень значимости гендерных ролей в коллективе.

В первую очередь следует отметить, что организация с точки зрения ценностей не является строго индивидуалистической или коллективистской: преданность работника своей потребности в заработке не отменяет его преданность коллективу организации и его ценностям.

Уровень дистанции власти – низкий, что является благоприятным фактором при условиях небольшого комфортного коллектива, важности личного энтузиазма каждого сотрудника и необходимости неформального общения в компании. Каждый сотрудник одинаково по-дружески общается как с другим сотрудником, по горизонтали, так и с руководителем, по вертикали.

Степень уверенности в завтрашнем дне – высокая. Сотрудники работают в данной организации не из страха перед непредсказуемостью и нестабильностью будущего, а в силу возможности благоприятно реализовать свои возможности сегодня. Это обусловлено ориентацией предприятия на формирование коллектива из кадров молодого возраста, тогда как страх перед

завтрашним днем и его неопределённостью скорее свойственен людям старших поколений.

С точки зрения значимости гендерных ролей организация абсолютно «женская», феминистическая. Но это означает не то, что организация ориентирована на отбор персонала среди женщин, – наоборот, большая часть специалистов в сфере информационных технологий, с глобальной точки зрения, являются мужчинами, – а скорее, что среди базовых представлений организации подразумевается равноправие гендеров и отсутствует чёткое разделение на «добывающих» мужчин и «охраняющих домашний очаг» женщин, что является благоприятным фактором для формирования организационной культуры в коллективе прогрессивного молодого поколения энтузиастов особо актуальной в принадлежащем этому поколению мире сфере труда.

Таким образом, важнейшим фактором, формирующим организационную культуру предприятия ООО «Ингруппа», является базовое представление об организации как небольшом сплочённом коллективе прогрессивных представителей молодого поколения, чей энтузиазм направлен на реализацию возможностей в актуальной для современного мира сфере труда. Это представление определяет каждый параметр, по которому можно судить организационную культуру предприятия: артефакты организации, провозглашаемые ценности, базовые представления, ценностные ориентации сотрудников, дистанцирование власти, степень уверенности в завтрашнем дне, роль гендера. Также это представление определённым образом обусловило особенности обеспечения безопасности труда, режим труда и отдыха и систему оценки персонала в организации.

На основе полученных результатов исследования можно систематизировать направления, в которых организация реализует свою ориентацию, следующим образом:

1) Проявление данной ориентации на уровне артефактов заключается в отсутствии строгих правил дресс-кода, дружеским неформальным стилем общения сотрудников и стабильным эмоциональным микроклиматом. Все три пункта свидетельствуют о преобладании в организации неформального общения над формальным, что соответствует отдельным компонентам представления о наиболее благоприятной среде работы молодого энтузиаста-программиста.

2) На уровне провозглашаемых ценностей ориентация проявляется в равенстве финансовых и социальных ценностей.

3) На уровне базовых представлений – в необходимости бесконфликтного ведения трудовой деятельности персонала и предпочтении интенсивного развития организации экстенсивному. Особенно следует обратить внимание на последнее в силу тесной взаимосвязи данного пункта с представлением о нужном коллективе организации как небольшом, но сплочённом.

4) По параметру индивидуальных/коллективистских ценностных ориентаций сотрудников стремление организации удовлетворить базовое представление о себе как благоприятном месте работы небольшого коллектива молодых энтузиастов проявляется в совмещении индивидуальной ценности заработка и коллективной ценности причастности к непринуждённому общению, одинаково важных для объекта кадровой ориентации.

5) По параметру дистанцирования власти организация стремится реализовать своё представление через соблюдение низкой дистанции – для категории работников и модели коллектива, на которые организация ориентируется, чрезвычайно важна демократическая модель общения работника с руководством.

6) По параметру степени уверенности в завтрашнем дне организация реализует свою ориентацию через формирование коллектива, которому важнее работать сегодня, чем стремиться к полной определённости

завтрашнего дня. На почве данного параметра известным образом складывается различие между ценностями молодого и взрослого поколения.

7) По параметру роли гендерных рамок организация реализует свою ориентацию через соблюдение прогрессивного подхода: ценности и базовые представления мужчины не имеют существенных отличий от ценностей и базовых представлений женщин.

На основе всех вышеперечисленных фактов в организационной культуре компании ООО «Ингруппа» можно выделить ряд достоинств и ряд недостатков. К достоинствам организационной культуры предприятия можно отнести:

1) Яркие дизайнерские решения в интерьере помещения, где располагается организация и соответствие дизайна помещения ориентации на создание условий, благоприятных для работы прогрессивных сотрудников молодого возраста;

2) Соответствие дизайна логотипа ООО «Ингруппа» принятым в организации базовым представлениям о ней как характеризующейся чертам как лояльность, социальность, вежливость с клиентами вовне и сотрудниками внутри организации, стремление к новому и практичность;

3) Сплоченный, мирный, доброжелательный организационный климат, обусловленный высоким развитием информационно-ценностного блока, культурно-сетевого блока, структуры коммуникаций в организации, структуры социально-психологических отношений в организации и мифологической структурой организации;

4) Высокий уровень развития в организации системы управления персоналом и системы обучения, что обеспечивает качественную реализацию такого элемента организационной культуры как взаимодействие руководства с рядовыми сотрудниками;

5) Соответствие роли формального и неформального лидера у руководителя организации;

6) Соблюдение организацией принципов гибких методологий, подразумевающее высокий уровень развития в организации доверия, сплочённости и качества коммуникаций в коллективе;

7) Соответствие организационной культуры ориентации на организацию как небольшой сплочённый коллективе энтузиастически настроенных специалистов молодого возраста.

Однако у организационной культуры компании ООО «Ингруппа» имеются проблемы. По большей части они связаны с недостаточной реализацией имеющихся достоинств организационной культуры компании. Из таких проблем можно выделить следующие:

1) Недостаточная регламентация правил дресс-кода, в силу чего данный элемент артефактов организационной культуры развит недостаточно высоко на формальном уровне;

2) Недостаточная регламентация правил общения сотрудников внутри организации и в социальных сетях, в силу чего общение сотрудников как элемент уровня артефактов развит недостаточно высоко на формальном уровне;

3) Недостаточное внимание к исследованиям в области влияния интерьера рабочего места и реализации возможностей, которые можно реализовать через подбор интерьера в соответствии с ориентациями, к которым стремится организация при формировании коллектива и обстановки в нём;

4) Недостаточно развитая корпоративная социальная политика, в силу чего не реализуются многие возможности совершенствования такого элемента организационной культуры как взаимодействие руководства и рядовых сотрудников;

5) Недостаточно разработанные и сформулированные ценности организации, в силу чего раскрыто недостаточно возможностей уровня провозглашаемых ценностей;

Исходя из всех вышеперечисленных фактов, можно сделать вывод, что организация в целом успешно реализует свои базовые представления о необходимом работнике и необходимом коллективе, и успешно строит на нём свою организационную культуру. Организация служит не столько примером компании, в которой нужно совершенствовать организационную культуру, сколько компании, на которую нужно ориентироваться начинающим в построении своей организационной культуры.

На основе проведенных исследований и выявленных достоинств и недостатков организационной культуры компании можно предложить следующие рекомендации:

1) Ввести общие правила касательно дресс-кода, соответствующие ориентации на работника, вокруг которого строится базовое представление: качественные рубашки, соответствующие брюки, комфортная обувь закрытого типа. Также не рекомендуется носить дорогостоящие аксессуары. Данные рекомендации необходимы для совершенствования дресс-кода сотрудников как элемента первого уровня организационной культуры;

2) Ввести запрет на социальные провокации и ограничение прав по полу или национальности сотрудников, в целях совершенствования коммуникации сотрудников как элемента организационной культуры, и большего соответствия ориентации на базовые представления об организации как претендующей на высокий уровень репутации;

3) Поставить в помещение растения для украшения интерьера офиса и удовлетворения потребности работников молодого возраста как группы, на которую приходится основная ориентация организации в рамках её базовых представлений;

4) Ввести традицию обеспечивать прямое взаимодействие младших специалистов с топ-менеджерами без участия менеджеров среднего звена в целях совершенствования аспекта открытости взаимодействия как

компонента двух элементов организационной культуры: общения сотрудников и организационных ритуалов;

5) Выделить бюджет на те или иные бонусы в рамках корпоративной социальной политики в целях совершенствования организации рабочего пространства предприятия как элемента уровня артефактов;

6) Разработать систему определённых ценностей компании в целях обозначения четкого представления о целях и миссии организации, для совершенствования уровня провозглашаемых ценностей;

7) Чаще поощрять честную обратную связь и честную критику любых идей, которые сотрудник может счесть неудачными, для развития в рамках организационной культуры предприятия базового представления о коллективе организации как месте, где работник всегда может быть честен с коллегами;

8) Чаще поощрять самостоятельное принятие сотрудниками решений, не подразумевающее ожидание одобрения руководства, в целях формирования у сотрудников представления об организации как месте, где принятие решение основывается на цели выведения компании и IT-рынка в целом на новый уровень, а не совершения действий в угоду руководителя.

Организационная культура компании ООО «Ингруппа» активно развивается, и для того, чтобы развитие компании приняло направление, способное привести её к наибольшему успеху, ей необходимо принимать меры по совершенствованию организационной культуры вышеуказанными способами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Передовые научно-технические отрасли, обеспечивающие создание высокотехнологичных продуктов и сервисов и наиболее сильно влияющие на развитие экономики, радикально меняя ситуацию на существующих рынках и(или) способствуя формированию новых рынков. Стремительное развитие технологий и их информационная доступность привели к возможности онлайн-обучения персонала.

Цифровая трансформация отраслей. Развитие IT-отрасли охватывает все важные отрасли экономики: здравоохранение, добывающую и обрабатывающую отрасли промышленности, энергетическую и транспортную инфраструктуры, образование, финансовые услуги, строительство, городское хозяйство, сельское хозяйство и агропромышленный комплекс, социальную сферу.

Происходит трансформация компетенции внутри типовых профессий под влиянием цифровой экономики. Цифровизация как инструмент повышения эффективности приводит к появлению новых профессий на стыке с IT-отраслью.

Основной этической дилеммой при внедрении цифровых технологий в социально-экономическую сферу становится выбор между соблюдением прав гражданина, социальных групп, общества, государства, с одной стороны и созданием новых продуктов, услуг, возможностей, прямо или косвенно связанных с данными, с другой.

Это приводит к изменениям в организационной культуре персонала IT-специалистов. В данной бакалаврской работе ставилась основная цель - изучить содержания, структуру и типологии организационной культуры организаций, близких к IT-сфере, изучить состояние организационной культуры на примере ООО «Ингруппа».

Понятие организационной культуры содержит в себе такие компоненты как система коммуникации, нравственные принципы и культурные

особенности организации, что также свидетельствует об организационной культуре как факторе, определяющем успех компании или отдельно взятой команды.

Гибкие методологии разработки программного обеспечения служат ключевым фактором при выборе методов управления персоналом, определяют процесс формирования организационной культуры компании в IT-сфере. Внедрение гибкой методологии разработки ключевым образом определяет организационную культуру в любой IT-организации и её связь с системой управления персоналом.

Организационная культура в сфере рынка информационных технологий в настоящий момент времени активно формируется под влиянием гибких методологий разработки.

Основные виды деятельности общества с ограниченной ответственностью «Ингруппа», на примере которой проводилось исследование – это: консультативная деятельность в области компьютерных технологий; деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации и связанная с этим деятельность; деятельность по созданию баз данных и информационных ресурсов и т.п.

В соответствии со спецификой деятельности ООО «Ингруппа» отдел кадров осуществляет функции, среди которых: комплектование предприятия кадрами рабочих и служащих, специальностей и квалификации в соответствии со стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности.

Для исследования организационной культуры компании ООО «Ингруппа» было проведено интервью с некоторыми её сотрудниками. В результате интервьюирования выяснилось, что для формирования и поддержания организационной культуры используются приемы и технологии адаптации новых сотрудников, организация обучения за счет фирмы. Для поддержания организационной культуры используются внешние символы, ритуалы и традиции. Это: современный стильный дизайн помещения и

рабочих мест, создающий комфортные условия для работы людей; полная ориентация на работу за компьютером и разработку CRM-решений как основную деятельность компании; отсутствие строгих правил дресс-кода; дружеский неформальный стиль общения сотрудников и стабильный эмоциональный микроклимат.

Сотрудники видят смысл деятельности организации в продвижении своего продукта на российский IT-рынок и формировании коллектива, благоприятного для работы в данной сфере для каждого сотрудника. Из этого складывается миссия организации. Важнейшим фактором, формирующим организационную культуру предприятия ООО «Ингруппа», является базовое представление об организации как небольшом сплочённом коллективе прогрессивных представителей молодого поколения.

На основе проведенных исследований организационной культуры компании предложены следующие рекомендации:

1) Ввести общие правила касательно дресс-кода, соответствующие ориентации на работника, вокруг которого строится базовое представление: качественные рубашки, соответствующие брюки, комфортная обувь закрытого типа. Также не рекомендуется носить дорогостоящие аксессуары. Данные рекомендации необходимы для совершенствования дресс-кода сотрудников как элемента первого уровня организационной культуры;

2) Ввести запрет на социальные провокации, а также на ограничения прав по половому и расовому признаку в целях совершенствования коммуникации сотрудников как элемента организационной культуры и формирования базового представления об организации как претендующей на высокий уровень репутации;

3) Поставить в помещение растения для украшения интерьера офиса и удовлетворения потребности работников молодого возраста как группы, на которую приходится основная ориентация организации в рамках её базовых представлений;

4) Ввести традицию обеспечивать прямое взаимодействие младших специалистов с топ-менеджерами без участия менеджеров среднего звена в целях совершенствования аспекта открытости взаимодействия как компонента двух элементов организационной культуры: общения сотрудников и организационных ритуалов;

5) Выделить бюджет на обеды за счёт организации в целях совершенствования организации рабочего пространства предприятия как элемента уровня артефактов;

6) Разработать систему определённых ценностей компании в целях обозначения четкого представления о целях и миссии организации, для совершенствования уровня провозглашаемых ценностей;

7) Чаще поощрять честную обратную связь и честную критику любых идей, которые сотрудник может счесть неудачными, для развития в рамках организационной культуры предприятия базового представления о коллективе организации как месте, где работник всегда может быть честен с коллегами;

9) Чаще поощрять самостоятельное принятие сотрудниками решений, не подразумевающее ожидание одобрения руководства, в целях формирования у сотрудников представления об организации как месте, где принятие решение основывается на цели выведения компании и IT-рынка в целом на новый уровень, а не совершения действий в угоду руководителя.

Организационная культура компании ООО «Ингруппа» активно развивается, и для того, чтобы развитие компании приняло направление, способное привести её к наибольшему успеху, ей необходимо принимать меры по совершенствованию организационной культуры вышеуказанными способами.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура» // Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса: Тезисы научно-практической конференции. - М.: Российское психологическое общество, 1995. — С. 29-33.

2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. М.: ИПК ГС, 1996. — 425 с.

3. Богданова Н. Проблемы энергетического потенциала организации. Персонал Микс № 1 (008), 2002. — С. 32-36

4. Бусыгин О.В. Организационная и корпоративная культура промышленного предприятия: проблема диагностики в процессе управления. Автореф. дисс. канд. социол. наук, спец. 22.00.08. Н.-Новгород, 2011. — 29 с.

5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Магистр. 2020. — 656 с.

6. Дорофеева Л.И. Организационное поведение: учебник и практикум для академического бакалавриата. 5-е изд. Саратов: Изд-во «Саратовский источник», 2017. — 429 с.

7. Ермалович Л.П., Грибко Д.А. Особенности корпоративной культуры в IT-сфере. 2021 — [Электронный ресурс] — Режим доступа: https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/236379/1/

8. Иванов М.А., Шустерман Д.М Организация как ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2003. — 371 с.

9. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб., 2002. — 154 с.

10. Капитонов А.Э., Капитонов Э.А. Корпоративная культура и PR. М.:Изд-во: МарТ, 2003. — 416 с.

11. Красовский Ю. Д. Архитектоника организационного поведения: практикум. — М. :ЮНИТИ-ДАНА. 2003. — 116 с.

12. Карпова М.В. Социологический мониторинг как средство управления корпоративной культурой. Автореф. дисс. … канд. социол. наук. 22.00.08. Ростов н/Д, 2011. — 25 с.
13. Крымчанинова М.В. «Понимание организаций» в концепции Хэнди-Харрисона / Современный кадровый менеджмент. Вып. 3. / Под ред. Базарова Т.Ю. М.: ИПК госслужбы, 2004; — С. 134-207.
14. Левадний Н.А.. Особенности внедрения гибких методологий управления IT-проектами в государственном секторе. // Проблемы экономики и менеджмента. 2017. № 1. — С. 41-47.
15. Максименко А. А. Организационная культура: системно-психологические описания: Учеб. пособие. — Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2003. — 175 с.
16. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. — СПб.: Питер, 2000 г. — 216 с.
17. Организационная культура как инструмент управления персоналом в условиях перемен // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 11. — [https://hr-portal.ru/article/organizacionnaya-kultura-kak-instrument-upravleniya-personalom-v-usloviyah-peremen]
18. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура / Т. Н. Персикова. — М.:Логос, 2007. — 234 с.
19. Пригожин А.И. Организационная культура и ее преобразование // Общественные науки и современность, 2003, №5, — С. 12-23.
20. Раренко А.А. Роль организационной культуры в управлении персоналом российских организаций // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Сер. 11, Социология: Реферативный журнал. 2021. № 1. — С.138-158. 2021 — [Электронный ресурс] — Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-organizatsionnoy-kultury-v-upravlenii-personalom-rossiyskih-organizatsiy
21. Рожкова Н. Графический профиль организационной культуры / Директор школы. 2001. №5. — С. 15-19.

22. Рюттингер Р. Культура предпринимательства. М.:Эком, 1992. — 240 с.
23. Самофалова А.С. Корпоративная культура как инструмент кадровой политики // Academy. 2017. № 2. — С. 24-25.
24. Ситников О.В. Подходы к диагностированию организационной культуры организации // Медицина. Социология. Философия. Прикладные исследования. 2018. № 1. — С. 123-127.
25. Смирнов Э.А. Основы теории организации. М.6 ЮНИТИ-ДАНА, 1998. — 387 с.
26. Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001. — 267 с.
27. Суслова О.В. Оценка влияния организационной культуры на конкурентоспособность совместных предпринимательских структур. Автореф. дисс. … канд. экон. наук. 08.00.05. СПб., 2016. — 19 с.
28. Тюрикова М.М. Разработка методики оценки и формирования организационной культуры коммерческого предприятия. Автореф. дисс. канд. экон. наук. 08.00.05. СПб., 2008. — 21 с.
29. Фролова А.А., Захарова Л.Н. Особенности организационной культуры в IT-сфере. //Экономика и бизнес. 2021 — [Электронный ресурс] — Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-organizatsionnoy-kultury-v-it-sfere
30. Цветкова И.И. Использование организационной мифологии в социальном менеджменте // Экономика предприятия. 2010. № 3-4. — С. 48-52.
31. Черных Е.А. Организационная культура предприятия в системе управления персоналом. Автореф. дисс. … канд. экон. наук. Спец. 08.00.05. 2006. 2021 — [Электронный ресурс] — Режим доступа: https://www.dissercat.com/content/organizatsionnaya-kultura-predpriyatiya-v-sisteme-upravleniya-personalom
32. Шаповалова И.С. Структурное моделирование организационной культуры // Вестник Тамбовского университета. Серия «Гуманитарные науки». 2009. Вып.4 (72). — С. 201-204.

33. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. — 336 с.

34. Щербина С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции. // Социологические исследования. 1996. № 7. — С. 47-55.

35. Элвессон М. Организационная культура. Изд-во Гуманитарный Центр, Харьков, 2005. — 460 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Гайд глубинного интервью для изучения организационной культуры ООО «Ингруппа».

Предлагаем вам принять участие в исследовании, которое проводится с целью оптимизации деятельности компании.

1. В чем Вы видите смысл деятельности вашей компании?

_____

2. Чем, прежде всего, Ваша компания привлекательна для сотрудников?

_____

3. На чем, по Вашему мнению, основываются успехи компании?

_____

4. Что, по Вашему мнению, заставляет клиентов взаимодействовать с вами: (выберите не более 3-х ответов)

— отсутствие у клиентов технологии сбора информации;

— отсутствие у клиентов достаточного количества финансовых и человеческих ресурсов для сбора информации;

— личные связи коммерсантов и клиентов, препятствующих распространению информации по рынку;

— наличие личной заинтересованности клиентов;

— потребность клиентов в общении

5. Отметьте факторы, которые недостаточно используются для повышения эффективности работы компании:

— личная инициатива сотрудников;

— готовность брать на себя ответственность;

— творческий потенциал сотрудников;

— обучение сотрудников;

— дисциплина;

— соблюдение сроков выполнения задач;

— наличие командного духа;

— наличие необходимой для работы информации;

— эффективная система оплаты труда

6. Какими способами компания стимулирует своих сотрудников к нововведениям?

Благодарим за ответы

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 35 наименований.

Рисунков 2, таблиц 2.

Отпечатано в двух экземплярах.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«9» июня 2022 г.

Симонов Р.Д.