

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Ученые из области управления проектами выявили множество причин неудач проектов. Неудачу или успех проекта можно определить двумя способами. Во-первых, существует традиционный критерий успеха – выполнение проекта в рамках времени, затрат и качества. Второй критерий ориентирован на бизнес удовлетворенность клиентов, последующие операции, финансовый успех, техническое совершенство, соответствие стратегии, этический, безопасный, опасный для здоровья и экологически чистый продукт проекта, повышение репутации компании, удовлетворенность сотрудников и т. д.

Широко признано, что организационная культура влияет на организационные и проектные показатели. Организационные культуры могут сильно влиять на способность проекта достигать своих целей. Менеджер проекта должен понимать различные организационные стили и культуры, которые могут повлиять на проект. Менеджер проекта должен знать, какие люди в организации являются лицами, принимающими решения или влияющими на них, и работать с ними, чтобы повысить вероятность успеха проекта - это обуславливает актуальность темы исследования.

Объектом исследования выступает Kelly Services.

Предмет – влияние организационной культуры на проектную деятельность.

Целью исследования является оценка эффективности организационной культуры и разработка рекомендаций для ее развития.

Для достижения установленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- привести понятие, признаки, функции и задачи организационной культуры;
- охарактеризовать структуру управления проектом;
- выявить влияние организационной и проектной культур на успешность проекта;
- дать общую характеристику компании Kelly Services;
- проанализировать организационную культуру Kelly Services;

- произвести оценку эффективности организационной культуры и разработать рекомендаций для ее развития.

Структура работы обусловлена целями и задачами исследования. Курсовая работа содержит введение, две главы, включающие по 3 параграфа, заключение и список использованной литературы. Работа размещена на 36 страниц.

# **Глава 1. Теоретические основы влияния организационной культуры на успешность проектов**

## **1.1. Понятие, признаки, функции и задачи организационной культуры**

Организационная культура – это совокупность ценностей, традиций, норм, верований, обычаев, воплощенных в разных аспектах деятельности организации, которые делают организацию уникальной [4].

В последние годы усилился интерес к организационной культуре, так как исследователи все больше понимают то значение, которое культура организации оказывает на ее эффективность. Часто говорят, что успешные на рынке компании отличаются высокоразвитой организационной культурой, которая сформировалась в результате действий, направленных на развитие культуры внутри организации.

Организация – сложносоставной организм, а организационная культура – один из основных показателей выживаемости на рынке. Культура делает каждую организацию особенной, помогает выжить в долгосрочной перспективе, поддержать имидж организации во время кризисов [11].

Существует два подхода к понятию организационной культуры:

- независимое свойство, так как она формируется общими представлениями работников и руководства о нормах, ценностях, принципах, поведении;
- внутреннее свойство, зависящее от всех факторов, которые входят в его состав; у него есть своя динамика, положительная или отрицательная [10]. Это образ жизни и мышления, образцы действий в рамках организации.

Культура может трактоваться как совокупность выражений тех ценностей, которые организация реализует с помощью своей структуры и политики на рынке. В организационную культуру входит свой набор элементов. Американский психолог Э. Шейн рассматривал организационную культуру как состоящую из трех уровней:

- артефакты (высший уровень классификации; в него входят язык, технология и продукция, стиль одежды, интерьеров, эмоциональной атмосферы, ритуалы и церемонии);
- ценности (второй уровень; в него входят стратегия, миссия, цели, философия организации);
- базовые представления и установки (низший уровень; в него входят убеждения, мысли, чувства работников) [21].

При исследовании феномена организационной культуры ученые часто ограничиваются высшим и средним уровнем классификации Шейна, так как низший очень трудно поддается изучению.

Свойства организационной культуры:

1. Всеобщность. Культура охватывает все стандартные действия и ряд нестандартных ситуаций, возникающие в процессе работы. Все акты, нормативы и приказы придерживаются норм организационной культуры. То есть, организационная культура придает форму всем действиям и нормам. С другой стороны, культура становится не только формообразующим элементом внутри организации, но и смыслом деятельности, который и определяет содержание действий и нормативов. Таким образом, соблюдение организационной культуры может стать одной из стратегических целей [19].
2. Неформальность. Часто многие элементы, составляющие организационную культуру в целом, не закрепляются документально. Существование культуры и ее работа не связываются с правилами и регламентом организации напрямую. Культура существует параллельно официальным механизмам работы. Отличительная черта культуры – воплощение в устной коммуникации, а не в письменной (документы, инструкции).
3. Устойчивость. Обеспечивается с помощью традиций, ритуалов. Формирование культуры в новой организации требует больших усилий. Но когда культура сформирована, ее ценности и нормы становятся традицией и сохраняют стабильность в долгосрочной перспективе [19].

Признаки организационной культуры:

- отражается в миссии и целях;
- решает технические и личные проблемы работников;
- уравнивает конформизм и индивидуальность работников;
- приоритет отдается групповым формам принятия решений;
- устанавливает объем подчинения планам и регламенту работы;
- способствует росту сотрудничества среди работников;
- увеличивает преданность организации;
- определяет уровень самостоятельности работников;
- определяет отношения между работниками и руководством;
- ориентирует персонал либо на стабильность, либо на изменения (в зависимости от отрасли);
- определяет источники власти;
- определяет роли работников в организации;
- определяет стили управления, методы оценки эффективности персонала [14].

В культуре нет четких градаций, но есть определенный ряд входящих элементов, общий для всех организаций:

1. Ценности. Эмоционально значимые для работников процессы, предметы, явления, которые становятся образцами для поведения, ориентирами. Система ценностей составляет философию организации в целом. Философия определяет самые важные ориентиры для организации, направления деятельности, восприятие организации со стороны участников рынка и со стороны самих работников [13].
2. Обряды. Повторяющиеся мероприятия со строгим сценарием, проводятся в определенное время и по специальным поводам. Например, проводы на пенсию, чествование ветеранов и т.д.
3. Ритуалы. Специальные мероприятия, оказывающие психологическое воздействие на работников. Проводятся, чтобы укрепить преданность организации, обучить ценностям новых работников, сформировать убеждения.
4. Легенды, мифы. Истории, передающиеся изустно, рассказывающие ключевые моменты в существовании организации, формирующие ценности. Это может быть история возникновения, портреты лидеров.
5. Обычаи. Форма корректировки деятельности и отношений, которая пришла из прошлого без изменений.
6. Нормы поведения, стиль общения. Затрагивает как отношения внутри организации, так и отношения с третьими лицами: поставщиками, клиентами [13].

Содержание организационной культуры в любой организации специфическое. Компоненты, входящие в ее состав, могут различаться в разных организациях, но их выбор всегда обоснованный, не случайный.

Организационная культура формируется в процессе деятельности как ответ на самые часто возникающие вопросы, с которыми сталкивается организация.

На практике содержание организационной культуры определяется ее функциями [16]:

- создание коллективных представлений о целях деятельности;
- создание имиджа и способа взаимодействия с внешней средой;
- стимулирует чувство общности и преданности у персонала организации;
- укрепляет вовлеченность в структуру организации;
- поддерживает систему социальной стабильности;
- дает определенные стандарты поведения;
- становится центром для формирования образцов в поведении;
- формирует восприятие, которое отвечает целям организации [16].

Набор функций направлен на решение ряда конкретных задач, с которыми сталкивается организация.

Задачи организационной культуры:

- координация взаимодействия между работниками и отделами;
- мотивация;
- обеспечение профилирования разных отделов;
- привлечение новых работников (рассказ о преимуществах при приеме на работу) [20].

Это минимальный набор задач, который способна решить организационная культура. Увеличение функциональности культуры зависит от того, обладает ли организация соответствующими ресурсами. Уровень выполнения задач зависит от самих работников, методов работы руководства, методов социализации, принятых в организации.

## **1.2. Структура управления проектом**

Основным отличием управление проектом от понятия менеджмента является его комплексность, а также системность [3].

Управление проектом является управление комплексом основных направлений деятельности менеджеров, которые являются взаимосвязанными, и которые объединены в "проект", который направлен на разработку и осуществление которого занимается обеспечением достижения назначенных целей при помощи планирования по времени и ресурсам, выявление бюджета и рисков, становление команды проекта и коммуникаций, а также организации исполнения и осуществления контроля за изменениями. [17]

Помимо этого, управление проектом является профессиональной творческой деятельностью, в основе которой находится применение современных научных знаний, навыков, способов, средств, а также самых различных технологий.

Важно отметить, что управление проектом по своей сущности является профессиональным управление изменениями, ставит данные методы и средства управления проектами в ряд направлений управления, которые являются довольно эффективными, в условиях социальной и экономической среды, которая постоянно изменяется, и, в частности, в условиях перехода к рыночным отношениям.

Управление проектами является весьма важным, поскольку:

1. Отдельный человек не может справиться с решением огромного количества самых различных задач. Для этого необходимо огромное количество специалистов различного уровня, а также разделения труда. Это объясняет важность системы управления проектом;
2. Получение конкретных целей требует ресурсов, которые обязательно нужно обеспечить, координировать и применять;
3. Действия, направленные на обеспечение достижения целей требуют, с одной стороны, разработки структуры управления, а с другой – важность правильно оформить прохождение процессов работы, коммуникаций и принятия решений [3].

Сегодня управление проектами, полученные знания, а также практика по управлению проектами в различных областях, а также итоги международного сотрудничества в сфере управления проектами вышли на тот уровень, когда появилась возможность и необходимость соединять накопленные знания по управлению ресурсами в одну общую системную модель. В основе данной модели.

Структура системной модели управления проектами выглядит следующим образом:

- субъекты управления;
- объекты управления;
- процессы управления проектами [17].

Каждый из данных компонентов имеет свою собственную иерархическую структуру.

К основным объектам управления относятся:

- различные проекты;
- программы;
- большое количество организаций;
- системы [3].

Важно отметить, что каждый из вышеперечисленных объектов управления проектами имеет свои собственные цели, стратегии, структуру, этапы жизненного цикла, окружение и многое другое.

Субъектами управления проектами это непосредственные участники проекта, которые взаимодействуют при определении и принятии управленческих решений.

Субъекты управления проектом включают в себя:

Основных участников проекта, ими могут быть:

- инвесторы;
- заказчики;
- подрядчики;
- исполнители и многие другие.

К команде управления проектом относятся:

- управляющий проектом;
- члены команды проекта;
- иные участники проекта [17].

Процессы управления проектами осуществляются при помощи прямой и обратной связей, которые существуют между основными субъектами и объектами управления. Процесс управления также, как и другие имеет иерархическую

структуру, которая основана на различных задачах и процедурах управления проектами. Каждая из задач управления проектами относится к конкретной фазе процесса управления [3].

### **1.3. Влияние организационной и проектной культур на успешность проекта**

Ученые из области управления проектами выявили множество причин неудач проектов. Неудачу или успех проекта можно определить двумя способами. Во-первых, существует традиционный критерий успеха – выполнение проекта в рамках времени, затрат и качества. Вторым критерием ориентирован на бизнес удовлетворенность клиентов, последующие операции, финансовый успех, техническое совершенство, соответствие стратегии, этический, безопасный, опасный для здоровья и экологически чистый продукт проекта, повышение репутации компании, удовлетворенность сотрудников и т. д. [5].

Широко признано, что организационная культура влияет на организационные и проектные показатели [6]. Согласно PMBoK 5, организационные культуры могут сильно влиять на способность проекта достигать своих целей. Менеджер проекта должен понимать различные организационные стили и культуры, которые могут повлиять на проект. Менеджер проекта должен знать, какие люди в организации являются лицами, принимающими решения или влияющими на них, и работать с ними, чтобы повысить вероятность успеха проекта.

В свете глобализации понимание влияния культурных влияний имеет решающее значение в проектах с участием различных организаций и мест по всему миру. Культура становится решающим фактором в определении успеха проекта, а мультикультурная компетенция становится критически важной для руководителя проекта.

Литература по управлению проектами в основном посвящена изучению влияния организационной культуры на две области: передачу знаний и эффективность рабочей группы [3]. Точно так же большое внимание уделялось изучению переменных на уровне проектов, таких как командный стиль общения, сотрудничество и структура проекта в отношении организационной культуры [17].

Культура кланов создает благоприятный климат, характеризующийся горизонтальным общением, расширением прав и возможностей, участием и



участием; это позитивно влияет на бизнес и выполнение проекта. Тем не менее, для достижения успеха проекта, Язици предполагает, что доминирующей должна быть культура кланов и рынков [5]. Беласси и соавторы отмечают, что организационная культура также оказывает косвенное влияние на производительность через переменные проекта и другие организационные методы [5].

Хансен и Вернерфельт показали, что организационные факторы объясняют примерно вдвое большую дисперсию прибыли, чем экономические факторы. Генри и Соуза-Поза во всеобъемлющем обзоре литературы предположили, что культура может быть существенным фактором неудачи проекта. Они также утверждали, что культура широко не освещена в литературе. Аймак и Коскинен также пришли к выводу, что неудача многих проектов может быть отнесена к организационной культуре и что значительная роль менеджера проекта состоит в объединении нескольких различных организационных и профессиональных культур в одну культуру проекта [5].

Можно также утверждать, что культурные факторы воздействуют на эффективность ИТ-проекта. Например, некоторые авторы считают, что положительная рабочая среда создает эмоциональную безопасность необходимую для повышения эффективности ИТ-проекта. Кинг и Бу в сравнительном исследовании между китайскими и американскими ИТ-специалистами также нашли, что институциональный коллективизм оказал значительное влияние на восприятие ИТ-персонала и их возможную производительность при работе над ИТ-проектами. Таким образом, организационная культура оказывает непосредственное влияние на эффективность ИТ-проектов.

Грей провел исследование для изучения взаимосвязи между результатами проекта и социальным и управленческим климатом, в котором реализуются эти проекты. Основываясь на обширных научных исследованиях в области управления проектами в крупных британских организациях, появились данные, свидетельствующие о том, что успех проекта снижается по мере увеличения уровня личной и окружающей угрозы, воспринимаемой членами команды проекта.

Другие организационные характеристики, такие как свободное выражение, опрос, участие в определении целей, инновации и удовлетворение от самой работы, как было установлено, положительно связаны с успешными результатами проекта, в то время как организационные изменения и конфликты отрицательно связаны с успехом проекта [12].

Сенн и Харт обнаружили, что новые инициативы или проекты терпят неудачу или получают более низкие результаты из-за барьеров, вызванных культурой, которая не готова и не способствует инициативе или проекту [5]. Они упоминают сопротивление изменениям, отсутствие предвзятости в действиях, отсутствие совместной работы и отсутствие ориентации на клиента как барьеры, которые приводят к неудаче этих проектов или инициатив.

Авторы продолжили утверждать, что секрет создания высокопроизводительных команд лежит в организационной культуре. Сплоченные команды склонны развивать сильную культуру. Они лояльны, преданы делу и продуктивны. Но сплоченность также может быть недостатком, если цели команды не согласованы с целями проекта. В проектах, где существуют различные организационные культуры, может возникнуть проблема, если существует много сплоченных команд из разных организаций.

Кроме того, было установлено, что организационная культура, которая поддерживает общение и сотрудничество между командами, способствует повышению эффективности менеджера проекта и удовлетворенности членов команды [1]. Также была выявлена существенная взаимосвязь между позитивной рабочей средой с сильным лидерством и успехом проекта разработки нового продукта.

Некоторые авторы считают, что самым важным вопросом в успешной реализации проектов является поддержка высшего и старшего руководства [18]. Отсутствие участия топ-менеджеров является основным испытанием менеджеров проектов, которые, по мнению руководства, заслуживают самого пристального внимания. Янг и Джордан представили следующее определение поддержки высшего руководства: генеральный директор и другие старшие руководители уделяют время анализу планов, отслеживанию результатов и решению проблем управления [5].

В равной степени важны отношения между руководством проекта и высшим руководством. Хорошие отношения с руководством, особенно со спонсором, включают в себя следующие факторы:

1. Руководитель проекта имеет право принимать решения, связанные с проектом. Это делается путем децентрализации полномочий и принятия решений.
2. Спонсор периодически информируется об исполнении проекта и всегда доступен. Руководителю проекта (и другому персоналу проекта) рекомендуется

представлять рекомендации и альтернативы, а не просто проблемы.

3. В отчете о статусе выполнения проекта должно быть включено именно то, что требуется.

4. Существует политика, предусматривающая периодические брифинги [7].

Исследование одной из норвежских компаний в сфере нефтедобычи показало, что наиболее распространенными и разделяемыми ценностями в организации являются открытость, доверие и гибкость. Открытость оказывает сильное влияние на результат проекта, что возможно благодаря вовлечению всех участников на ранних стадиях проекта и пониманию целей проекта и их задач. Открытое общение ведет к эффективному взаимодействию участников проекта, что, в свою очередь, позволяет согласовывать цели и ожидания. Это также позволяет избежать недоразумений в течение жизненного цикла проекта [9].

Доверие – это практическая ценность управления для сотрудников, что, в свою очередь, может привести к гибкости. Практика доверия также включает уровень ценности (доверия), который зависит от сторон, участвующих в отношениях. Доверие является фундаментальным фактором в принятии решений. В отношениях доверие является одним из различных факторов, которые оцениваются для любого типа транзакции между вовлеченными сторонами. Доверие основано на ожиданиях. Следовательно, его легко потерять, поскольку ожидания нарушены. Следовательно, он дополняется и дополняется механизмами контроля.

Преимущества высокого уровня доверия в отношениях непосредственно видны в открытых, прозрачных и честных сообщениях, а уверенность в проекте может улучшиться по мере того, как ожидания оправдаются [8].

## **Глава 2. Организационная культура компании Kelly Services и её развитие**

### **2.1. Общая характеристика компании**

Kelly Services — международная компания, предоставляющая услуги по решению проблем в сфере управления персоналом. Она была основана в Соединенных штатах Америки в 1946 году. Kelly Services расположена более чем в 30 странах

мира, предоставляя широкий диапазон услуг по подбору персонала. Kelly работает в России уже почти 25 лет. Компания инициирует широкий спектр инновационных решений, помогая осуществить запуск офисов и производств крупнейших мировых компаний на российском рынке. Миссия компании: предоставлять лучшие в мире решения по управлению персоналом. Ценности: Работа каждого и работа компании оцениваются в равной степени и основаны на следующих принципах: мы несем личную ответственность за наши действия и репутацию компании; мы строим прочные и долговременные отношения; мы решаем задачи наших клиентов и кандидатов быстро и эффективно. Уважение, открытость и честность - наше кредо в отношениях с клиентами, кандидатами и поставщиками. Мы постоянно совершенствуем качество наших услуг.

Помимо этого, компания входит в тройку крупнейших кадровых агентств России. Количество сотрудников насчитывается более 400 человек.

Спустя годы с момента появления компании на рынке, ее деятельность в сфере кадровых услуг достигла максимально широкого спектра. Основные направления следующие:

- подбор и поиск постоянного персонала;
- подбор и поиск временного персонала;
- представительство на территории клиента;
- аутсорсинг процесса рекрутмента;
- аутсорсинг бизнес процессов;
- аутплейсмент;
- аналитика рынка труда;
- кадровый консалтинг.

Специфика бизнеса рекрутмента отразилась на организационной структуре компании (рис. 1).

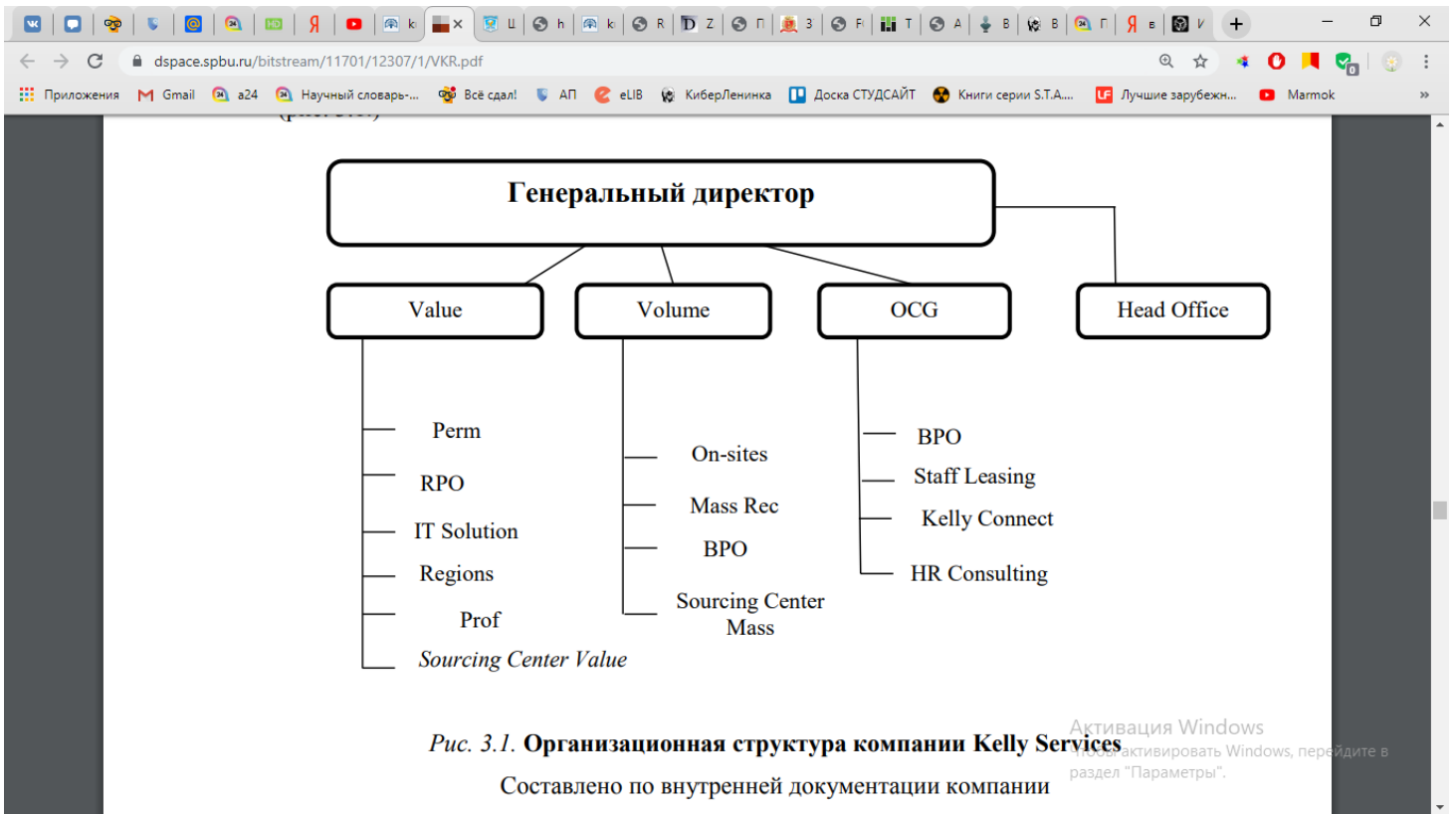


Рисунок 1 - Организационная структура компании Kelly Services

Структура в компании имеет линейный вид и базируется на разделении по видам предоставления услуг. Каждое выделенное направление подразделяется на специализации. В частности, отдел Sourcing Center Value или Sourcing Hub (SH), который был выбран в качестве объекта исследования, относится к бизнес линии Value. Весь процесс подбора вне зависимости от специализации представляет собой командную работу специалиста по поиску, который отвечает за кандидатскую часть работы, из отдела SH и консультанта, отвечающего за клиентский блок, из определенного бранча, например, предоставляющие услуги в сфере IT. Особенности бизнес-линии Value следующие:

- специализация в определенных сферах;
- поддержка специально выделенного подразделения Sourcing Hub (центр поиска кандидатов), который находится в Санкт-Петербурге;
- применение технологий прямого поиска при закрытии позиций руководителей высшего звена.

## 2.2. Анализ организационной культуры

Как уже было отмечено ранее, исторически, Kelly американская компания. Американский менеджмент славится своим индивидуальным подходом, максимальной эффективностью и продуктивностью, а также большими возможностями для быстрого карьерного роста. Kelly не исключение, хотя нельзя забывать тот факт, что представительство в России имеет свои особенности в плане менеджмента, в том числе и культуры.

Далее будут рассмотрены основные характерные особенности культуры данной компании.

**Философия.** Обратимся к ценностям, прописанным самой компанией на официальном сайте «..уважение, открытость и честность..». Именно эти три качества выделяет компания в качестве ключевых как по отношению к внутренним сотрудникам, так и ко всем заинтересованным сторонам.

**Концепция менеджмента.** Модель управления – матричная + командная, в сочетании с демократичным стилем руководства. Образ руководителя в Kelly – это образ друга, который всегда готов помочь. Команда, в которой ты работаешь – твоя семья. Среди коллег принято помогать друг другу. Преобладает неформальная коммуникация как на уровне работник – работник, так и на уровне начальство – работник. Внутри компании принято обращаться на «ты», царит дружеская атмосфера. Важным элементом является понятие команда, руководитель своим примером поведения и отношением к коллегам всячески подчеркивает это.

По отношению к клиентам и кандидатам принято вести себя уважительно и внимательно, поскольку согласно одному из принципов, главное это выстраивание долгосрочной и прочной коммуникации. Неформальная обстановка способствует здоровому микроклимату внутри коллектива и производительности в целом, поскольку конфликты возникают крайне редко и не возникает потребности в их разрешении. Такой принцип взаимоотношений действует не только внутри конкретного отдела, а также среди высшего руководства и топ-менеджеров компании. Открытость и прозрачность информации способствует четкому пониманию стратегических целей компании как в краткосрочном, так и в долгосрочном плане.

Далее рассмотрим культуру компании с точки зрения ее уровней. В основании находится портрет сотрудника Kelly: молодой энергичный работник, открытый к большому объему информации, обладающий желанием и готовностью учиться новому. Средний возраст сотрудников находится в промежутке от 21-35 лет. Это

подтверждает результаты опроса сотрудников, проведенного в 2017 году (см. табл. 1).

Таблица 1

Возрастная структура компании

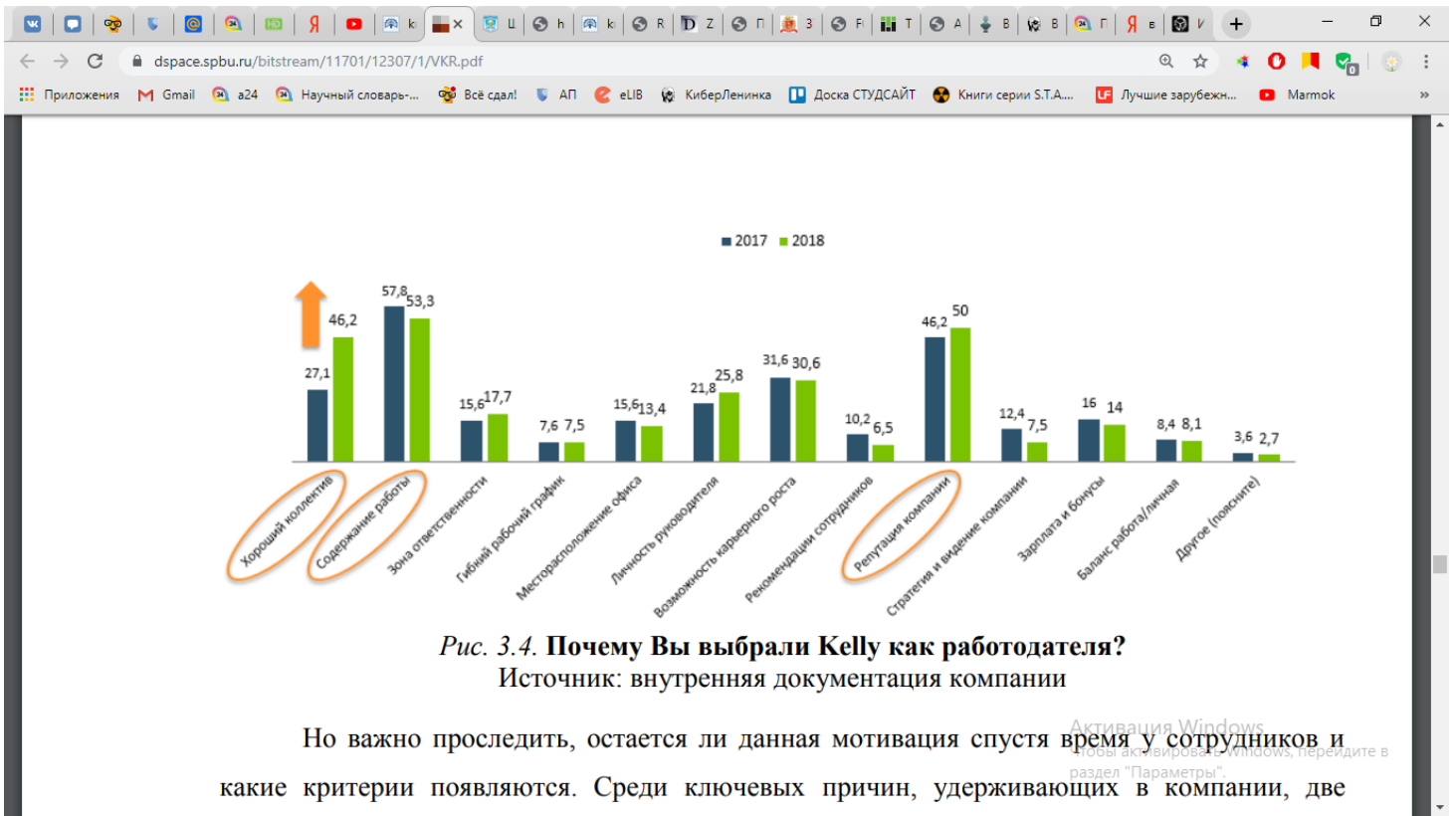
Бейби-бумеры Поколение «X» Поколение «Y» Поколение «Z»

<b>2017</b>	1,8%	10,3%	69,2%	18,8%
<b>2018</b>	1,1%	7%	59,1%	32,8%

Примечание:

- Бейби бумеры (1946-1965 года рождения);
- Поколение X (1966-1976 года рождения);
- Поколение Y (1977-1992 года рождения);
- Поколение Z (1992 и позже лет рождения).

По результатам исследования большая часть сотрудников являются представителями поколения «Y», как и в 2017 г. (69,2%), так и в 2018 (59,1%). На втором месте поколение «Z». Таким образом «ядро» культуры, диктует особенности второго уровня, коллектива. Как уже было описано ранее между коллегами команды преобладает неформальный стиль общения, сильная эмоциональная привязанность, отсюда растет лояльность к происходящим изменениям как негативного, так и позитивного характера на различных уровнях компании. Помимо этого, создается сопричастность к глобальным целям бизнеса и целям своего коллектива в том числе. Таким образом, третий уровень, культура организации, приобретает черты демократичного стиля управления, прозрачности и гибкости. Результаты опроса (см. рис. 2) так же подтверждают, что атмосфера в коллективе, в основе которой лежит организационная культура, является одной из главных причин выбора компании Kelly как работодателя.



## Рисунок 2 - Почему Вы выбрали Kelly как работодателя?

Но важно проследить, остается ли данная мотивация спустя время у сотрудников и какие критерии появляются. Среди ключевых причин, удерживающих в компании, две лидирующие позиции занимают хороший коллектив и содержание работы, их выбрали больше половины опрошенных (рис. 3). Мнение сотрудников о коллективе улучшается с момента прихода, а вот содержание работы претерпевает спад, хоть и на небольшую долю. На третьем личность руководителя (31,6%), а на четвертом репутация компании (27,6%). В общем и целом причины, что подтолкнули будущих сотрудников компании выбрать именно Kelly, спустя время работы в компании изменяются незначительно.



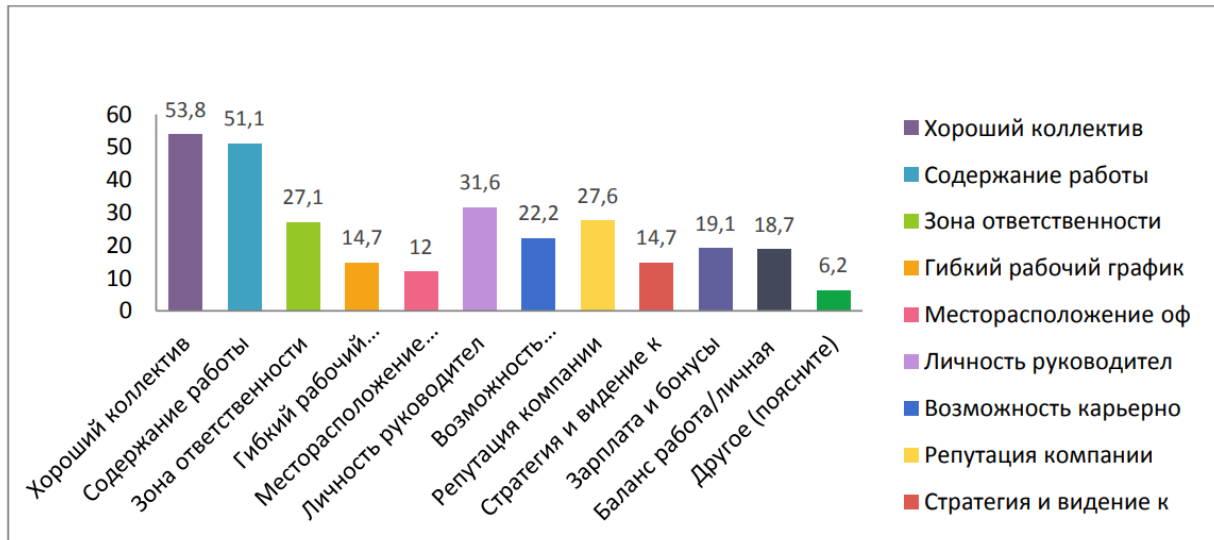


Рис. 3.5. Укажите 3 основных фактора, удерживающих Вас в компании?

Источник: внутренняя документация компании

Активация Windows  
Чтобы активировать Windows, перейдите в  
Анализ организационной культуры компании Kelly было проведено путем

Рисунок 3 - Укажите 3 основных фактора, удерживающих Вас в компании?

Шаблон опросника указан в Приложении 2. По результатам опроса сотрудников отдела SH были построены графики семь профилей - это шесть профилей ключевых направлений организационной культуры (важнейшие характеристики, общий стиль руководства, управление работниками, связующая сущность, стратегические цели и критерии успеха), седьмой профиль — обобщенный профиль организационной культуры. Все графики представлены в Приложении 7.

На всех составленных профилях наблюдается расхождение графика реального профиля культуры, большей частью находящегося в рыночном блоке и предпочтительного профиля, который склоняется к квадранту клановой культуры. Это означает, что по мнению сотрудников, компания имеет следующий облик: работа ориентирована на результат, главная цель - это выполнение поставленной задачи и лидерство среди конкурентов; присутствует высокий уровень конкуренции между работниками. Регулирование процесса работы происходит сверху на основе данных рынка. Планирование, учет и контроль происходит с учетом особенностей внешнего рынка. Интересен тот факт, что по результатам эмпирического исследования, культура компании обладает характеристиками клановой культуры: дружественный коллектив, высокий уровень сплоченности, лидер в качестве друга наставника. При этом результаты опроса показали, что по

факту коллективу наоборот не хватает индивидуального подхода к работе и смягчение давления конкуренции. Данный факт, по мнению автора, объясняется в первую очередь спецификой бизнеса и высоким уровнем конкуренции среди компании на рынке рекрутмента. Следует отметить, что число компаний-конкурентов варьируется в зависимости от специализации, в которой происходит подбор. Это число в среднем колеблется от 2 до 5 агентств, которые одновременно подключают клиенты на одни и те же позиции. Со стороны заказчика, ему выгодно заключать договор сразу с несколькими провайдерами, потому что как правило, это обходится ему бесплатно. Со стороны рекрутера, это несколько конкурентов, которые в режиме реального времени также работают над позицией. Тут уже играет роль экспертиза сотрудника, знание рынка кандидатов, налаженные коммуникации среди ключевых игроков на рынке и т.д.

Предположительно причина несоответствия результатов разных форм опроса, может быть выявлена в блоке лидерства. По мнению сотрудников в плане лидерства им не хватает четкой организация и координации в работе, другими словами более стабильного и плавного процесса работы. Это безусловно исходит от специфики индустрии рекрутмента. Та же причина служит в этом случае сильному перевесу реального профиля от желаемого в клановом и рыночном частях графика. Жесткие правила контроля над достижением результата хотелось бы сменить на более свободные методы контроля, к примеру, режим мониторинга.

В 3 профиле снова наблюдается большой перевес в рыночный блок, но появляются расхождения в блоке адхократия. Это означает, что сотрудникам хотелось бы видеть черты управления, присущие больше к творческой индустрии, где коллектив активно участвует в принятии решений, поощряется самобытность и учитываются индивидуальные риски.

В 4 профиле работники давали оценку того, что лежит в основе ее функционирования, за счет чего она существует. В четверти В и D профили практически сходятся. Важно отметить, что озвученные компанией ценности, такие как открытость, доверие (четверть А), проявляется мало.

В 5 блоке, в отличие от 4, сотрудник анализирует соответствие между тем с помощью чего по мнению компании ей удастся достигать стратегических целей и как это удастся реализовать на деле. В этом случае наблюдается наибольшее совпадение двух профилей культуры, по трем четвертям (А, В, D) показатели практически совпадают, кроме рыночного квадранта. Сотрудникам опять хотелось бы преобладание черт творческого бизнеса, где будет сделан акцент на поиск

новых способов решения проблем и поддержанию соучастия и открытости между работниками.

Профиль 6 показывает, на что ориентируется компания при определении успеха. В паре с первым графиком, этот профиль имеет наибольшие расхождения из всех проанализированных. По мнению сотрудников, компания в одинаковой степени определяет успех на основании стабильных показателей и факта опережения конкурентов.

На рис 4 Представлен обобщённый профиль компаний, работающих в индустрии сферы услуг и общий профиль Kelly. Последний был составлен в результате коллективного обсуждения, учитывая мнение каждого члена команды SH. Получившиеся результаты принято считать достоверными и для всей компании, так как присутствовали представители всех специализаций.



Рисунок 4 - Общий и среднеотраслевой профиль компании

Среднеотраслевой профиль имеет сбалансированный вид, точки пересечения на всех квадрантах имеют практически одну значимость за исключением четверти С. Эта тенденция наблюдалась при анализе, как и общего профиля Kelly, так и каждого блока по отдельности. Перевес, как уже отмечалось ранее, в большей степени связан с особенностями бизнеса рынка рекрутмента и высоким уровнем

конкуренции.

Таким образом, завершен первый этап анализа культуры. Второй этап заключается в анализе первого уровня познания. Это предлагается сделать с помощью выявления национальных особенностей. Компания Kelly Services по-своему уникальна и не может быть однозначно отнесена к одной из типов. Ее культура – это комбинация особенностей российского и международного бизнеса. С точки зрения типологии Хэнди, можно утверждать, что в большей степени она относится к типу «культура личности», так как уделяется особое внимание личности сотрудника, превалирует демократический стиль управления, где мнение коллектива может значительно повлиять на принимаемые решения. Каждый работник яркая личность, способная быстро адаптироваться к изменяющимся условиям. При этом присутствуют многие характеристики из типа «культура задачи», например, контроль за исполнением осуществляется на ежедневно и еженедельной основе, также поощряется инициатива сотрудника и создание проектных групп. Но один из главных блоков, принятие решений, имеет признаки типа «культуры роли», поскольку стратегические решения, несмотря на значительную роль влияния команды, принимаются сверху.

Третий этап заключается в определении модели управления. Kelly Services имеет матричную модель. При поступлении заявки на подбор от того или иного клиента, внутри компании формируются проектная группа, состоящая из специалистов различного профиля (консультант, ресечер, менеджер по работе с клиентом и т.д.). Одним из ярких примеров является формирование отдельной команды для сотрудничества с крупной международной фармацевтической компанией MSD.

Четвертый этап, выявлением специфических характеристик, необходимо заниматься в последнюю очередь. Поскольку на финальном этапе, рассмотрев организацию и ее культуру с разных сторон, определить особенности не составит труда. В данном случае все они были выделены выше, в процессе исследования.

## **2.3. Эффективность организационной культуры и рекомендации для ее развития**

В рамках данного исследования, автор предлагает следующие критерии оценки:

- наличие миссии, понятной всем сотрудникам и способной их объединять;
- единство и прозрачность ценностей компании и работников;

- стиль управления руководителя способствует достижению целей компании;
- налаженные каналы коммуникации внутри компании, предоставляющие быстрый доступ к необходимой информации для любого сотрудника;
- наличие сложившихся традиций и фирменного стиля, формирующего корпоративную общность;
- балансирование между индивидуальным подходом к работнику и предоставлению ему свободы действия;
- положительный социально-психологический климат внутри коллектива;
- удовлетворенность условиями труда;
- возможность развития;
- адаптивность и возможность внедрения новых методов решения проблем;
- критерии оценки успеха.

Каждый сотрудник отдела SH присвоил свой уровень значимости 11 критериев (табл. 2)

Таблица 2

Уровень значимости критериев оценки организационной культуры по мнению сотрудников

№	Критерий	Значимость, балл
1	наличие миссии, понятной всем сотрудникам и способной их объединять	3
2	единство и прозрачность ценностей компании и работников;	4
3	стиль управления руководителя способствует достижению целей компании	3
4	налаженные каналы коммуникации внутри компании, предоставляющие быстрый доступ к необходимой информации для любого сотрудника	4

5	наличие сложившихся традиций и фирменного стиля, формирующего корпоративную общность	5
6	балансирование между индивидуальным подходом к работнику и предоставлению ему свободы действия	2
7	положительный социально-психологический климат внутри коллектива	4
8	удовлетворенность условиями труда	4
9	возможность развития	3
10	адаптивность и возможность внедрения новых методов решения проблем	2
11	критерии оценки успеха	2

Итого: 36 (идеальная модель 55) --> 66% соответствия

Наименьшую оценку получили критерии под номером 6, 10 и 11. 6 и 11 критерии тесно взаимосвязаны между собой. Здесь речь идет о методах контроля индивидуальных результатов, на основании которых определяется успешность сотрудника. Номер 10, связан с открытостью и гибкостью компании в отношении внедрения новых предложений, инициируемых рядовыми сотрудниками. Процент соответствия больше 50%, что говорит о сильной и сплоченной культуре на среднем уровне. Цель рекомендаций – достижение 75- 80%. По мнению экспертов рынка кадровых агентств, такая величина является признаком успешной организационной культуры.

В дополнении еще будет рассмотрен коэффициент текучести за последние 3 года (табл. 3).

Таблица 3

## Динамика коэффициента текучести кадров

2015 г. 2016 г. 2017 г.

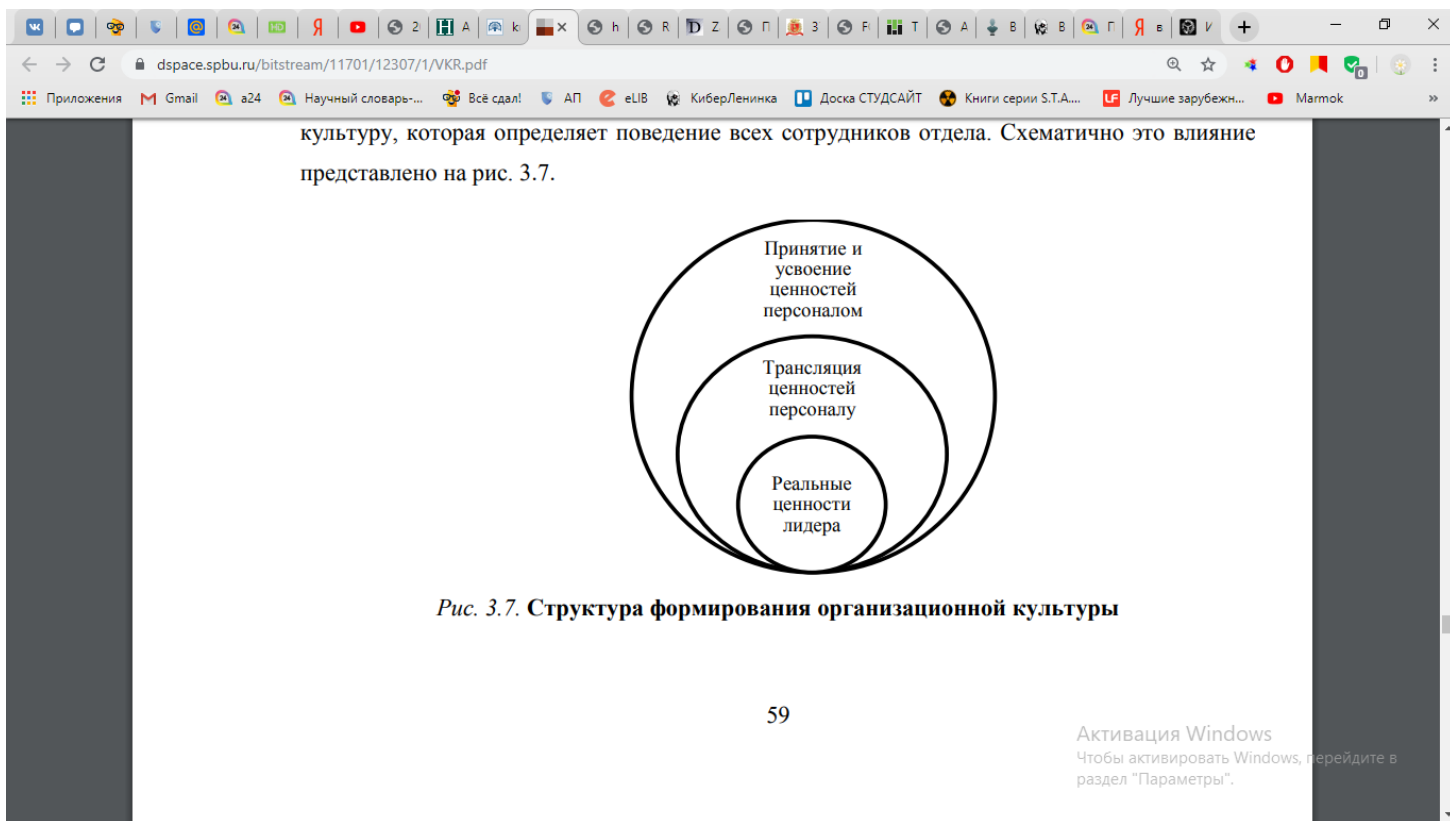
12% 10% 15%

Данный коэффициент очень важен в бизнесе рекрутмента, поскольку одной из главных отличительных черт отрасли является непродолжительный период работы в рамках одной компании. Показатель варьируется в пределах 10-15%, для масштабов международной компании в области рекрутмента уровень не критичен и находится в допустимом диапазоне. В целом Kelly входит всегда в тройку лидеров по стабильности и лояльности своих сотрудников.

Проанализировав культуру компании с помощью различных подходов и методом, были выявлены следующие проблемные области:

- большой акцент компании на целеполагание и достижение результатов, в итоге, сотрудники находятся в состоянии постоянного давления и большого количества контролируемых мер;
- с одной стороны, компания во главе ценностей ставит развитие сотрудника как личности, команду-семью и коллективное единение, но по факту подтверждающие на деле конкретные нормы и действия, кроме дружественной атмосферы, отсутствуют;
- низкий уровень самостоятельности, отсутствие творческого, новаторского подхода к работе;
- несбалансированность между объемом работы и имеющимися ресурсами;
- критерии оценивания успеха, как компания его идентифицирует.

По мнению автора, одна из ключевых проблемных зон является влияние и значение лидера. При помощи реального, а не декларированного поведения, он создает сквозную культуру, которая определяет поведение всех сотрудников отдела. Схематично это влияние представлено на рис. 5.



## Рисунок 5 - Структура формирования организационной культуры

В рассматриваемом случае наблюдается рассогласование ценностных представлений лидера и работников при практически полном согласовании внешних общепринятых ценностей. Наблюдаемый феномен может стать предметом отдельного исследования, так как в большей степени относится к области психологии и социологии.

В первую очередь автор рекомендует обратить внимание на стиль управления руководства. Необходимо изучить способы коммуникаций, посредством которых транслируются стратегические цели компании. Другими словами, сопоставить соответствие особенностей культуры, выявленных в исследовании и типа личности руководства. Кроме того, следует обратить внимание, что организационная культура формируется под влиянием руководителя, и он определяет форму и содержание мотивации сотрудников. А это еще одно из направлений, нуждающихся в корректировке. Создание сбалансированной системы контроля, которая бы не препятствовала процессу работы, является одним из значимых пунктов рекомендаций.

На сегодняшний день система KPI базируется на ежемесячном и еженедельном контроле результатов. Помимо этого, создаются прогнозы продаж на конкретный



период:

- Forecast по всей компании;
- Forecast по дивизионам;
- Forecast по бранчам;
- Forecast по консультантам.

Кроме того, для каждого сотрудника рассчитывается показатель (Fill rate) – процент заполненных позиций по отношению к поступившим в расчете за 3 месяца. Главной задачей каждого сотрудника достигнуть ежеквартального плана, утверждающегося в начале года.

Основная проблема заключается в том, что этот план может корректироваться в течение года только в сторону увеличения. Отсутствует учет объективных колебаний рынка как кандидатов, так и клиентов. Например, связанных с сезонностью или отраслевой спецификой. В этом случае сотрудник может оказаться в ситуации, когда при полном выполнении своих функциональных обязанностей, он не будет получать должной компенсации. Сейчас эта проблема остро стоит на рынке кадровых услуг и является одним из основных причин высокого уровня текучести. В отношении Kelly, автор, рекомендует обратить внимание на данный фактор уже сегодня, несмотря на то, что рассмотренная динамика Ктек. показывает колебание в рамках нормы. Одним из решений может служить гибкий годовой и квартальный план; возможность работать «на подхвате» в период сезонных колебаний, таким образом разгрузить сотрудника с большим количеством проектов и получить бонус, компенсировав потерю в заработной плате.

Помимо всего прочего, следует обратить внимание на ценности компании и способы ее трансляции сотрудникам. Существует значимое несоответствие между восприятием и глубинными ценностями работников и компании в условиях того, что на данный критерий компания делает большие ставки. Ценности - это фундамент для построения прочной и стимулирующей организационной культуры, оказывая большое влияние на уровень лояльности, а значит и уровень текучести.

Еще одним из ключевых недостатков было выявлено отсутствие возможности самостоятельного принятия решений. Что также является одной из причин отсутствия единства целей, описанных выше и нехватки возможностей развития, оцененной респондентами в 3 балла. Необходимо принятие мер для включения элементов творческой атмосферы в процесс работы. Это позволит повысить

значимость показателя с наименьшей оценкой в 2 балла, под номером 10. Возможность обдумывать и предлагать свои способы решения для возникающих сложных кейсов в период работы, позволит дать ту необходимую свободу действий коллективу и каждому сотруднику по отдельности. Любой сможет попробовать себя в качестве менеджера и предложить свой способ решения.

Таким образом, значимость ряда пунктов должны измениться в сторону увеличения (табл. 4).

Таблица 4

#### Изменение значимости критериев

№ Критерий	Значимость, балл
1 наличие миссии, понятной всем сотрудникам и способной их объединять	4
6 балансирование между индивидуальным подходом к работнику и предоставлению ему свободы действия	3
10 адаптивность и возможность внедрения новых методов решения проблем	3
11 критерии оценки успеха	4

Итоговая сумма станет 41 балл, а значит достигнет соответствия в 74,5%. Это при пессимистичном варианте, все критерии, кроме №11 увеличатся только на 1 пункт. Описанные рекомендации были составлены после опроса коллектива и учета его общего мнения. Что увеличивает шансы получить положительный результат от нововведений, поскольку они были составлены с учетом реальной обстановки внутри отдела и компании.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационная культура – это совокупность ценностей, традиций, норм, верований, обычаев, воплощенных в разных аспектах деятельности организации, которые делают организацию уникальной.

В последние годы усилился интерес к организационной культуре, так как исследователи все больше понимают то значение, которое культура организации оказывает на ее эффективность.

Задачи организационной культуры:

- координация взаимодействия между работниками и отделами;
- мотивация;
- обеспечение профилирования разных отделов;
- привлечение новых работников (рассказ о преимуществах при приеме на работу).

Основным отличием управление проектом от понятия менеджмента является его комплексность, а также системность.

Управление проектом является управление комплексом основных направлений деятельности менеджеров, которые являются взаимосвязанными, и которые объединены в "проект", который направлен на разработку и осуществление которого занимается обеспечением достижения назначенных целей при помощи планирования по времени и ресурсам, выявление бюджета и рисков, становление команды проекта и коммуникаций, а также организации исполнения и осуществления контроля за изменениями.

Ученые из области управления проектами выявили множество причин неудач проектов. Неудачу или успех проекта можно определить двумя способами. Во-первых, существует традиционный критерий успеха – выполнение проекта в рамках времени, затрат и качества. Второй критерий ориентирован на бизнес удовлетворенность клиентов, последующие операции, финансовый успех, техническое совершенство, соответствие стратегии, этический, безопасный, опасный для здоровья и экологически чистый продукт проекта, повышение репутации компании, удовлетворенность сотрудников и т. д.

Широко признано, что организационная культура влияет на организационные и проектные показатели. Согласно PMBoK 5, организационные культуры могут сильно

влиять на способность проекта достигать своих целей. Менеджер проекта должен понимать различные организационные стили и культуры, которые могут повлиять на проект. Менеджер проекта должен знать, какие люди в организации являются лицами, принимающими решения или влияющими на них, и работать с ними, чтобы повысить вероятность успеха проекта.

Kelly Services — международная компания, предоставляющая услуги по решению проблем в сфере управления персоналом. Она была основана в Соединенных штатах Америки в 1946 году. Kelly Services расположена более чем в 30 странах мира, предоставляя широкий диапазон услуг по подбору персонала. Kelly работает в России уже почти 25 лет.

Основные направления следующие:

- подбор и поиск постоянного персонала;
- подбор и поиск временного персонала;
- представительство на территории клиента;
- аутсорсинг процесса рекрутмента;
- аутсорсинг бизнес процессов;
- аутплейсмент;
- аналитика рынка труда;
- кадровый консалтинг.

Структура в компании имеет линейный вид и базируется на разделении по видам предоставления услуг.

Проанализировав культуру компании с помощью различных подходов и методом, были выявлены следующие проблемные области:

- большой акцент компании на целеполагание и достижение результатов, в итоге, сотрудники находятся в состоянии постоянного давления и большого количества контролируемых мер;
- с одной стороны, компания во главе ценностей ставит развитие сотрудника как личности, команду-семью и коллективное единение, но по факту подтверждающие на деле конкретные нормы и действия, кроме дружественной атмосферы, отсутствуют;
- низкий уровень самостоятельности, отсутствие творческого, новаторского подхода к работе;
- несбалансированность между объемом работы и имеющимися ресурсами;
- критерии оценивания успеха, как компания его идентифицирует.

На основе опросов коллектива и учета его общего мнения были составлены рекомендации по устранению данных проблем. Что увеличивает шансы получить положительный результат от нововведений, поскольку они были составлены с учетом реальной обстановки внутри отдела и компании.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Адизес, И. К. Лучшее. Пища для размышлений. Об изменениях и лидерстве, о менеджменте и о том, что важно в жизни / И. К. Адизес. – М.: Эксмо, 2015. – 144 с.
2. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 248 с.
3. Балашов, А.И. Управление проектами: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова и др. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 383 с.
4. Беликова, И. П. Организационная культура / И. П. Беликова. – Литагент «АГРУС», 2013. – 110 с.
5. Бердыкулова Г.М. Мальдебекоев А.А. Влияние организационной и проектной культур на успешность проекта // Интерактивная наука | 11 (21) • 2017. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-organizatsionnoy-i-proektnoy-kultur-na-uspeshnost-proekta>
6. Демидова, Е.В. Организационная культура и ее влияние на организационную// Современные проблемы науки и образования.2014. № 5.URL: <https://www.scienceeducation.ru/ru/article/view?id=15098>
7. Долгая, А. А. Организационная культура как фактор построения системы управления предприятием / А. А. Долгая. // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2015. – № 1 (30). – С. 19 – 22.
8. Иванова, Т.Б., Журавлёва, Е. А. Корпоративная культура и эффективность предприятия [Текст]: Монография / Т. Б. Иванова, Е.А Журавлёва. — М.: РУДН, 2011. — 152 с.;
9. Карпов А.В. Организационная культура в теории и практике отечественного менеджмента Журнал практического психолога. — 2015. — № 4.
10. Козлов, В. В Организационная культура / В. В. Козлов, Ю. Г. Одегов, В. Н. Сидорова. – М.: Издательство Кнорус, 2016. – 272 с.
11. Кузнецов, Ю.В. Теория организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2015. – 448 с.

12. Ленсиони, П. Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия или финансы / П. Ленсиони; пер. с англ. Никифорова А. и Ильина Н. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 224 с.
13. Макеев, В. А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации / В. А. Макеев. - М.: Ленанд, 2015. - 248 с.
14. Малинин Е.Д. Организационная культура и эффективность бизнеса: Учебное пособие. М.: МПСИ; Воронеж: НПО «МОДЭК», 2014. - 314 с.
15. Официальный сайт компании «Kelly Services». URL: <https://www.kellyservices.ru/>
16. Персикова, Т. Н. Корпоративная культура: / Т. Н. Персикова. – М.: Логос, 2017. – 228 с.
17. Попов, Ю.И. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.
18. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 110 с.
19. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. / О.Г. Тихомирова. - СПб.: СПбГУ ИТМО, 2014. - 156 с.
20. Труфанов А. В. Влияние организационной культуры на деятельность организации [Текст] // Экономика, управление, финансы: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Пермь, февраль 2014 г.). — Пермь: Меркурий, 2014. — С. 150-153. — URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/93/4512/>
21. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2012. - 352 с.