

## **Содержание:**

# **Введение**

Актуальность темы курсовой работы обусловлена необходимостью изучения процесса формирования и поддержания корпоративной культуры, которая рассматривается как важный фактор устойчивости деятельности организации и способности её конкурировать с партнёрами по бизнесу. Современное состояние рыночной экономики предъявляет порою жёсткие требования к организациям: они должны не только грамотно вести свой бизнес, умело конкурировать на рынке, и достигать достаточно высоких показателей экономической эффективности, но и решать задачи по работе со своим собственным персоналом. Это позволит организациям достичь преимуществ в конкурентной борьбе и продвижению товаров, услуг на рынок.

Корпоративная культура может существенно влиять на эффективность деятельности любой организации, предприятия, учреждения. Менеджмент организации, как правило, стремится к формированию стабильной корпоративной культуры, базирующейся на понимании потребностей реализации способностей, талантов и возможностей человека и его мотивации в системе трудовой деятельности. Корпоративная культура может рассматриваться как маркетинговая коммуникация, поскольку участвует в формировании имиджа и деловой репутации организации. Персонал любой организации, как выразитель корпоративной культуры, может стать как мощным ресурсом достижения ее целей, реализации задач, так и оказаться весьма пассивным созерцателем происходящих процессов. В результате организация может потерпеть серьезные убытки, оказаться на грани разорения.

Целью работы является анализ формирования корпоративной культуры и разработка рекомендаций по улучшению корпоративной культуры общественной организации «Лига Танцев Санкт-Петербурга».

Для достижения этой цели потребуется решение следующих задач:

- 1. Уточнить понятие «корпоративная культура», описать её структуру и выделить критерии оценки корпоративной культуры;
- 2. Описать типологию корпоративной культуры;

3. Проанализировать корпоративную культуру общественной организации "Лига Танцев Санкт-Петербурга".
4. Разработать рекомендации по улучшению корпоративной культуры организации «Лига Танцев Санкт-Петербурга».

Объект исследования - корпоративная культура организации.

Предмет исследования - средства используемые в формировании корпоративной культуры организации "Лига Танцев Санкт-Петербурга".

В качестве методологической базы исследования использовались: работа с документами, проведение анкетирования, проведение компаративного анализа, РББТ-анализа, SWOT-анализа. В работе также использованы общенаучные методы анализа, синтеза, что позволяет дать объективную оценку влияния и роли методов и инструментов РЯ на формирование корпоративной культуры организации.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

## **Глава 1. Корпоративная культура: теоретические аспекты анализа**

### 1.1. Корпоративная культура: понятие, сущность, критерии оценки

Понятие «корпоративная культура» вошло в практику развитых стран в 20-е гг. XX века, когда возникла необходимость формирования взаимоотношений внутри крупных компаний.

Для реализации эффективного руководства современной организацией необходимо понимать значимую роль корпоративной культуры в достижении целей предприятия. Корпоративная культура - разделяемые всеми ценности, нормы, ожидания, представления. Корпоративная культура в теории менеджмента рассматривается как набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Характер влияет на поведение человека, корпоративная культура, в свою очередь, влияет на мнения, поведение, действия людей. Корпоративная культура определяет, как служащие и менеджеры подходят к решению проблем, ведут дела с поставщиками,

реагируют на конкурентов, обслуживают заказчиков, как в целом осуществляют свою деятельность на данный момент и в будущем.[8, С. 31]

Корпоративная культура развивается во времени подобно этническим или национальным культурам и таким же образом вырабатывает свои поведенческие нормы и ценности. Одни модели поведения в организациях поддерживаются, в других отвергаются. Некоторые организации создают «открытую» культуру, где считается правильным выдвигать новые оригинальные идеи и все подвергать сомнению. В других - общение сведено к минимуму, новизна не поддерживается. Кому-то приятнее работать в организации с «закрытой» культурой: человек приходит на работу, выполняет свое индивидуальное задание, возвращается домой к своей личной жизни, забывая о делах. Кому-то же необходима организация семейного типа, где работа тесно связана с личной жизнью. Критерии оценки корпоративной культуры:

- личная инициатива;
- степень риска;
- направленность действий;
- согласованность действий; управленческая поддержка; контроль; идентичность;

система вознаграждений; конфликтность; модели взаимодействия. [23, С. 346]

Корпоративная культура организации выражается в формах организационной культуры, в этом ей помогает: внешний вид (модели поведения, артефакты, производство новых технологий, язык, законы и др.), внутренний мир (ценности, идеи, убеждения, представления и др.). Корпоративная культура - фактор повышения качества работы, средство обеспечения конкурентоспособности организации. Делая акцент на уровнях корпоративной культуры, важно знать такие понятия, как ценности и основные убеждения, герои, обряды, материальные проявления корпоративной культуры, организационная коммуникация, церемонии, ритуалы. [6, С. 161]

Каждая организация, которая желает привести в порядок свою внутреннюю работу, должна иметь четкое представление о таких составляющих корпоративной культуры, как ценности, основные убеждения, герои, обряды, ритуалы, мифы, легенды, язык общения, организационная коммуникация. Постараемся раскрыть некоторые аспекты. Ценности выступают центром корпоративной культуры, на

основе которых разрабатываются нормы и формы поведения. На определенном этапе фирма строит свою иерархию приоритета. Юбилеи, публичные поощрения, коллективный дух демонстрируют, какое поведение приветствуется и поддерживается в организации. Бывает, что ритуалы сопровождают вступление нового сотрудника в коллектив. А чем же мифы отличаются от легенд? Главное отличие состоит в том, что легенды пересказывают события, которые приукрашиваются несуществующими деталями. Соединяя проработанную теорию, получаем следующую формулу: производительность труда членов организации и их моральный дух неразделимы.

## 1.2. Типология корпоративных культур

На сегодняшний день существует множество типологий корпоративной культуры. Рассмотрим типологию, разработанную К. Камероном и Р. Куинном, которые являются организационными консультантами. [20, С. 251] (См. Рис. 1.).



**Рисунок 1. Матрица корпоративной культуры по типологии**

### **К. Камерона и Р. Куинна**

В основе данной типологии лежит рамочный конструкт, построенный на противопоставлении «конкурирующих ценностей». Тем самым выделяются четыре базовых типа корпоративной культуры:

Иерархическая (бюрократическая). Культура армии, университетов, промышленных предприятий. Цель - формализация отношений и поддержание стабильности.

Рыночная. Организация ориентирована на стремление побеждать и результат, где поощряется внутреннее соперничество. Данный тип будет удачен на этапе бурного развития, захвата рынков. [27, С. 91]

Клановая. Организация похожа на большую семью, связывающая всех сотрудников дружбой, преданностью и традицией. При чрезмерном развитии организация превращается в «безответственный загородный клуб».

Адхократическая. Предпринимательское, творческое место работы. Новаторство, готовность идти на риск - вот, что движет сотрудниками. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Любая организация содержит элементы каждого типа культуры в определенной пропорции, тем самым определяется индивидуальный профиль корпоративной культуры. Необходимо знать, что чем меньше она сконцентрирована на формальных правилах, тем больше внимания уделяется генерированию нового и взаимной поддержке. Хотелось бы отметить ведущую роль руководителя в поддержании требуемого типа корпоративной культуры. Без его участия и личного примера все ценности потеряют всякий смысл [11, С. 23].

Также известна типология Г. Минцберга, который, используя наработки Г. Хофстеде, выделяет следующие типы культур:

простая структура, где основой является стратегическая вершина, а координирующим механизмом - прямой контроль; механистическая бюрократия, в которой главной составляющей служит техноструктура, а координирующим механизмом - стандартизация трудовых процессов;

- профессиональная бюрократия, где первая составляющая - это функциональное ядро, а координирующий механизм - стандартизация навыков;

дивизиональная форма, в которой важнейшая составляющая - средний уровень, а координирующий механизм - стандартизация выпуска; адхократия - форма, зависящая от конкретной цели, в которой основной составляющей является вспомогательный персонал, а координирующим механизмом служит взаимное регулирование. [3, С. 133]

Существует и такая методика, как «клиническое исследование» Эдгара Шейна. Она заключается в следующем. Работники предоставляют добровольно необходимые для исследования данные, являясь инициаторами исследований, полагая, что это поможет им в работе. Исследователь проводит интервью, но

может незаметно собирать демографическую информацию. Если он и привлекает работников к участию в исследовании, то только для решения ими же сформулированных проблем и только на их собственных условиях. Основа клинической модели: «вы лучше всего поймете культуру организации, если попытаетесь ее изменить». Анализ занимает сравнительно длительное время, сопровождается постоянным пребыванием исследователя внутри компании. Во время исследования он присутствует на совещаниях, общается с руководством, имеет возможность наблюдать обратную связь от своих предложений и действий. Эдгар Шейн призывает проводить анализ на трех уровнях: зримые артефакты и провозглашаемые ценности; правила и нормы поведения; базовые представления. Обосновывая такое разделение, автор утверждает, что, не дойдя до уровня базовых предположений, невозможно понять смысл артефактов и провозглашаемых ценностей [21, С. 174]. Преимущество данной методики - очень высокая точность, возможность использования результатов исследования в непосредственной работе, надежность. Ориентация на конкретную организацию позволяет максимально учесть все нюансы, касающиеся ее деятельности. Сложным моментом является относительная длительность исследования, его трудоемкость, необходимость заинтересованности большого количества работников в изменениях.

Р. Рюттингер предложил типологию, опирающуюся на два основания - степень риска принимаемых решений (большой или малый) и обратную связь реальных последствий принятых решений (быструю или медленную). Культура мелких успехов характеризуется быстрой обратной связью и относительно малым риском характерна для предприятий по сбыту, торговых организаций, розничной торговле, может проявляться в политике. Отдельное управленческое решение практически никогда не приводит к краху организации в силу быстроты получения информации об успешности или не успешности этого решения. В рамках этой культуры сразу же возникает обмен мнениями и легко строится коммуникативное пространство между сотрудниками. Отсюда - дух сотрудничества и товарищества. При этом часто ощущается неумение сотрудников видеть перспективу развития, хотя финансовые стимулы имеют не большое значение.

Еще одним инструментом определения типа корпоративной культуры в организации является опросник Харрисона, который состоит из четырнадцати вопросов. Опросник охватывает широкий спектр внутри и внеорганизационных культурных переменных. Данная типология является наиболее определяющей, глубокой и эффективной. Работникам представляется перечень вопросов, ответы на которые отразят информацию об элементах культуры фирмы, об отличительных

чертах (ценности организации, характер отношений, уровень символики) [33].

Корпоративная культура может играть позитивную или негативную роль. Это зависит от характера влияния культуры на результативность организации. В одной фирме корпоративная культура может быть более однородной (все сотрудники исповедуют одни нормы и ценности), а в других — неоднородной (у отдельных групп могут быть свои ценности и нормы, отличающиеся от общепринятых). Если культура «сильная», новые сотрудники будут ее так и воспринимать, если же «слабая» — тогда каждый новый работник может ее частично изменить. С одной стороны, сильная культура устанавливает организационную парадигму, которая предписывает, как смотреть на вещи, какие проблемы считать важными, какие методы решения проблем использовать. С другой стороны, сильная культура является серьёзным препятствием на пути проведения изменений в организации. Поэтому считается, что лучше иметь в организации умеренно сильную культуру.

Таким образом, мы видим яркое разнообразие теорий и типологий корпоративной культуры. Очень важно всегда работать над своей культурой, поддерживать ее и развивать. В практической части будет проведено исследование по тесту Рокича и типологии К. Камерона и Р. Куинна.

При этом, автор также разделяет механизмы проведения корпоративного PR на три категории: печатные, электронные и личные.

Надежда Архипова (PR-директор компании Nordblom Group) в статье «Большой внутренний PR для маленькой компании» выделяет следующие инструменты корпоративного пиара:

- информационные - доносят до работников актуальную, достоверную информации (сайты, СМИ, стенды, сообщения, листовки);
  - аналитические - изучение мнений работников о деятельности компании, о коллегах и руководстве (фокус-группы, анкетирование, мониторинг персонала, почтовые ящики,);
  - коммуникативные - сближение коллег и отделов организации, сплочение коллектива в неформальной обстановке (адаптационные тренинги, профессиональные соревнования, корпоративные праздники, корпоративное обучение и т. д. );
  - организационные - сближение сотрудников в деловой обстановке

(разработка, внедрение корпоративных стандартов собрания, выступления руководства, совещания и т. п.). [12, С. 62]

На мой взгляд, корпоративные инструменты и информационные наиболее эффективны, так как с их помощью коллектив становится дружнее, повышается лояльность сотрудников организаций.

## Выводы

Корпоративная культура помогает повысить качество работы, обеспечить конкурентоспособность организации. Главным аспектом в рассматриваемом вопросе является то, что корпоративная культура несет в себе большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива. Ценности, моральные нормы, принятый кодекс поведения, ритуалы, стандарты качества продукции, услуг, миссия организации - вот какие детали складываются в культуру. Однако многие руководители не работают над созданием философии для своей фирмы. Для них приоритетнее внешние атрибуты, такие как: фирменный стиль,

## **Глава 2. Анализ корпоративной культуры на примере организации «Лига Танцев Санкт-Петербурга»**

### 2.1. Краткая характеристика организации «Лига Танцев Санкт-Петербурга»

«Лига Танцев Санкт-Петербурга» - это региональная общественная организация поддержки и развития современных танцевальных стилей, которая начала свою работу 29 апреля 2011 в международный день танца. «Лига Танцев» объединяет непрофессиональные танцевальные коллективы. В организации существует 14 танцевальных дисциплин: танцевальное шоу, hiphop, house, disco, disco-slow, танец живота, body language, go-go, dancehall, jazzfunk, artistic pole dance, exotic pole dance, booty dance, reggaeton.

В соответствии со ст. 50 ГК РФ, ООО «Лига Танцев» относится к категории коммерческих организаций, т.е. является организацией, преследующей извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности [10, с.55]. Организация имеет самостоятельный баланс, свой фирменный бланк, печать с полным наименованием на русском языке, необходимые штампы. Имущество принадлежит

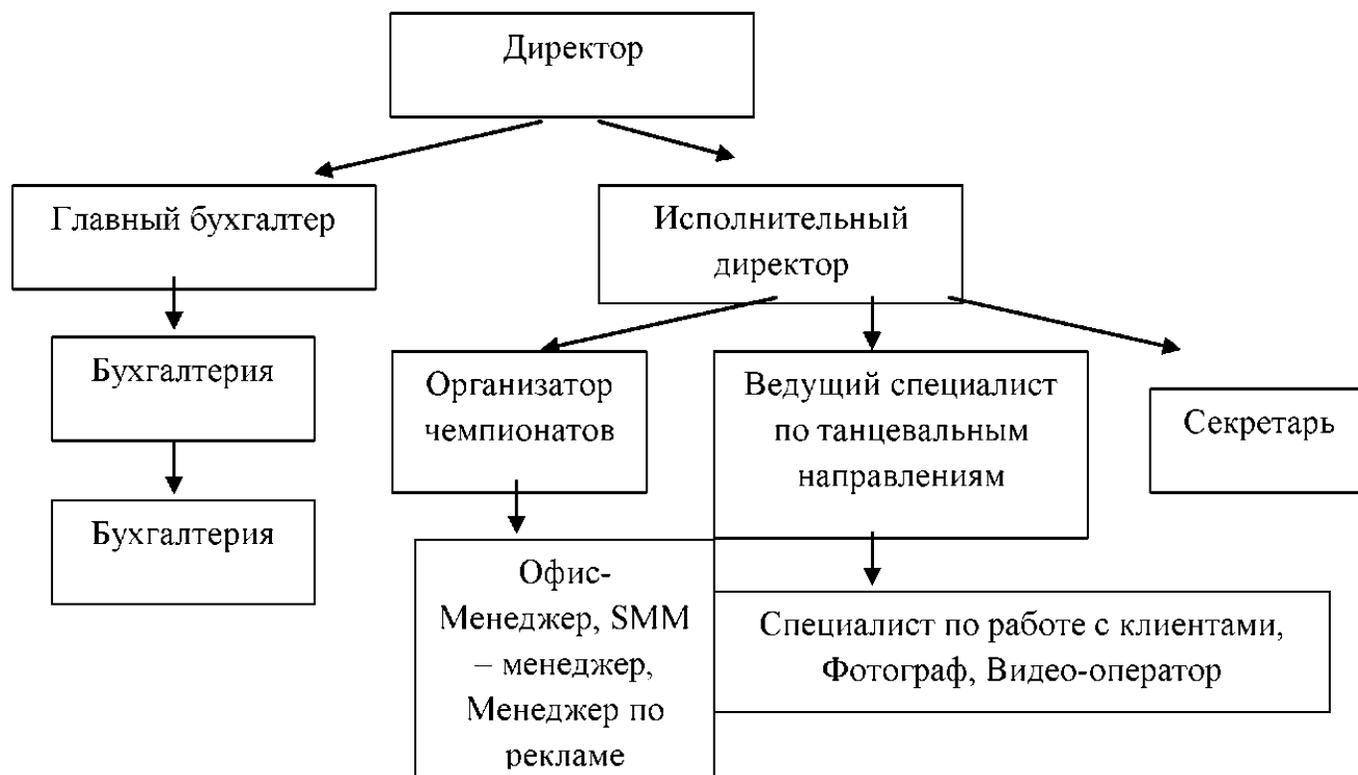
ООО «Лига Танцев Санкт-Петербурга» на праве полного хозяйственного владения. В состав имущества входят основные и оборотные средства, а также иные ценности.

Основными принципами в работе компании являются:

- стремление к привлечению участников из других городов, стран;
- расширение штата сотрудников;
- лучшее соотношение цена-качество;
- гибкая система скидок;
- расширение предоставляемых дополнительных услуг для клиентов.

Организационная структура отражает схему управления, которая

позволяет четко и направленно организовывать работу всего предприятия. Четкая система взаимосвязи между руководителями и подчиненными приводит к быстрому реагированию на прямые указания. Но при отсутствии РЯ - отдела подчинение идет не согласованно. Права и обязанности руководства определяются, исходя из потребности удовлетворения желаний клиентов через имеющиеся возможности и ресурсы. (См. Рис. 2.).



**Рисунок. 2. Организационная структура**

## **«Лиги танцев Санкт-Петербурга»**

Из рисунка 2 видно, что центральным органом управления ООО «Лига Танцев Санкт-Петербурга» в соответствии с Уставом является директор (единоличный исполнительный орган).

Директор ООО «Лига Танцев Санкт-Петербурга» единолично принимает решения и полностью несет ответственность за их последствия, то есть пользуется методом единоличного принятия решения, поэтому организационную структуру можно отнести к линейной.

Главный бухгалтер руководит работой по планированию и экономическому стимулированию на предприятии, повышению производительности труда, выявлению и использованию производственных резервов улучшению организации производства, труда и заработной платы, организации внутрифирменного хозрасчета и др.

Бухгалтерия разрабатывает годовые, квартальные планы предприятия, контролирует их выполнение, определяет пути устранения недостатков, организует и совершенствует планирование, разрабатывает нормативы для образования фондов экономического стимулирования, ведет оперативный статистический учет.

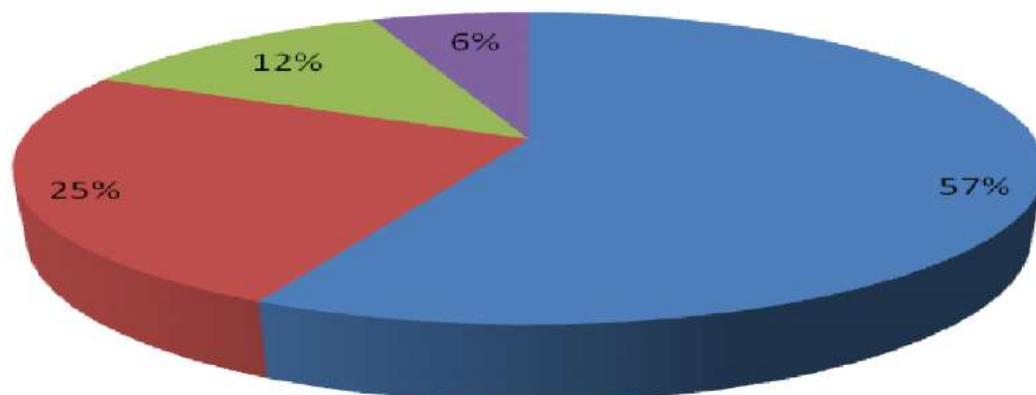
Исполнительный директор занимается задачами продвижения услуг «Лиги Танцев Санкт-Петербурга» на рынке города и области, руководит организацией проведения чемпионатов и контролирует информацию, поступающую в СМИ.

Ведущий специалист по танцевальным направлениям, секретарь в своих действиях подчинены исполнительному директору организации. Руководители подразделений обязаны иметь высшее образование. Менеджеры продаж обязаны иметь образование не ниже среднего по специализации.

Численность персонала насчитывается в 40 человек (см. Рисунок 3.). Из них 57 %- рабочие, 25 %- специалисты, 12 % - руководители и 6 %- другие служащие.

## Структура персонала

■ рабочие ■ специалисты ■ руководители ■ другие служащие

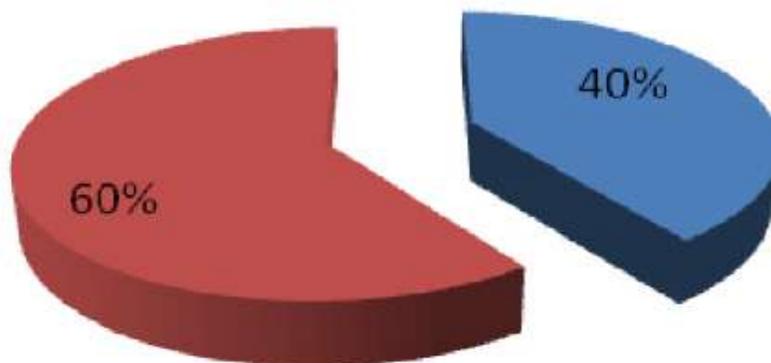


**Рисунок 3. Структура персонала**

Из них 18 человек имеют высшее профессиональное образование, 10 человек прошли повышение квалификации по своей отрасли, в которой работают и 12 человек - со средним специальным образованием.

## Уровень образованности персонала

■ работники с высшим образованием  
■ работники со средним специальным образованием



#### **Рисунок 4. Уровень образованности персонала**

«Лига Танцев Санкт-Петербурга» обладает внутренним потенциалом, чтобы способствовать стабилизации экономического и социального развития в регионе.

Самая сильная сторона организации представлена в роли директора, исполнительного директора и ведущего специалиста по танцевальным направлениям. Чтобы убедиться в этом, рассмотрим детально личностные и профессиональные качества. Директором «Лиги Танцев Санкт-Петербурга» является Захаренко Ольга Александровна. В прошлом - старший преподаватель Балтийской государственной академии. На результативность ее управления влияют такие качества, как:

- Уверенность - вера в собственные силы, вера в свою команду;
- Стрессоустойчивость и уравновешенность - показательны в кризисных ситуациях, когда эмоции не берут вверх, а разумное, рациональное решение помогает выйти из проблемы;

Надежность и ответственность - главный компонент хорошей репутации;

- Высокая требовательность к себе и подчиненным - вечная мотивация и работа над собой, стремление и активная жизненная позиция.

По своей ориентированности на определенный характер действий руководители делятся на активных и пассивных. Ольга Александровна относится к активным руководителям, которые стремятся к расширению сферы своего влияния как для получения еще большей власти, так и ради совершенствования организации и достижения общего блага. Ее выделяет инициативность, оперативность в решении проблем, умение быстро выбрать главное и сконцентрироваться на нем, но при необходимости легко перестроиться; способность управлять собой, своим поведением, рабочим временем, взаимоотношениями с окружающими; стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск самому и увлекать за собой подчиненных. За основу взят демократический стиль управления, который основан на сочетании принципа единоначалия с активным участием подчиненных в управлении, организации и контроле над всей деятельностью предприятия. Директор «Лиги Танцев Санкт-Петербурга» старается сформировать у персонала командный дух. Демократический стиль предполагает применение методов убеждения и «мягкого» принуждения: каждый работник может четко сформулировать свои личные цели - и в то же время это не препятствует эффективному взаимодействию руководителя и подчиненных.

Лихачева Ксения Сергеевна - исполнительный директор. Специалист в области постановки культурно - досуговых программ. Единогласная Чемпионка Европы по хип-хопу по версии IDO 2011 среди солистов. Ксения Сергеевна является ценным сотрудником благодаря следующим качествам и навыкам:

- Активная жизненная позиция;
- Личная организованность, наличие навыков тайм-менеджмента;
- Аналитические способности, системный подход к решению профессиональных задач;

Способность к принятию ответственных решений;

- Организаторские способности, с делегированием своих полномочий;
- Умение одновременной работы специалиста в системе ERP со значительным объемом документов и производственных заданий.

Ксения Сергеевна относится к такой категории исполнительных директоров, как «новатор». «Лиги Танцев Санкт-Петербурга» в свое время был необходим профессионал, которому может быть поручено руководство по новому стратегическому направлению, с реализацией комплекса мер, направленных на повышение эффективности всего бизнеса.

Особенности системы управления хозяйственной деятельностью «Лиги Танцев Санкт-Петербурга» обусловлены характеристиками рассматриваемой организации, спецификой сферы оказания услуг, неофициальными нормами и правилами поведения, принятыми в коллективе, загруженностью руководителей и работников, их личными интересами, взаимоотношениями с окружающей средой.

Для управления, для контроля за деятельностью «Лиги Танцев Санкт-Петербурга» применяются следующие принципы управления:

- разделение труда, т.е. каждый работник закреплен строго за своим местом и выполняет только свои обязанности;
- дисциплина - между персоналом и руководством заключены определенные соглашения на предмет дисциплины, за нарушение дисциплины применяются штрафы;
- вознаграждение - получение работниками справедливого вознаграждения: за сверхурочное время работы применяется надбавка к заработной плате;
- корпоративный дух - руководство старается учитывать интересы своих подчиненных. Это помогает быстрее достигать поставленных перед предприятием целей.

Для понимания рынка, позиции компании, потенциала и направления бизнеса применяется такой полезный инструмент, как PEST-анализ. Для простоты и удобства анализа все факторы принято совместно рассматривать в виде четырехпольной таблицы. (См. Табл. 1.).

## Таблица 1

### PEST - анализ

#### Политические факторы

- текущее законодательство на рынке;
- международное, европейское законодательство;
- государственное регулирование конкуренции;
- выборы на всех уровнях власти;
- финансирование, гранты и инициативы;
- отношение Правительства РФ к региону Санкт-Петербург;
- политические реформы (например, земельная, в результате проведения которой может увеличиться/уменьшиться арендная плата);
- налоговая политика.

#### Влияние экономики

- экономическая ситуация и тенденции;
- уровень инфляции;
- инвестиционный климат в отрасли;
- заграничные экономические системы и тенденции;
- обменные курсы валют;
- общие проблемы налогообложения;
- платежеспособный спрос;
- потребности конечного пользователя;
- уровень цен на аренду помещений;
- уровень развитости конкурентов.

#### Социокультурные тенденции

#### Технологические инновации

- демография;
- изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы;
- структура доходов и расходов;
- базовые ценности;
- бренд, репутация компании, имидж используемой технологии;
- отношение людей к спортивному образу жизни;
- модели поведения покупателей;
- мода и образцы для подражания;
- потребительские предпочтения;
- реклама и PR.
- развитие конкурентных технологий;
- финансирование исследований;
- изменение и адаптация новых технологий;
- информация и коммуникации, влияние интернета;
- потенциал инноваций.

Что касается, главной целевой аудитории, то это, в большей степени, ученики 8-15 лет, проживающие в Санкт-Петербурге и Ленинградской области. Их тренеры и руководители обращают внимание на качество проведения мероприятий, а родители - на уровень цен. При принятии решений эти люди могут опираться на существующие модные тенденции и на сторону конкурентов. Конкуренты - это довольно сильные, давно функционирующие на рассматриваемом рынке организации. Некоторые из них имеют более высокую численность персонала, более широкий спектр предлагаемых услуг. Чтобы проанализировать ситуацию в танцевальной сфере на данный момент, я буду рассматривать две организации: «Лига Танцев Санкт-Петербурга», «ОРТО» и две танцевальные школы: «United Dance Complex» и «ШТАБ». (См. Табл.2.).

Анализ работы конкурирующих организаций. «Лига Танцев Санкт-Петербурга» - сообщество, объединяющее непрофессиональные танцевальные коллективы. Организация помогает начинающим танцорам повысить свой уровень, а педагогом - грамотно развивать свой коллектив.

«ОРТО» - Общероссийская Танцевальная Организация (Федерация современных танцев России). В 2001 году ОРТО была принята в International Dance Organization (IDO), крупнейшую в мире международную спортивно- танцевальную организацию (96 стран в составе). Сегодня ОРТО - общественная организация с представительством в 64 регионах России. В её составе более 1800 танцевальных клубов и около 140000 участников (танцоров, педагогов, тренеров и т.д.). Знаковым событием является Всемирная танцевальная Олимпиада. В 2018 году в ней приняло участие 24100 танцоров из 37 стран мира.

«United Dance Complex» - при организации Hip Hop Internatioanal - Russia, как единственная в Санкт-Петербурге студия международного класса. Hip-Hop Internatioanal (США, главный офис находится в Лос-Анджелесе) - это крупнейшая в мире танцевальная хип-хоп организация, имеющая представительства более чем в 40 странах мира. Организаторы Чемпионата Мира World Hip Hop Dance Championship в Лас-Вегасе, а также создатели популярного шоу America's Best Dance Crew (в русском переводе - Короли Танцпола) на MTV. Представительство Hip Hop Internatioanal в России открылось в 2007 году и с тех пор занимается масштабным развитием хип-хоп культуры в нашей стране.

«ШТАБ» - это центры современных танцев для детей и взрослых. Выигрышным является то, что школы расположены в разных районах города, текучесть учеников очень высокая. Миссия Творческих Лабораторий ШТАБ: «Мы группа людей, наделённых колоссальной энергией для бесконечного творческого роста и развития. Мы стремимся быть и поддерживать статус лучшего продукта уличной культуры в Санкт-Петербурге. Мы уважаем и лелеем каждого, кто причастен к нам».

Для анализа угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также ее сильных и слабых сторон применяют метод SWOT-анализа (аббревиатура составлена из английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы). Применение этого метода позволяет установить линии связи между силой и слабостью организации, а также внешними угрозами и возможностями, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации (Таблица 2.).

## **Таблица 2**

### **SWOT-анализ «Лиги Танцев Санкт-Петербурга»**

## Потенциально сильные стороны

- Единственная в Санкт-Петербурге организация, нацеленная на развитие начинающих танцоров
- Приемлемые цены по сравнению с конкурентами
- Качественно проводимые мероприятия
- Усиленная работа по взаимодействию с педагогами, руководителями
- Широкая клиентская база

## Потенциально слабые стороны

- Отсутствие РЯ - отдела
- Невысокие зарплаты сотрудников
- Отсутствие карьерного роста
- Высокая текучесть кадров

## Потенциальные возможности

- Расширение штата сотрудников
- Привлечение иностранных танцоров, педагогов
- Увеличение сбыта
- Увеличение количества мероприятий в год
- Организация повышения квалификации сотрудников

## Потенциальные угрозы

- Кризис
- Возрастающее влияние конкурентов
- Высокая зависимость от снижения спроса

Как видно по анализу, сильной стороной является тот факт, что «Лига Танцев Санкт-Петербурга» - это единственная организация в городе, нацеленная на развитие начинающих танцоров. При этом нужно понимать, что так будет не всегда, с каждым годом увеличивается рост новых танцевальных школ, новых мероприятий совершенно разных уровней, и влияние конкурентов является действительно потенциальной угрозой. Поэтому нужно ежемесячно заниматься мониторингом, отслеживать предложения и ход действий конкурентов.

Также хочется отметить, что «Лига Танцев Санкт-Петербурга» имеет широкую клиентскую базу и плодотворно работает с ней. На учебный год составляется план мероприятий для педагогов и руководителей танцевальных студий, что очень важно, так как взаимодействие с целевой аудиторией напрямую дает необходимый результат, а именно, активное участие детей в каждом чемпионате. «Лига танцев» понимает свою зависимость от снижения спроса, поэтому каждое соревнование старается провести на высшем уровне. Чемпионат проходит с утра и до самого

вечера, так как участников очень много, но при этом всё организовано и с правильной подачей. Ребята собираются, чтобы показать свой танцевальный уровень, всех объединяет любовь к движению, музыке, здоровому образу жизни, именно такую миссию преследует организация, и главное, как мне кажется, что эту миссию чувствует потенциальная аудитория. Так как в данный момент экономическое положение страны не стабильно, кризис является опасностью и для танцевальной организации тоже. Но «Лига Танцев Санкт-Петербурга» старается держать определенную ценовую политику из года в год, что позволяет ей не терять своих клиентов.

Что касается слабых сторон, важной проблемой является отсутствие PR - отдела. Работа со СМИ абсолютно не проводится, а если проводится, то неграмотно и очень редко. Хотя информационных поводов предостаточно и для статей, и для организации PR-мероприятий. Отсутствие внутрикорпоративных пресс-релизов неблагоприятно сказывается на климате в организации. У работников низкая заработная плата и в принципе, карьерный рост отсутствует, текучесть кадров довольно высокая. (В 2012 г. количество сотрудников уменьшилось на 3 человека).

При этом нужно помнить, что организация имеет перспективы, если существуют потенциальные возможности, которые обхватывают и сотрудников, и танцоров, педагогов. Штат сотрудников нужно расширять и усиленно работать над личностным карьерным ростом. А увеличение сбыта и количества мероприятий в год поможет «Лиге Танцев Санкт-Петербурга» встать на новую ступень, закрепить это лучше привлечением иностранных педагогов и ведущих мировых хореографов.

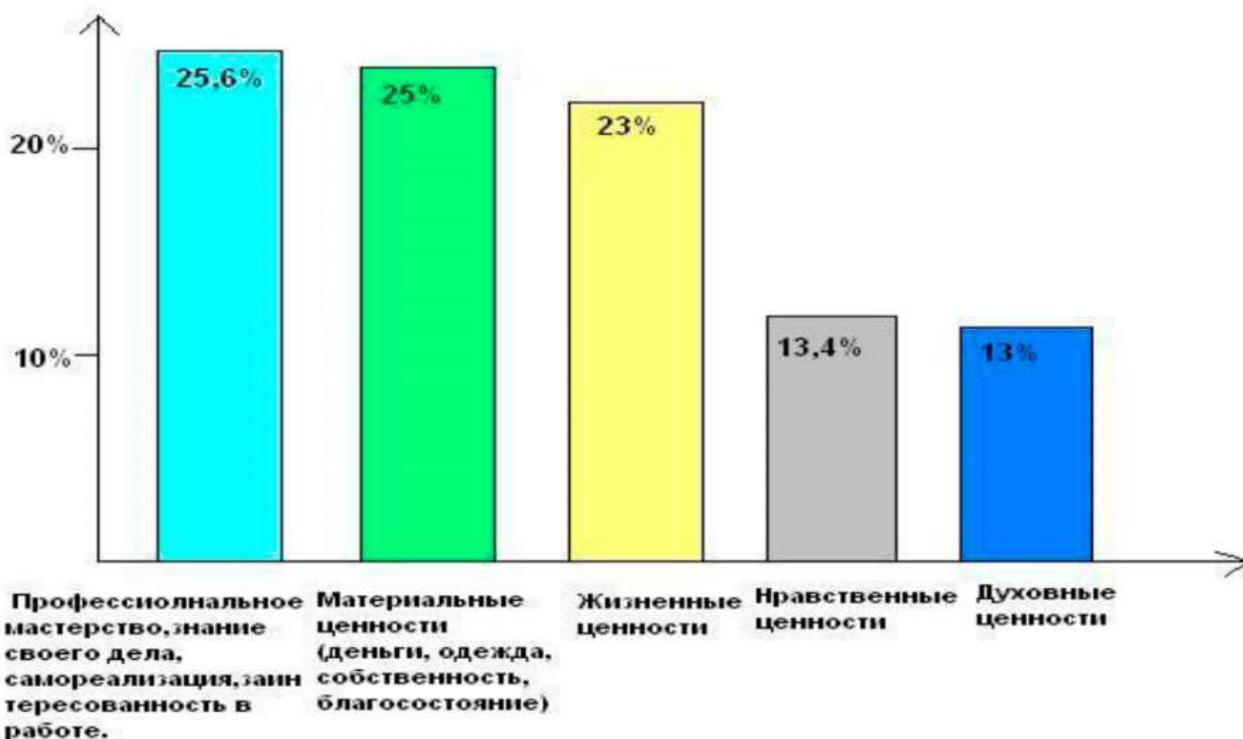
## 2.2. Анализ корпоративной культуры организации «Лига Танцев Санкт-Петербурга»

Успех любой организации - это результат коллективных усилий ее членов, результат высокого качества работы. Важно отметить, что в первую очередь, «Лига Танцев Санкт-Петербурга» заботится о своих сотрудниках. Когда заинтересован каждый и понимает свою значимость в команде, тогда компании удастся добиваться наивысших результатов. Успешная, рационально продуманная корпоративная культура во многом определяет успешность функционирования любой организации. Приятно работать там, где коллектив сплочен, есть четкая система поощрений и наказаний, привилегий как сотруднику, где руководство реально заинтересовано в том, чтобы каждый имел право вклада в общее дело, в развитие компании, и это отмечается и поощряется.

Среди методов, рекомендуемых для изучения ценностей сотрудников компании, чаще всего встречается тест Рокича (См. Приложение 1.). Анкетированным сотрудникам был предложен тест, содержащий по 18 терминальных и инструментальных ценностей, которые необходимо было проранжировать методом парных сравнений. В ходе исследования были проведены опросы 31 сотрудника разных должностей с целью выявления индивидуальных потребностей, ценностей и формирования стратегии корпоративной культуры. Результат опроса одного из 31 сотрудников организации приведен в приложении 2. Большинство опрошенных работников указали в тесте, что им больше важна материально обеспеченная жизнь и возможность творческой деятельности (терминальные ценности), а также эффективность в делах и образованность (инструментальные ценности).

Для обработки анкет по тесту Рокича применялся метод парных сравнений по инструментальным и терминальным ценностям, что отражено на рисунке. Были выявлены важность и иерархичность ценностных ориентаций: профессиональные - профессиональное мастерство, знание своего дела, самореализация, заинтересованность в работе (25,6%) и материальные ценности - деньги, одежда, собственность, благосостояние (25%) занимают доминирующее положение, далее идут жизненные ценности (23%), тогда как духовные (13%) и нравственные (13,4%) находятся на последнем месте. Таким образом, совершенствование корпоративной культуры необходимо направить на развитие жизненных (мир, семью, здоровье, друзья и др.), нравственных (совесть, честь, достоинство) и духовных (красота, творчество, искусство, истина, добро, справедливость) ценностей. (см. Рисунок 5.)

## Важность и иерархичность ценностных ориентаций в компании



### Рисунок 5. Важность и иерархичность ценностных ориентаций

Проведенное исследование показало, что среди ценностей сотрудников преобладают профессиональные и материальные ценности, в то время как нравственные и духовные ценности развиты в недостаточной степени. Влияние этой группы ценностей очень важно для развития корпоративной культуры.

Таким образом, можно сказать, что политика в области совершенствования корпоративной культуры организации «Лига Танцев Санкт-Петербурга» - направлена на сохранение и развитие лучших традиций, ценностей и принятие их всеми работниками в организации.

Также необходимо проанализировать корпоративную культуру, сложившуюся в «Лиге Танцев Санкт-Петербурга» через этапы внутреннего PR.

1. Миссия «Лиги Танцев Санкт-Петербурга» заключается в возможности пропагандировать здоровый образ жизни, развивать уровень начинающих танцоров.
2. Цели «Лиги Танцев Санкт-Петербурга»:

- направление усилий на завоевание не менее 40% рынка спорта и творчества г. Санкт Петербурга в результате различных методов и способов конкурентной борьбы;
- максимизация прибыли;
- предоставление возможности участвовать с иностранными танцорами разной «Лиги», делиться опытом друг с другом.
  1. Девиз «Лиги Танцев Санкт-Петербурга» - отсутствует.
  2. Базовые ценности «Лиги Танцев Санкт-Петербурга»:
    - все хотят быть здоровыми и спортивными. Это утверждение, принятое за основную базовую ценность организации, основано на том, что родители мечтают видеть своего ребенка целеустремленного и успешного. Ребенка отдали в танцевальную студию, а что дальше? Именно соревновательный дух укрепляет и мотивирует стать лучше;
    - чемпионом не становятся сразу же, этот титул нужно заслужить. Большинство людей ожидают мгновенный результат, но это не гарант качества. Поэтому разработана система «Лиг», где танцор постепенно, медленно, но верно, раскрывает себя: (Лига «Дебют», Лига «Начинающих», «1 Лига», «Открытая Лига»). Идёт привыкание к правилам «Лиги Танцев Санкт-Петербурга», и клиенты приходят ни на одно, ни на два чемпионата, а больше;
    - подстраиваться под танцевальную культуру, под новые тенденции, новую музыку. Большинство начинающих танцоров не знакомы с такими стилями, как jazz-funk, disco-slow, танцевальное шоу, body language, reggaeton.. Приехав на соревнование, они увидят, узнают, заинтересуются. Следовательно, необходимо формировать увлечение и грамотно его преподносить;
    - врагов держать близко, точнее, конкурентов. У них нужно учиться, прощупывать платформу, заимствовать приемы по организации мероприятий, по привлечению новых клиентов, по работе со СМИ;
    - работа с тренерами, руководителями. Для сотрудничества, для увеличения числа клиентов необходимо изучать желания, потребности педагогов. Так повышается уровень доверия к «Лиге Танцев Санкт-Петербурга» и минимизируется риск обращения руководителей танцевальных школ с претензиями;
    - стремление к саморазвитию и самореализации на основе высокой культуры и порядочности;
    - первичность достижений человека по отношению к приобретаемому им статусу (статус как результат уровня и масштаба деятельности);
    - стремление к гармоничным отношениям с окружающей средой (природной и социальной);

- устойчивость к негативным влияниям.

1. Традиции «Лиги Танцев Санкт-Петербурга». В традицию вошло празднование дней рождения сотрудников на работе, 23 февраля, и 8 марта, которые способствуют улучшению межличностных отношений сотрудников. Помимо этого за счет компании празднуется день ее основания и Новый год. Летом организовываются летние выезды. Примерный бюджет рассчитан или определен (см. Приложение 3.).
2. Легенда компании - отсутствует.
3. Дресс-код - фирменная футболка с логотипом «Лига Танцев Санкт-Петербурга».

#### 8. Политика «Лиги Танцев Санкт-Петербурга» по отношению к персоналу.

При поступлении на работу в общественную организацию «Лига Танцев Санкт-Петербурга» между нанимателем (директором) и гражданином составляется контракт. Он оформляется в письменной форме в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр передается работнику, другой хранится в его личном деле.

В контракте указываются фамилия, имя, отчество гражданина и наименование нанимателя.

Существенными условиями контракта являются:

- наименование замещаемой должности;
- дата начала исполнения должностных обязанностей;
- права и обязанности сотрудника;
- права и обязанности нанимателя;
- режим рабочего времени и времени отдыха;
- условия оплаты труда (размер должностного оклада, надбавки и другие выплаты).

В служебном контракте предусматриваются:

- организационно-технические условия, необходимые для исполнения должностных обязанностей (оборудование рабочего места средствами связи, оргтехникой, доступ к информационным системам и т. д.);
- неразглашение сведений, составляющих коммерческую тайну, и служебной информации. Условия служебного контракта могут быть изменены только по соглашению сторон и в письменной форме.

Кроме того, служащий компании обязан:

- добросовестно исполнять должностные обязанности на высоком профессиональном уровне;
- проявлять вежливость, корректность и лояльность по отношению к клиентам;
- не допускать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб репутации или имиджу компании;
- осуществлять профессиональную деятельность в рамках действующего законодательства РФ.

## 1. Запреты.

В общественной организации «Лига Танцев Санкт-Петербурга» существуют ограничения, определенные запреты, связанные с неразглашением информации и сохранением коммерческой тайны:

- разглашать или использовать в целях, не связанных с деятельностью компании сведения конфиденциального характера или служебную информацию;
- допускать публичные высказывания, суждения и оценки в отношении деятельности компании;
- использовать в целях, не связанных с исполнением должностных обязанностей, программное обеспечение компании, средства материально-технического и иного обеспечения, а также передавать их другим лицам;
- пользоваться имуществом компании в личных целях.

## 1. Корпоративная культура.

«Лига Танцев Санкт-Петербурга» создает «открытую» культуру, где за основу взято выдвижение новых оригинальных идей. Диагностика корпоративной культуры организации проводилась по методике, которая позволяет определить, каким образом работает та или иная организация, какими ценностями она характеризуется? Сотрудникам была выдана анкета (См. Приложение 4.).

Анкета помогла решить следующие задачи:

1. Исследовать особенности (характеристики, типы, параметры, компоненты) корпоративной культуры «Лиги Танцев Санкт-Петербурга».
2. Исследовать силу культуры путем изучения ценностно-ориентационного единства сотрудников.

3. Исследовать самочувствие сотрудников в условиях данной корпоративной культуры.

Диагностика корпоративной культуры проводилась в январе-феврале 2019 г. В опросе приняло участие 40 сотрудников организации «Лиги Танцев Санкт-Петербурга».

Результаты опроса представлены в приложении 5.

Прежде всего, организация - это дружеская, семейная атмосфера, где абсолютно каждый чувствует себя, как дома. Поэтому, обрабатывая результаты, «Лига Танцев Санкт-Петербурга» ориентируется в равном соотношении на семейную корпоративную культуру и инновационную. В личностях ценится дух новаторства, желание рисковать на благо идеи, на благо компании. Ролевая культура в организации почти не выражена. Фигура лидера в организации очень важна, она самостоятельна и идеальна. Это человек, который в силах работать над обратной связью. А его работа является симбиозом организованности и творчества. Главное помнить, что результатом в итоге должен стать активный рост корпоративной культуры. Система поощрений в «Лиге Танцев Санкт-Петербурга» развита довольно хорошо, тем самым меняется отношение у сотрудников к руководству в лучшую сторону. Зная, что за труд будешь награжден, работаешь усерднее. И тем самым, эта политика выражается в стиле управления коллективом. Анализируя полученные ответы, важно отметить роль, вызывающая симпатию, руководителя. Захаренко Ольга Александровна ставит в центр приоритета - свободу своих сотрудников, зная обязанности, уставая от работы с бумагами, документами, необходимо быть открытым к новым творческим подходам и методам, чтобы создавать нечто большее, вызывающее интерес целевых аудиторий.

Общественная организация «Лига Танцев Санкт-Петербурга» объединяет в себе взаимное доверие и преданность общему делу. «Лига Танцев Санкт-Петербурга» работает на результат, успех, эффективность. Необходимо

выделить, что делается акцент на эксперименте, поиске нетрадиционных решений, на проверке того нового, что предлагают реалии современного рынка. Как и в любой организации, план закручен на стратегии, поэтому в данном случае стабильность не является высоко значимой единицей в планировании, а в деятельности - не так важен контроль - это один из выделяющих характеристик семейной корпоративной культуры. Что касается стратегических целей организации «Лига Танцев Санкт-Петербурга»: уподобление большой и дружной семье; развитие гуманистических ценностей в коллективе; приобретение, развитие

новых образовательных подходов, технологий; постановка новых задач; поиск новых ресурсов. Соперничество в данном типе корпоративной культуры не приветствуется.

Критерий успеха - это овладение уникальными технологиями, методиками продаж услуг в сфере бизнеса. Это также одна из ярких характеристик семейной корпоративной культуры. «Лига Танцев Санкт-Петербурга» будет стремиться к новаторству и лидерству с большей отдачей.

«Лиге Танцев Санкт-Петербурга» свойственны семейные и инновационные типы корпоративной культуры, в меньшей степени присутствуют элементы результативного типа, почти отсутствуют элементы, свойственные ролевому типу корпоративной культуры.

Результаты проведенного исследования позволяют сделать вывод о зрелости корпоративной культуры в данной организации, где преобладает семейная корпоративная культура. В настоящее время в «Лиге Танцев Санкт-Петербурга» открыта ко всему новому, интересному, где тенденции современного менеджмента являются одним из рычагов развития.

### 2.3. Рекомендации по улучшению корпоративной культуры «Лиги Танцев Санкт-Петербурга» при помощи PR-технологий

«Лига Танцев Санкт-Петербурга» - надежная российская организация, работающая на рынке спорта и творчества. Существующие позитивные тенденции в развитии корпоративной культуры необходимо поддерживать и улучшать.

1. Рекомендации по введению в штат PR-специалиста. Корпоративный PR будет действенным только тогда, когда руководство организации поймет, что это необходимо. Оно должно понимать, что сплоченный коллектив представляет для организации огромную ценность, а также признать, что отношения с этим коллективом нужно сделать как можно менее стрессовыми и конфронтационными. Хорошо проводимый корпоративный PR позволяет привлечь квалифицированных работников, уменьшить текучесть кадров, улучшить посещаемость, повысить производительность и корпоративную мораль, гордость за компанию и верность ей. Кроме того, организация обретает репутацию престижного работодателя и в целом создает более благоприятный имидж в глазах общественности [7].

2. Рекомендации по разработке программы внутреннего PR. Внутренний PR направлен на поддержку и развитие корпоративной культуры, на формирование

корпоративных ценностей, которые принимаются каждым членом коллектива и задают ориентиры поведения, нормы общения с клиентами и коллегами.

Необходимо использовать следующие методы развития корпоративной культуры:

адаптация новых сотрудников к нормам, правилам и традициям компании;

диагностика и решение проблем организации путем анкетирования, тренингов и т. п.;

диагностика кандидатов на соответствие требованиям корпоративной культуры;

3. Рекомендации по созданию таких элементов внутреннего PR, как:

внутренние пресс-релизы, написание книги-обращения руководителя.

1. Рекомендации по созданию девиза и легенды компании.

Девизом «Лиги Танцев Санкт-Петербурга» может стать «Лига Танцев способствует успеху!»». Проблема отсутствия составляющих корпоративной культуры - девиза, легенды компании может быть решена при помощи создания конкурса среди сотрудников «Лиги Танцев Санкт-Петербурга» на лучшее предложение составляющих корпоративной культуры.

1. Рекомендации по формированию внутреннего имиджа.

Каждый руководитель стремится достичь успеха на внешнем рынке, поэтому необходимо заботиться о формировании не только внешнего имиджа, но и внутреннего в глазах клиентов и партнеров. Задача менеджера по персоналу - выявить, донести до руководителя, какое неформальное отношение к организации сложилось в коллективе. Способы реализации: -проведение анонимного опроса сотрудников; -провести интервью с увольняемыми сотрудниками;

-проверить, как сотрудники компании встречают незнакомых им партнеров, клиентов;

-понаблюдать за тем, как сотрудники проводят временно свободное от работы время;

-послушать, какие шутки, истории рассказывают сотрудники;

-как они приветствуют новичков, какую информацию о компании им

сообщают.

Успешная разработка и внедрение внутреннего PR начинается с формирования позитивного имиджа руководителей и приводит к появлению чувства веры и гордости сотрудников в свою компанию.

#### 6. Рекомендации по усилению командообразования.

Досуг совместно с коллегами будет полезным как для повышения стрессоустойчивости, профилактики стресса, так и для укрепления корпоративной культуры, командного духа. Совместный отдых способствует накоплению оптимизма, усиливает понимание и взаимодействие. Здесь определенную роль играет задача PR, а именно: поддержание состояния сотрудников в определенные этапы.

Совместным мероприятием может также быть тренинг по командообразованию (team-building). Командообразование - вид тренингов, направленных на формирование сплоченной команды. Команда должна создаваться для решения определенных задач (например, выработка стратегии, преодоление кризисов, осуществление назревших изменений, достижение новых целей развития).

Team-building - это механические действия по подбору, оптимизации структуры команды и функционально-ролевого распределения для:

- распределения ролей в команде;
- формирования новой структуры при слиянии, поглощении, реструктуризации организации;
- эффективного использования сильных сторон состава команды;
- налаживания горизонтальных связей внутри коллектива, региональных подразделений;
- создания рабочей обстановки.

Сотрудники в команде:

- мотивированы;
- работают увлеченно;
- рационально распределяют между собой роли;
- конструктивно решают конфликтные ситуации;
- не тратят лишнего времени на выполнение поставленных задач;
- работают творчески, эффективно;
- не уходят из компании, в которой хороший психологический климат;

- добиваются лучших результатов в бизнесе.

Главное - преследование групповых целей и чувство взаимной ответственности за каждого. Таким образом, возникает так называемый синергетический эффект, когда физические и интеллектуальные усилия одного умножатся на усилия других и сплоченная команда оказывается в состоянии решать задачи, непосильные для обычной рабочей группы специалистов.

Решаемые задачи командообразования:

- улучшение психологического микроклимата в коллективе;
- повышение лояльности сотрудников;
- формирование навыка эффективного взаимодействия в группе;
- распределение ролей и осознание собственной ценности в команде;
- обучение приемам обратной связи;
- концентрация творческих возможностей;
- улучшение адаптации сотрудников в новом коллективе.

Результаты тренинга:

- адаптация вместо сопротивления изменениям;
- взаимодействие сотрудников вместо разобщенности;
- работа по целям вместо фиксации на проблемах.

Создать команду, которая будет отлично взаимодействовать ради общих целей и интересов - основная задача для любого управляющего или менеджера по персоналу. Обучить коллектив работать как одно целое - значит избежать многих проблем, возникающих в условиях кризиса в организации.

Для управления деятельностью «Лиги Танцев Санкт-Петербурга» применяются следующие принципы управления: разделение труда, дисциплина, вознаграждение и корпоративный дух. Для начала была рассмотрена организационная структура «Лиги Танцев Санкт-Петербурга», где выявлено, что 18 человек имеют высшее профессиональное образование, 10 человек прошли повышение квалификации по своей отрасли, в которой работают и 12 человек - со средним специальным образованием. Работая в любой организации, нужно оценивать собственную позицию и положение предприятия на рынке. Везде присутствует конкуренция, и у «Лиги Танцев Санкт-Петербурга» она довольно серьезная. Проанализировав детально некоторые танцевальные школы и организации, становится очевидно, что «Лиги Танцев Санкт-Петербурга» нужно организовывать работу для PR-отдела, больше работать в социальных сетях,

«зарабатывая» новую аудиторию, и стараться увеличивать количество мероприятий в год, привлекая профессиональных зарубежных хореографов, спортсменов и медийных лиц.

Для понимания рынка, позиции компании, потенциала и направления бизнеса был применен полезный инструмент, как PEST-анализ. Где были рассмотрены политические факторы (текущее законодательство на рынке, международное, европейское законодательство, государственное регулирование конкуренции и др.), влияние экономики (экономическая ситуация и тенденции, уровень инфляции, инвестиционный климат в отрасли), социокультурные тенденции (потребительские предпочтения, реклама и PR, др.) и технологические инновации (развитие конкурентных технологий, финансирование исследований и др.). SWOT - анализ помог более детально рассмотреть глубину проблем у организации: отсутствие PR - отдела, низкая заработная плата, отсутствие карьерного роста, высокая текучесть кадров. Во второй главе идет описание проводимого исследования (по тесту Рокича) с целью выявления индивидуальных потребностей, ценностей и формирования стратегии корпоративной культуры. И в итоге тест показал, что нравственные и духовные ценности у сотрудников «Лиги Танцев Санкт-Петербурга» развиты в недостаточной степени, и преобладают профессиональные, материальные ценности. Также организация была рассмотрена по этапам внутреннего PR (миссия, цели, девиз, базовые ценности, традиции, легенда, дресс-код, политика, запреты). У «Лиги Танцев Санкт-Петербург» было выявлено отсутствие девиза и легенды. С помощью диагностики К. Камерона и Р. Куинна. Было открыто, как работает организация, и какими ценностями она характеризуется. В настоящее время в организации поддерживается высокое доверие, сотрудники готовы к новому, а главный руководитель грамотно выстраивает, как стратегическое планирование, так и саму деятельность. По результатам исследования в организации «Лига Танцев Санкт-Петербурга» преобладает семейная и инновационная корпоративная культура. Представлены рекомендации по улучшению культуры, так как ее необходимо поддерживать и развивать.

## **Заключение**

По результатам проделанной работы можно сделать следующие выводы.

1. Определено понятие «корпоративная культура», сформулирована её структура и критерии оценки.

Корпоративная культура выступает одним из основных резервов повышения эффективности организации. Её ценность для организации состоит в том, что она усиливает сплоченность, согласованность в поведении сотрудников. С точки зрения работников, корпоративная культура служит своеобразным компасом для выбора правильного типа поведения, необходимого для успешной работы в организации. Корпоративная культура - это специфические для данной организации ценности, отношения, поведенческие нормы. Корпоративная культура в теории менеджмента рассматривается как набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Корпоративная культура организации выражается в формах организационной культуры, в этом ей помогает: внешний вид (модели поведения, артефакты, производство новых технологий, язык, законы и др.), внутренний мир (ценности, идеи, убеждения, представления и др.).

Критерии оценки корпоративной культуры: личная инициатива; степень риска; направленность действий; согласованность действий; управленческая поддержка; контроль; идентичность; система вознаграждений; конфликтность; модели взаимодействия.

1. Представлена типология корпоративной культуры разных авторов.

На сегодняшний день существует множество типологий корпоративной культуры. В курсовой работе рассмотрена типология, разработанная К. Камероном и Р. Куинном. В ее основу входит рамочный конструкт, построенный на противопоставлении «конкурирующих ценностей». Тем самым выделяются четыре базовых типа корпоративной культуры: иерархическая (бюрократическая), рыночная, клановая, адхократическая.

Еще одним инструментом определения типа корпоративной культуры в организации является опросник Харрисона, который состоит из четырнадцати вопросов. Опросник охватывает широкий спектр внутри и внеорганизационных культурных переменных. Данная типология является наиболее определяющей, глубокой и эффективной. Работникам представляется перечень вопросов, ответы на которые отразят информацию об элементах культуры фирмы, об отличительных

чертах (ценности организации, характер отношений, уровень символики).

3. Выявлены PR-инструменты формирования и изменения корпоративной культуры.

PR - инструменты корпоративного пиара, предложенные Надеждой Архиповой в статье «Большой внутренний PR для маленькой компании» [9]: •информационные - доносят до работников актуальную, достоверную информации (сайты, СМИ, стенды, сообщения, листовки);

аналитические - изучение мнений работников о деятельности компании, о коллегах и руководстве (фокус-группы, анкетирование, мониторинг персонала, почтовые ящики,);

коммуникативные - сближение коллег и отделов организации, сплочение коллектива в неформальной обстановке (адаптационные тренинги, профессиональные соревнования, корпоративные праздники, корпоративное обучение и т. д.);

организационные - сближение сотрудников в деловой обстановке (разработка, внедрение корпоративных стандартов собрания, выступления руководства, совещания и т. п.). Грамотная работа с PR - инструментами позволяет:

создать должную систему внутренних коммуникаций; сформировать команду; привлечь профессионалов; создать имидж организации; привлечь потребителей;

расширить публицити компании, ее репутация.

Корпоративный PR требует постоянной работы и поддержки, изменений и креативных решений. «Лига Танцев Санкт-Петербурга» - это перспективная организация, где PR играет немаловажную роль в её функционировании. В будущем компания сможет успешно развиваться и увеличивать зону охвата, грамотно используя технологии PR.

4. Проанализирована корпоративная культура общественной организации «Лига Танцев Санкт-Петербурга».

В работе представлены результаты по тесту Рокича с целью выявления индивидуальных потребностей, ценностей и формирования стратегии корпоративной культуры. Тест показал, что нравственные и духовные ценности у сотрудников «Лиги Танцев Санкт-Петербурга» развиты в недостаточной степени, и преобладают профессиональные, материальные ценности. Также организация

была рассмотрена по этапам внутреннего PR (миссия, цели, девиз, базовые ценности, традиции, легенда, дресс-код, политика, запреты). У «Лиги Танцев Санкт-Петербург» было выявлено отсутствие девиза и легенды. С помощью диагностики К. Камерона и Р. Куинна было открыто, как работает организация, и какими ценностями она характеризуется. В настоящее время в «Лиге Танцев Санкт-Петербурга» объединяет в себе взаимное доверие и преданность общему делу. «Лига Танцев Санкт-Петербурга» работает на результат, успех, эффективность. Необходимо выделить, что делается акцент на эксперименте, поиске нетрадиционных решений, на проверке того нового, что предлагают реалии современного рынка.

Обработывая результаты, «Лига Танцев Санкт-Петербурга» ориентируется в равном соотношении на семейную корпоративную культуру и инновационную. В личностях ценится дух новаторства, желание рисковать на благо идеи, на благо компании. Ролевая культура в организации почти не выражена.

Также диагностика корпоративной культуры «Лиги Танцев Санкт-Петербурга» выявила недостатки в корпоративной культуре, а именно:

- отсутствие целенаправленной, систематической работы по повышению профессионального уровня коллектива;
- отсутствие составляющих корпоративной культуры - девиза и легенды организации;
- недостаточное количество PR-мероприятий.

5. Разработаны рекомендации по улучшению корпоративной культуры организации «Лига Танцев Санкт-Петербурга». По итогам проведенного анализа деятельности «Лиги Танцев Санкт-Петербурга» и выявленных недостатков в формировании корпоративной культуры, были разработаны рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры:

- рекомендации по введению в штат PR-специалиста;
- рекомендации по разработке программы внутреннего PR;
- рекомендации по созданию таких элементов внутреннего PR, как: внутренние пресс-релизы, написание книги-обращения руководителя; рекомендации по созданию девиза и легенды компании; рекомендации по формированию внутреннего имиджа; рекомендации по усилению командообразования.

Предложенные рекомендации будут способствовать развитию корпоративной культуры организации.

## Список использованных источников

1. Аубекирова А.И. Корпоративная культура организации//Достижения науки и образования. 2018. Т. 1. № 7 (29). С. 39-40.
2. Бикметов Е.Ю. Методологические аспекты управления корпоративной культурой//В сборнике: Актуальные вопросы экономической теории: развитие и применение в практике российских преобразований 2016. С. 225-230.
3. Бобров А.С. Корпоративная культура как компонент менеджмента//Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения. 2016. № 1 (23). С. 132-134.
4. Бутыко Ю.В. Корпоративная культура и управление персоналом//Экономика и социум. 2018. № 12 (55). С. 243-250.
5. Бушмелева М.А., Французан П.В. Корпоративная культура как категория управления//В сборнике: научные исследования - основа современной инновационной системы сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. Стерлитамак, 2019. С. 160-166.
6. Вергун Т.В. Корпоративная культура: понятие и сущность//В сборнике: Современное гуманитарное знание о проблемах социального развития Материалы XXV Годиного научного собрания профессорско-преподавательского состава. 2018. С. 159-162.
7. Гаспаров Г.Э., Угримова С.Н. Зарубежный опыт управления корпоративной культурой//В сборнике: Экономика и управление: современные тенденции материалы IV Международной студенческой научно-практической конференции, в 2-х частях. 2017. С. 31-34.
8. Герасимов Б.Н. Развитие процесса управления корпоративной культурой//Экономика и бизнес: теория и практика. 2017. № 6. С. 24-31.
9. Главатских Д.В. Корпоративная культура в системе управления//В сборнике: Образовательная система: новации в сфере современного научного знания сборник научных трудов. Казань, 2019. С. 240-242.
10. Главатских Д.В. Корпоративная культура на предприятии//Научное знание современности. 2019. № 3 (27). С. 52-55.
11. Давыдова Ю.Д., Айрапетян А.С., Аленина Е.Э. Корпоративная культура как фактор повышения конкурентоспособности организации//В сборнике: Современные проблемы управления конкурентоспособностью и инновационным развитием России на основе цифровых технологий 12/2018 Материалы VII Международной научно-практической конференции; Памяти заслуженного деятеля науки Российской Федерации В.И. Кравцовой. Москва,

2019. С. 21-24.
12. Дуплей Г.Я., Русанова Г.В. Формирование корпоративной культуры на основе современных концепций//В сборнике: прорывные научные исследования: проблемы, закономерности, перспективы сборник статей XII Международной научно-практической конференции. 2019. С. 60-63.
  13. Егорова Л.И., Курис О.В. Корпоративная культура и мотивация персонала//В сборнике: Проблемы современной экономики и менеджмента сборник материалов III Международной научно-практической конференции.-2018. -С. 73-82.
  14. Зорина Е.А. Корпоративная культура и её влияние на показатели эффективности деятельности организации//Студенческий форум. 2019. № 19-1 (70). С. 25-27.
  15. Зорина М.С., Колесников А.А. Корпоративная культура: мировой опыт формирования и развития//В сборнике: Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты материалы Четвертой международной научно-практической конференции. Горловка, 2019. С. 198-202.
  16. Канаева А., Гешко О.А. Корпоративная культура и ее роль в деятельности современных организаций//Мировая наука. 2019. № 3 (24). С. 157-159.
  17. Коваленко Е.А. Эффективная корпоративная культура как локомотив развития организации//В сборнике: инновационное управление персоналом материалы X Международного межвузовского кадрового форума им. А.Я. Кибанова. Государственный университет управления, Национальный союз «Управление персоналом». Москва, 2019. С. 111-113.
  18. Козлова А.С., Шарабура Е.А. Корпоративная культура России//В сборнике: Современные проблемы экономического развития предприятий, отраслей, комплексов, территорий Материалы Международной научно-практической конференции: в 2 томах. Под редакцией М. В. Ивашкина, А. В. Колесникова. 2019. С. 23-25.
  19. Колесников А.В., Рыженкова И.С. Корпоративная культура организации//Нормирование и оплата труда в промышленности. 2019. № 1. С. 34-39.
  20. Криворучко Т.О. Управление корпоративной культурой госучреждения//В сборнике: теоретические и практические аспекты научных исследований материалы Международной (заочной) научно-практической конференции. Нефтекамск, 2019. С. 250-261.
  21. Мишина Н.Г., Городничев С.В., Дорошева Ю.А. Корпоративная культура: сущность, структура, проблемы повышения её уровня//Вестник Тульского

- филиала Финуниверситета.-2018.- № 1.- С. 173-174.
22. Мухамеджанова В.Ф., Абрамова П.В., Шибаяева Е.Е. Корпоративная культура в банковской сфере//В сборнике: Социум и жизненное пространство личности (междисциплинарные аспекты) Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции.- 2018.- С.- 12-15.
  23. Сагдеева И.И., Логинова О.С. Корпоративная культура в системе менеджмента//Аллея науки.- 2018.- № 4 (20).- С. 344-347.
  24. Сулейманова С.Р., Ляшенко Т.В. Корпоративная культура организации//В сборнике: Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право Сборник научных трудов Международная конференция.- 2018.- С.- 389-392.
  25. Тарасова Н.Е., Пушилина И.В. Корпоративная культура в современной организации//Символ науки. 2019. № 4. С. 79-82.
  26. Тирацуюн В.Х., Трофимова Л.А., Штода П.С. Корпоративная культура - инструмент стратегического управления организацией//Humanitarian and Socio-Economic Sciences Journal. 2019. № 1 (12). С. 41-45.
  27. Тупикин П.Н. К вопросу управления корпоративной культурой//Белгородский экономический вестник. 2017. № 4 (88). С. 88-91.
  28. Ушаков М.В. Корпоративная культура как фактор, определяющий конкурентоспособность организации//В сборнике: государство и бизнес.экосистема цифровой экономики материалы XI Международной научно-практической конференции. Северо-Западный институт управления РАНХиГС при Президенте РФ. Санкт-Петербург, 2019. С. 49-53.

## Приложение 1

### Тест Рокича

Наивысший приоритет (ранг «1») присваивается ценности, которая, по мнению респондента, является наиболее значимой. Самый низкий приоритет (ранг «18») присваивается наименее значимой ценности. Всем остальным предложениям присваиваются ранги от 2 до 17 в порядке убывания их значимости.

Список «Терминальных ценностей»: - 18 (ПРОРАНЖИРОВАТЬ)

1 -активная, деятельная жизнь;

- 2 -жизненная мудрость (зрелость суждений и здравый смысл, достигаемые жизненным опытом);
- 3 -здоровье (физическое и психическое);
- 4 -интересная работа;
- 5 -красота природы и искусства (переживание прекрасного в природе и искусстве);
- 6 -любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком);
- 7 -материально обеспеченная жизнь (отсутствие материальных затруднений);
- 8 -наличие хороших и верных друзей;
- 9 -общая хорошая обстановка в стране, в нашем обществе, сохранение мира между народами (как условие благополучия каждого);
- 10 -общественное признание (уважение окружающих, коллектива, товарищей по работе);
- 11 -познание (возможность расширения своего образования, кругозора, общей культуры, интеллектуальное развитие);
- 12 -равенство (братство, равные возможности для всех);
- 13 -самостоятельность как независимость в суждениях и оценках;
- 14 -свобода как независимость в поступках и действиях;

15 -счастливая семейная жизнь;

16 -творчество (возможность творческой деятельности);

17 -уверенность в себе (свобода от внутренних противоречий, сомнений);

18 -удовольствия (развлечения, приятное проведение времени)

Список «Инструментальных ценностей»: -18 (ПРОРАНЖИРОВАТЬ)

1 -аккуратность (чистоплотность, умение содержать в порядке свои вещи, порядок в делах);

2 -воспитанность (хорошие манеры, вежливость);

3 -высокие запросы (высокие притязания);

4 -жизнерадостность (чувство юмора);

5 -исполнительность (дисциплинированность);

6 -независимость (способность действовать самостоятельно, решительно);

7 -непримиримость к недостаткам в себе и других;

8 -образованность (широта знаний, высокая общая культура);

9 -ответственность (чувство долга, умение держать слово);

- 10 -рационализм (умение здраво и логично мыслить, принимать обдуманые, рациональные решения);
- 11 -самоконтроль (сдержанность, самодисциплина);
- 12 -смелость в отстаивании своего мнения, своих взглядов;
- 13 -твердая воля (умение настоять на своем, не отступать перед трудностями);
- 14 -терпимость (к взглядам и мнениям других, умение прощать им ошибки и заблуждения);
- 15 -широта взглядов (умение понять чужую точку зрения, уважать иные обычаи, —вкусы, привычки);
- 16 -честность (правдивость, искренность);
- 17 -эффективность в делах (трудолюбие, продуктивность в работе);
- 18 -чуткость (заботливость)

## Приложение 2

Результаты обработки анкет по тесту Рокича

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
2	2	4	5	5	7	8	8	10	11	12	13	14	15	16	16	17	
1	4	3	4	7	8	7	10	9	12	11	14	15	14	15	18		
4	2	6	7	8	6	7	8	12	13	14	12	13	14	18			
1	6	7	8	9	10	11	12	9	14	15	16	17	18				
6	7	8	4	5	6	7	8	14	10	11	17	13					
7	8	9	10	5	12	13	14	9	16	11	12						
8	9	3	4	12	6	7	8	16	10	18							
9	2	3	4	5	14	7	16	17	10								
1	11	12	13	14	15	16	17	18									
11	2	13	4	5	6	7	18										
1	13	2	15	16	17	7											
13	2	15	4	17	6												
14	15	2	17	5													
1	16	2	18														
16	17	18															
1	18																
1																	

Приложение 3

**Бюджет мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры  
«Лиги Танцев Санкт-Петербурга»**

Мероприятия, которые прошли за 2018-2019 уч.год

Мероприятия	Цель	Дата	Количество	Предполагаемый бюджет
Дни рождения сотрудников	поздравить изменника, выделить его лучшие профессиональные качества, подготовить творческий подарок		40	55.000 р.
Новый год	подвести итоги, наградить сотрудников за достигнутые результаты, подчеркнуть статус компании, повысить лояльность сотрудников	25.12.2018	38 (2 человека в отпуске)	200.000 р.
23 февраля	игра в боулинг	19.02.2019	40	15.000 р.
8 марта	подарки от мужского пола организации, творческая программа с танцевальными номерами	04.03.2019	40	20.000 р.

	сформировать чувство сопричастности к судьбе компании, к тому, что в			
День рождения «Лиги Танцев»	ней происходит, поощрить лучших работников, повысить мотивацию, в итоге - производительность	29.04.2019	40	17.000 р.

Летний выезд	расслабиться после работы над проектами, улучшить коммуникации, укрепить командный дух	01.07.2019	25 (15 человек в отпуске)	15.000 р.
--------------	---	------------	---------------------------------	-----------

В 2019-2020 уч.году добавится к списку

Тренинги по командообразо ванию	научить коллектив работать как одно целое, распределить роли в команде, налаживание горизонтальных связей внутри коллектива	29.06.2019 28.11.2019 30.01.2020 29.05.2020	40	10.000 р.
---------------------------------------	--	--	----	-----------

Итого				332.000 р.
-------	--	--	--	------------

#### Приложение 4

Каждый из шести вопросов, включенных в методику, предполагает четыре альтернативы ответов. Необходимо распределить баллы 100-балльной

оценки между этими четырьмя вариантами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует организации. Наибольшее количество баллов нужно дать тому варианту ответа, который более других подходит для «Лиги Танцев Санкт-Петербурга». Вариант «А» представляет семейную (клановую) культуру, вариант «В» - новаторскую культуру, вариант «С» - результативную (рыночную) культуру и вариант D - ролевую

(иерархическую) культуру.

1. Важнейшие характеристики

Теперь Предп.

А Организация имеет ряд уникальных особенностей. Она подобна большой семье. Сотрудники имеют много общего.

В Организация развивается очень динамично, проникнута духом новаторства. Сотрудники готовы идти на различные жертвы и рисковать ради дела.

С Организация ориентирована, прежде всего, на высокий результат. Главное - добиться выполнения задач, поставленных администрацией. Сотрудники ориентированы на соперничество

Б между собой при достижении поставленных целей. Организация жестко управляется администрацией. Действия сотрудников четко контролируются и определяются формальными процедурами. Всего

100

2. Общий стиль лидерства

Теперь Предп.

А Стиль лидерства осуществляется на основе постоянной обратной связи, определяется стремлением помочь или научить.

В Стиль лидерства связан с экспериментированием, новаторством и склонностью к риску.

С Стиль лидерства характеризуется деловитостью, четкостью, ориентацией на конечные результаты деятельности.

Б	Стиль лидерства характеризуется координацией действий, четкой организацией деятельности, ориентирован на стабильность. Всего	100
3. Управление коллективом		Теперь Предп.
А	Стиль управления характеризуется поощрением совместной групповой работы сотрудников, коллективного принятия	
В	решений и единодушия.	
С	Стиль управления характеризуется поощрением новаторства, свободы и самобытности, индивидуального риска. Стиль управления характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к достижению целей и поощрением высоких результатов сотрудников.	
Б	Стиль управления характеризуется предсказуемостью и стабильностью в отношениях, требованиями формального подчинения, направлен на сохранение достигнутых результатов.	100
4. Связующая сущность организации		Теперь Предп.
А	Организацию связывают воедино преданность общему делу и взаимное доверие. Обязательность сотрудников и администрации находятся на высоком уровне.	
В	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.	

Организацию связывают воедино акцент на достижении цели и

С выполнении поставленных задач, нацеленность на конечный успех.

Организацию связывают воедино формальные правила и

Б официальная образовательная политика, стремление к плавному

течению дел.

100

Всего

## 5. Стратегические цели

Теперь Предп.

А Организация заостряет внимание на развитие гуманистических ценностей в коллективе. Настойчиво поддерживается высокое доверие, открытость и соучастие.

В Организация акцентирует внимание на поиск новых ресурсов и постановке новых задач. Ценятся эксперимент, апробация нового, изыскание нетрадиционных возможностей решения проблем.

С Организация акцентирует внимание на индивидуальных достижениях сотрудников. Доминирует целенаправленное напряжение сил, стремление к победе над возникающими

Б трудностями.

Организация  
акцентирует  
внимание  
на  
стабильности  
и  
неизменности  
традиций.

В  
100  
деятельности  
важнее  
всего  
четкость  
и  
контроль.  
Всего

## 6. Критерии успеха

Теперь Предп.

А Организация определяет успех на основе развития  
человеческих ресурсов, коллективной работы и заботой о  
каждом сотруднике.

В Организация определяет успех на основе обладания  
уникальными или новейшими методиками и технологиями. Эта

организация стремиться быть лидером и новатором.  
С Организация определяет успех на основе опережения других  
организаций на рынке.

Б Организация определяет успех на основе стабильности,  
избежания возможных проблем.

100

Всего

## Приложение 5

### Результаты диагностики корпоративной культуры «Лиги Танцев Санкт-Петербурга», % выборов

Тип культуры	Семейная		Инновационная		Результативная		Ролевая	
	(А)	(В)	(В)	(С)	(С)	(Б)	(Б)	(Б)
Параметр	Существующая	Ожидаемая	Существующая	Ожидаемая	Существующая	Ожидаемая	Существующая	Ожидаемая
	ая	ая	ая	ая	ая	ая	ая	ая
Важнейшие характеристики и фирмы	43	39	25	32	25	23	7	6
Стиль лидерства	36	37	17	21	34	25	13	17
Управление коллективом	46	44	23	31	18	16	13	9
Связующая	40	52	22	23	25	19	13	5

сущность фирмы

Стратегически	41	47	29	32	21	18	9	6
---------------	----	----	----	----	----	----	---	---

е цели

Критерии	41	42	31	33	17	17	11	8
----------	----	----	----	----	----	----	----	---

успеха