

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**УПРАВЛЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ  
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ  
В ТОРГОВО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа  
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки  
38.04.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 09001678  
Кудрявых Оксаны Дмитриевны

Научный руководитель:  
доцент, к. э. н.  
Власова Т.А.

Рецензент:  
к. э. н., доцент кафедры экономической  
теории и экономики АПК ФГБОУ ВО  
«Белгородский государственный  
аграрный университет им. В.Я. Горина»  
Яковенко Н.Ю.

БЕЛГОРОД 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	13
1.1 Подходы к определению и предметному содержанию категории «корпоративная культура», ее влияние на развитие организации.....	13
1.2 Функции, компоненты и разновидности корпоративной культуры	22
1.3 Условия и механизмы формирования и развития корпоративной культуры в организации.....	37
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ТОРГОВО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	47
2.1 Организация и методы исследования.....	47
2.2 Изучение особенностей функционирования и системы управления персоналом в ООО «Приправка.РУ».....	56
2.3 Диагностика уровня корпоративной культуры в ООО «Приправка.РУ».....	69
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ФОРМИРОВАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	90
3.1 Методические рекомендации по управлению корпоративной культурой как инструментом повышения эффективности работы организации.....	90
3.2 Совершенствование корпоративной культуры торгово- производственной организации в части ее адаптивности к изменениям внешней среды и вовлеченности работников.....	100
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	108
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	112
ПРИЛОЖЕНИЯ	

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях организации сталкиваются с необходимостью гибкой реакции на изменения, которые происходят в обществе. Подобная необходимость определяет структуру организации, содержание деятельности ее сотрудников. Любую организацию необходимо рассматривать в качестве комплексного образования, включающего многочисленные взаимосвязанные составляющие. Данные составляющие, взятые в целом, отражают организационный потенциал. При изменении того или иного из подобных компонентов полного изменения организации не происходит, т.к. организация характеризуется таким свойством, как стабильность. При этом реорганизация как комплекс организационных изменений должна начинаться с персонала - рядовых сотрудников, руководителей отделов, служб, высших руководителей. Далее необходимо менять организационные ценности, реформировать информационные потоки, изменять иные составляющие.

Принято считать, что организационный потенциал основывается на организационной культуре. Организационную культуру следует рассматривать как комплекс, включающий персонал, ценности, процедуры, которые на протяжении сравнительного длительного времени существуют в организации.

Руководителями и менеджерами культура организации рассматривается в качестве действенного инструмента, имеющего стратегический характер, позволяющего обеспечить ориентацию всех служб, отделов на достижение целей организации, стимулировать проявление инициативы сотрудниками и облегчить их взаимодействие.

Организации стремятся к формированию собственной культуры таким образом, чтобы все сотрудники ее разделяли. При этом практически для всех современных организаций характерна мультикультурность.

В современных условиях специалисты оценивают корпоративную культуру как ключевую детерминанту конкурентоспособности организации

(в особенности, если корпоративная культура соотносится со стратегией организации).

Соответственно, в качестве одного из направлений, в рамках которого может производиться реорганизация организационного потенциала за счет совершенствования взаимодействия между материально-технической базой, персоналом, содержанием деятельности и др.

В качестве одного из средств, зарекомендовавших себя в рамках управления коммерческими организациями, выступает определение показателей, характеризующих результативность использования возможностей, которыми обладает корпоративная культура, для воздействия на результаты производственно-хозяйственной деятельности организации.

Таким образом, актуальность темы диссертационного исследования определяется следующим.

Вопросы о том, какие критерии следует использовать для оценки эффективности культур, какую культуру следует расценивать как эффективную, являются дискуссионными на протяжении длительного времени. Формирование эффективной корпоративной культуры осуществляется с использованием различных критериев. При этом используются различные способы, посредством которых оценивается, как влияют те или иные факторы, характеризующие эффективность деятельности организации. В основном оценка корпоративной культуры является качественной. Качественная оценка является описательной. Она не в полной мере соответствует требованиям управления организацией.

Составляющие организационной культуры представляют собой мощное средство стратегического характера, дающее возможность нацеливать все отделы, службы, сотрудников организации на достижение целей организации. Организационная культура является средством активизации инициативы работников. Она позволяет обеспечивать приверженность организации, облегчает взаимодействие между сотрудниками. Вследствие этого организация может более эффективно

адаптироваться к изменениям внешней среды. В том, чтобы обеспечить внутреннюю интеграцию организации, существенную роль играет высокий уровень мотивированности сотрудников, которых объединяет организационная культура. Коммуникативная компетентность, уровень техники, технологий, уровень квалификации персонала определяющим образом влияет на результаты трудовой деятельности сотрудников, приверженность организации. В свою очередь, приверженность корпоративной культуре представляет собой одну из основных составляющих в обеспечении достижения организацией стоящих перед нею целей.

Сотрудники организации в связи с должностными и статусными различиями обладают различной трудовой мотивацией. Корпоративная культура выступает в качестве средства, с помощью которого возможно нацеливание любого сотрудника на обеспечение достижения организацией целей, которые перед ней стоят. Учет данных различий, их устранение является средством, позволяющим повысить эффективность деятельности организации.

Последующая увязка существенных различий в трудовой мотивации исполнителей, менеджеров, влияющих на их предпочтения в отношении организационной культуры предприятия требует дополнительного изучения, что и обусловило выбор темы исследования.

**Проблема исследования** определяется противоречием между характером организационных изменений, с одной стороны, и сущностью формирования организационной культуры, с другой.

**Степень разработанности научной проблемы.** Роль корпоративной культуры в развитии теории управления и мотивации рассматривалась в трудах зарубежных ученых Денисона Д., Камерона К., Шейна Э.Х. и других, а также отечественных ученых Ветошкиной Т., Ивановой С., Радугина А.А., Смирнова Р.В., Фомина А.В., Шинкаренко О.Н. и др. Изучению вопросов развития системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

персонала посвящены работы Аширова Д.А., Беляева О.С., Дмитриевой В.С., Ивановой А.С., Исраилова Ш.Ш., Ключниковой Т.Н., Лобановой Е.Э., Манаева В.В., Митрофановой Е.А., Потаповой Е.А., Рассадина В.В., Реброва А.В., Рыбакова А.И., Санатулова Ш.З., Стрейко В.Т., Филимоновой О.В., Черновой Е.Б., Шапиро С.А. и др. Среди зарубежных исследователей вопросы мотивации персонала рассматривали М. Вебер, С. Врум, Ф. Герцберг, Ф. Гильберт, Д. Мак Клеланд, А. Маслоу, Л. Портер, Ф.У. Тейлор и др.

Несмотря на широкий круг научных работ по анализируемым вопросам, проблемы управления формированием и развитием корпоративной культуры в современных экономических условиях освящена недостаточно полно.

**Цель исследования** состоит в научно-методическом обосновании теоретических положений и разработке рекомендаций по эффективному управлению формированием и развитием корпоративной культуры торгово-производственной организации.

Для достижения цели диссертационного исследования необходимо решить следующие **задачи**:

1. изучить подходы к определению и предметному содержанию категории «корпоративная культура», систематизировать ее элементы и раскрыть ее влияние на развитие организации;

2. обосновать выбор и провести апробацию методического инструментария в целях эмпирического исследования системы управления формированием и развитием корпоративной культуры торгово-производственной организации;

3. обосновать методические рекомендации по эффективному управлению формированием и развитием корпоративной культуры в торгово-производственной организации с последующей разработкой проекта развития мотивации рассматриваемого предприятия в части вовлеченности

работников и адаптивности организации к изменениям внешней среды с целью повышения эффективности деятельности.

**Объект исследования** – торгово-производственная организация, формирующая корпоративную культуру для повышения результативности своей деятельности.

**Предметом исследования** является совокупность организационно-экономических и управленческих отношений, определяющих процесс формирования и развития корпоративной культуры.

**Методологическую основу исследования** составили общенаучные методы исследования, опирающиеся на системный подход. В рамках системного подхода развивается организационно-культурный подход, основанный на концепции Э. Шейна. А также американская модель Денисона.

**Эмпирической базой исследования** послужили локально-нормативные акты торгово-производственной организации (ООО «Приправка.РУ»), а также результаты эмпирических исследований, проведенных автором: по модели Дениэля Денисона; результаты опроса (анкетирования) сотрудников торгово-производственной организации по проблеме исследования, проведенного автором в июле-августе 2018 г., результаты экспертного опроса, проведенного автором в сентябре 2018 г.

**Основными методами**, использованными в ходе исследования, являлись:

- организационные методы – комплексный, сравнительный;
- эмпирические методы – анализ документов, тестирование, анкетирование, экспертный опрос;
- методы обработки – качественный и количественный;
- метод интерпретации – структурный.

В качестве конкретного диагностического инструментария применялась модель Дениэля Денисона. Анкетирование проводилось на

основе разработанного автором инструментария социологического опроса, направленного на исследование уровня культуры ООО «Приправка.РУ».

**Гипотеза исследования заключается** в последующих взаимосвязанных и взаимодополняющих предположениях.

Во-первых, оптимальное взаимодействие большого числа взаимосвязанных элементов (персонал, материально-техническая база, содержание деятельности и т.д.) является одним из эффективных инструментов в управлении предпринимательской организацией. Поэтому, необходимо правильное обоснование показателей эффективного использования потенциала организационной культуры с целью позитивного воздействия на конечные производственно-хозяйственные результаты

Во-вторых, имеются существенные различия в трудовой мотивации исполнителей и менеджеров, влияющие на их предпочтения в отношении организационной культуры предприятия. Учет и преодоление этих различий можно рассматривать как ресурс повышения эффективности организации.

В-третьих, модель Денисона - модель изучения организационной культуры компании, нацеленная на выявление влияния корпоративной культуры на показатели финансовой успешности и эффективности организации. Модель Денисона анализирует две характеристики развития компании и отвечает на вопросы: направлена ли активность компании вовне или на внутреннюю аудиторию (внешний-внутренний фокус) и способна ли компания быстро реагировать на изменения внешней среды (стабильность-гибкость). Используя исследования культуры компании, базирующиеся на модели Денисона, руководители компании могут: оценить сильные и слабые стороны развития коммуникации внутри компании; получить представление об областях, которые требуют дальнейшего улучшения.

**Научная новизна работы** заключается в следующем:

1. обобщены подходы к определению и предметному содержанию категории «корпоративная культура», что позволило на основе модели,



предложенной Э. Шейном, систематизировать элементы корпоративной культуры на трех уровнях, в метафоре «Дерева»;

2. обоснован и апробирован поэтапный методический подход проведения комплексного эмпирического исследования системы управления формированием и развитием корпоративной культуры торгово-производственной организации, на основе которого проведена диагностика уровня корпоративной культуры и выявлено, что оптимизация организационной культуры будет способствовать повышению мотивации сотрудников. В свою очередь, это повысит производительность трудовой деятельности и удовлетворенность сотрудников;

3. обоснованы методические рекомендации по эффективному управлению формированием и развитием корпоративной культуры в торгово-производственной организации, которые были положены в основу разработки проекта мероприятий по развитию мотивации сотрудников предприятия путем оптимизации организационной культуры для обеспечения роста эффективности ее деятельности.

#### **Положения, выносимые на защиту:**

1. В силу концептуальной широты авторы дают разные дефиниции феномену корпоративной культуры. Многообразие подходов к данному определению формирует необходимость выявления основных координат семантического пространства, представлений о том, что включает корпоративная культура. Для этого мы попытались воспользоваться таким приемом, как мысленное расчленение целостности культуры организации на составляющие ее уровни, начиная с артефактов и заканчивая культурой отдельного работника. Взяв за основу модель, предложенную Э.Шейном, мы рассмотрели корпоративную культуру на трех уровнях, в метафоре «Дерева».

2. В основе сформированной модели развития мотивации путем оптимизации организационной культуры лежит адаптивность предприятия к динамике внешней среды, а также вовлеченность сотрудников. Статистический анализ позволил выявить наличие тесного соответствия

указанных показателей. В этой связи можно сделать вывод, что оптимизация организационной культуры будет способствовать повышению мотивации сотрудников. В свою очередь, это повысит производительность трудовой деятельности и удовлетворенность сотрудников.

3. Предложенный проект мероприятий по развитию мотивации сотрудников предприятия путем оптимизации организационной культуры для обеспечения роста эффективности деятельности демонстрирует следующее. Оптимизация составляющих организационной культуры позволяет обеспечить мотивы, оказывающие влияние на удовлетворенность трудовой деятельностью в организации. При этом будет обеспечено повышение эффективности деятельности организации. Осуществление проекта обеспечит возможность обосновать сделанное предположение о том, как организационная культура влияет на функционирование предприятия.

**Теоретическая значимость исследования.** В рамках диссертационного исследования были уточнены такие понятия как культура, организационная культура, корпоративная культура, элементы культуры; был проведен сравнительный анализ моделей формирования корпоративной культуры, проанализированы различные методы, которые позволяют руководителям формировать и поддерживать корпоративную культуру предприятия, необходимую для успеха стратегии развития организации.

**Практическая значимость исследования** состоит в возможности применения разработанного автором проекта повышения вовлеченности сотрудников и развития адаптивности рассматриваемого предприятия с учетом специфики производственно-хозяйственной его деятельности для повышения эффективности и результативности деятельности.

**Апробация результатов исследования.** Результаты исследования, содержание основных положений и выводы были обсуждены в рамках Международной научной студенческой конференции «Управление персоналом в глобальном мире» (г. Воронеж, 2018 г.), а также нашли отражение в 2 опубликованных научных статьях общим объемом 0,7 п.л.:

1. Кудрявых, О.Д. Изучение элементов корпоративной культуры и обобщенные результаты анализа корпоративной культуры [Электронный ресурс] / О.Д. Кудрявых // Форум молодых ученых. – 2018. – № 12 (28). Режим доступа: [https://forum-nauka.ru/domains\\_data/files/28/Kudryavyh%20O.D.%20statya.pdf](https://forum-nauka.ru/domains_data/files/28/Kudryavyh%20O.D.%20statya.pdf) (дата обращения 08.01.2019).

2. Кудрявых, О.Д. Проблематика управления формированием и развитием корпоративной культуры организации: теоретический аспект [Текст] / О.Д. Кудрявых // Управление персоналом в глобальном мире: сборник научных трудов студентов и магистрантов. Материалы IV Международной научной студенческой конференции (Воронеж, 24 ноября, 2018 г.). – Воронеж: Воронежский государственный университет, 2018. – С. 47-49.

**Структура выпускной квалификационной работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

*Во введении* обосновывается актуальность исследования, основная проблема, степень ее научной разработанности, цели и задачи исследования, объектно-предметное поле исследования, методологическая основа и эмпирическая база исследования, совокупность методов, используемых в исследовании, гипотеза, положения, выносимые на защиту, научная новизна исследования, теоретическая и практическая значимость исследования, а также апробация результатов исследования.

*В первой главе диссертационного исследования* рассматриваются теоретические аспекты формирования корпоративной культуры. Уточнены понятия «корпоративная культура» и «организационная культура», рассмотрены основные методологические подходы к описанию корпоративной культуры, выделена роль корпоративной культуры в процессе организационного развития. Содержатся данные об особенностях

формирования корпоративной культуры и взаимодействия с другими элементами управления.

*Во второй главе исследования* определено проблемное поле исследования в практическом контексте, обоснованы ключевые этапы процесса формирования корпоративной культуры, представлены результаты диагностики корпоративной культуры ООО «Приправка.РУ».

*В третьей главе сформированы* методические рекомендации и алгоритм процесса развития мотивации во взаимосвязи с корпоративной культурой, включающий постановку задачи, диагностику сложившейся корпоративной культуры, применяемых методов мотивации, результатов удовлетворенности и производительности труда, сводный анализ которых позволил сформировать проект развития мотивации торгово-производственной организации на основе совершенствования корпоративной культуры для повышения эффективности и результативности деятельности показывает. Реализация проекта позволит повысить результаты деятельности, путем развития мотивации на основе совершенствования корпоративной культуры для малого предприятия, что иллюстрирует возможность практического применения данного алгоритма.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

## 1.1 Подходы к определению и предметному содержанию категории «корпоративная культура», ее влияние на развитии организации

Впервые культура упоминается в античный период. В этот период культура рассматривалась в качестве синонима образования. В дальнейшем, в период Возрождения, культура стала пониматься в качестве творческого начала в человека, составляющего основ гармоничного развития. Современное использование указанного термина представлено в работах немецкого историографа и юриста С. Пуфендорфа (XVII в.).

Начало исследования корпоративной культуры положил в девятнадцатом веке немецкий военный деятель Мольтке, который использовал данное понятие, чтобы характеризовать отношения между офицерами. В данный период регулирование указанных отношений осуществлялось как на основе уставов, судов чести, так и путем дуэлей. Наличие сабельного шрама являлось необходимым подтверждением, что человек принадлежит к «корпорации» офицеров. Появление правил поведения в сообществах, построенных по профессиональному признаку, состоялось еще в период средних веков (гильдии). При этом следствием нарушения подобных правил могло быть исключение из состава гильдии [14].

Значимость корпоративной культуры была впервые отмечена Ч. Барнардом. Но в качестве объекта исследовательского внимания корпоративная культура стала выступать только в восьмидесятых годах двадцатого века, в исследованиях, в которых анализировалось поведение

сотрудников, в т.ч. в работах по стратегическому управлению и теории организации.

Традиционное понимание организационной культуры предполагает ее трактовку в виде средства, способствующего стратегическому развитию организации посредством управления изменения и создания стимулов для инноваций. Организационная культура представляет собой атрибут любой организации с момента, когда организация создается, и до последнего момента ее существования, независимо от наличия в структуре организации специализированного подразделения по управлению организационной культурой.

В словарях организационная культура определяется в качестве мощного инструмента, имеющего стратегическое предназначение и обеспечивающего возможность ориентации всех отделов, служб, сотрудников на цели организации.

Как правило, имеющаяся в организации корпоративная культура является сложной совокупностью взаимосвязанных предположений, определяющих поведение сотрудников, и принимаемых всеми сотрудниками.

Обоснованное управление организационной культурой позитивно воздействует на результаты деятельности организации. Оно способствует снижению затрат, причем как на мероприятия по подбору сотрудников, так и, к примеру, на связи с общественностью, поскольку сотрудники, поддерживающие философию организации во внешней по отношению к организации среде, снижают нагрузку на отдел, реализующий деятельность организации по связям с общественностью. Компания, у которой имеется развитая организационная культура, обладает позитивной репутацией на рынке, и является привлекательным местом работы для потенциальных сотрудников, а также привлекательным партнером для потенциальных и имеющихся контрагентов и инвесторов.

Современные концепции управления рассматривают организационную культуру в качестве эффективного средства, позволяющего повышать

эффективность всех бизнес-процессов, реализуемых организацией. Формируя ощущение вовлеченности, общую систему ценностей, приверженность персонала, организационная культура выступает как естественный регулятор поведения сотрудников, функционирования предприятия в целом, обеспечивает рост заинтересованности персонала в результатах труда и позитивно влияет на качественные характеристики продукции [3, с.115].

В современных условиях растет количество исследований, анализирующих связь между организационной культурой, мотивацией персонала и результатами производственно-хозяйственной деятельности коммерческих организаций.

Понятие организационной (корпоративной) культуры специалисты в сфере управления персоналом трактуют различным образом.

Согласно одной из дефиниций, организационную культуру предлагается рассматривать в качестве системы, включающей ценности и методы управления. Первый элемент входит в состав нематериальных активов. Второй, в свою очередь, отражает конкретные средства достижения результатов. Указанные аспекты понятия, обладающие различным содержанием, и обуславливают его различное понимание [34, с. 63].

Определения культуры многообразны. Понятия личности и общения позволяют отразить значимые составляющие понятия культуры.

Так, организационная культура понимается в виде ценностей, интересов, идей, которые разделяет группа людей. Наряду с ценностями, разделяемые феномены представлены ожиданиями, устремлениями, надеждами, страхами, мифами, а также традициями, навыками, опытом. Организационная культура отражает отношение сотрудников к выполняемой ими трудовой функции. Она выражает и то, что обеспечивает эффективное взаимодействие персонала и оборудования для получения необходимого результата.

Организационная культура выражает то, что вызывает у людей

стремление работать в данной организации. Она выражает так же то, как различные подразделения воспринимают другие подразделения, и каким образом вследствие подобного восприятия одни подразделения действуют в отношении других подразделений [25, с 112].

При этом имеются и более научные трактовки организационной культуры, имеющие формальный характер.

По определению Т.Ю. Базарова, культура является сложным комплексом, включающим предположения, которые все сотрудники определенной организации принимают без необходимости предоставления доказательств их правильности. Культура задает рамки поведения сотрудников, которые большинство из них принимает. Культура определяет поведение сотрудников, обеспечивает возможность ожидать от сотрудников определенного поведения в различных ситуациях. Проявлениями культуры являются нормы поведения, ожидания, ценности, идеология и философия управления [5, с.67].

Сотрудниками в организации формируется и изменяется собственное отношение к разнообразным явлениям - качественным характеристикам трудовой деятельности, производительности, политики мотивации, реализуемой в компании, ее миссии, плановой деятельности, и др. Данное отношение задает рамки деятельности. Оно не всегда совпадает с организационными целями, но достаточно часто определяет поведение персонала более ощутимо, чем требования формального характера [51, с. 72].

Организационная культура выступает как значимое средство обеспечения успешности функционирования организаций. Она нацелена на внутреннюю среду организации. Ее проявлением является преимущественно организационное поведение персонала.

Здесь необходимо упомянуть о надежности, эффективности, устойчивости связей в рамках организации; соблюдении требований к их поддержанию; способности к оперативной адаптации к организационным изменениям; стиле управления, в основе которого лежит сотрудничество;



процессах самоорганизации и многом другом, что находит выражение в поведении сотрудников согласно ценностям и нормам, принятым в организации, которые составляют основу для интеграции интересов сотрудников, их групп и всей организации в целом [2, с. 31].

Конструирование и последующее внедрение организационной культуры по определению невозможно. Ее невозможно и заимствовать. Заимствование возможно лишь применительно к некоторым структурам, связям, которые выражаются в виде организационных проектов. Попытки заимствования корпоративной культуры обычно не приводят к позитивным результатам. Все коллективы обладают уникальными характеристиками - географическими и отраслевыми особенностями, особенностями профессиональной и квалификационной структуры, уникальным возрастным и половым составом и др. Существенную роль играет история развития организации и формирования коллектива, а также существующие в организации традиции.

В качестве носителей организационной культуры выступают сотрудники. При этом в организациях, в которых культура уже сформировалась и является стабильной, она начинает представлять собой самостоятельный атрибут, составляющую организации, которая воздействует на поведение работников, трансформирует его согласно ценностям и нормам, лежащим в основе организационной культуры. Организационная культура используется руководителями подобных организаций, чтобы привлекать сотрудников с определенными моделями поведения и ценностями.

Имидж и культура организации находят поддержку в ее позитивной репутации [6, с. 128]. Соответственно, организационная культура определяет систему координат, которая позволяет понять, в связи с чем функционирование организации носит определенный характер. Организационная культура способствует решать вопрос согласования целей сотрудников с целями организации. Она позволяет сформировать единое пространство, в котором существуют общие для всех работников модели

поведения, ценности и нормы.

Возникновение организационной культуры характерно для всех групп людей. При этом сила организационной культуры зависит от продолжительности существования соответствующей группы, организации.

Как правило, процесс возникновения организационной культуры не является регулируемым, т.е. ее возникновение носит спонтанный характер. Проводниками организационной культуры являются сотрудники, работающие в организации на протяжении продолжительного времени, которые транслируют элементы организационной культуры в устном неформальном виде или собственным примером. Наибольшее влияние на восприятие организационной культуры остальными оказывают сотрудники, обладающие харизмой. Модели поведения данных сотрудников становятся образцом для подражания в коллективе. В случае, если организацию возглавляет руководитель, совмещающий формальный статус и свойства харизматического лидера, он будет оказывать определяющее влияние на организационную культуру.

При этом, если научное управление данным процессом отсутствуют, не сформирован корпоративный кодекс, а составные компоненты организационной культуры не используются в материалах, применяемых в связях с общественностью, построение сильной организационной культуры, обеспечение ее саморазвития невозможно.

Определенным числом руководителей культура организации рассматривается в качестве действенного стратегического средства, использование которого дает возможность нацеливать все отделы, службы, сотрудников на достижение общих результатов, повышать инициативность персонала и уровень приверженности организации.

Существуют различные классификации организационной культуры. Согласно одной из них предлагается выделять следующие разновидности организационной культуры.

1. «Культура власти». Данный вид культуры основывается на

присутствии лидера, его личных качествах. Источником власти являются имеющиеся у руководителей ресурсы. В организациях, для которых характерна подобная разновидность культуры, структура обычно носит жесткий характер и предполагает четкую иерархию. В качестве критерия набора сотрудников, продвижения в рамках организационной иерархии зачастую выступает личная преданность.

2. «Ролевая культура». Для данной разновидности организационной культуры характерно распределение специализации и функций подразделений. Организации с подобной культурой действуют, основываясь на стандартах, процедурах, правилах, которые рассматриваются как обеспечивающие эффективность деятельности организации.

В качестве основного источника власти выступает положение, которое сотрудник занимает в рамках организационной иерархии. Подобные организации демонстрируют высокую эффективность в условиях, когда внешняя среда характеризуется стабильностью.

3. «Культура задачи». Подобная разновидность организационной культуры присутствует в организациях, ориентированных на реализацию проектов, решение задач. В значительной мере основу эффективности функционирования организации, в которых существует подобная культура, составляют профессиональные качества сотрудников, кумулятивный эффект их совместной деятельности. Властные полномочия в организациях подобного рода сконцентрированы у сотрудников, являющихся в тот или иной конкретный момент времени экспертами в основной сфере деятельности организации, обладающих наибольшим объемом информации. Эффективность данной культуры проявляется в ситуациях, когда внешняя среда определяет направление деятельности организации. Подобная культура наиболее подходит для реализации проектов, работ.

4. «Культура личности». В организациях с культурой подобного типа сотрудники объединяются не для того, чтобы решать те или иные общие задачи, но для того, чтобы достигать собственные цели. В основе власти

лежат способность взаимодействовать и выработать договоренности, профессионализм. Властные и контрольные полномочия реализуются с целью координирования сотрудников. Данная разновидность культуры встречается достаточно редко, в отдельных организациях. Для данной культуры характерна ориентация на личность. Если в организации с подобной организационной культурой и присутствует формальная структура, она ориентирована только на то, чтобы оказывать содействие каждому сотруднику, обслуживать персонал, содействовать реализации ими собственных задач без необходимости достигать ту или иную цель [43, с.88].

Управление в организациях с данной разновидностью организационной культуры практически отсутствует. При этом властные полномочия основываются на доступе к средствам, позволяющим сотрудникам реализовывать свои собственные задачи.

При этом необходимо отметить, что в каждой из организаций, помимо субкультур, возможно существование одновременно двух или нескольких организационных культур из числа указанных.

В современных условиях значение для организаций внешней среды, в особенности макросреды в таких проявлениях, как кризисные явления в макроэкономике и политике, глобализация и др., ощутимо возрастает. В организациях, которые находятся в кризисном положении, культура утрачивает слитность, становится фрагментарной, и ее разделяют все меньше сотрудников, т.е. она не обеспечивает необходимой связи и координации деятельности людей, которые по определению должны работать слаженно и с ориентацией на общие цели.

Опросы, проводимые в крупных организациях - лидерах таких секторов, как кредитное обслуживание, торговля, консалтинг, демонстрируют, что руководство подобных организаций рассматривает организационную культуру как средство обеспечения их эффективного функционирования [26, с. 6].

В организациях целесообразно выделение культур, являющихся

основными, и субкультур.

Основная культура является выражением ключевых ценностей, разделяемых основным числом сотрудников. Основная культура является отличительной чертой организации в целом.

Существование субкультур характерно для организаций крупного размера. Развитие субкультур происходит в географически разделенных филиалах, отдельных службах, отделах. При этом подобная дифференциация может проходить по горизонтали и по вертикали. Если в том или ином производственном подразделении организации имеется собственная особая культура, которая отлична от культуры, существующей в иных отделениях организации, речь идет о субкультуре, формирующейся по вертикали. Если функциональный отдел организации, к примеру, отдел маркетинга или финансовый отдел характеризуется особой культурой, формирование субкультуры будет носить горизонтальный характер. Все группы в организации могут характеризоваться собственной субкультурой. При этом преимущественно формирование субкультур происходит в рамках отделов, служб, департаментов, в зависимости от структурной организации или географической разделенной организации. В субкультурах присутствуют ценности, характерные для основной организационной культуры, и ценности, которые дополняют ценности основной культуры, и являются присущими только сотрудникам данного подразделения [29, с. 146]. Между различными субкультурами присутствует взаимовлияние. Они также влияют на культуру организации в целом.

Таким образом, следует отметить, что в настоящее время существует множество определений понятия «культура», суть которых, в целом, сводится к тому, что культура является совокупностью или системой, используемых обществом собственно человеческих регуляторов поведения, деятельности и общения.

## 1.2 Функции, компоненты, разновидности корпоративной культуры

Исследование элементов культуры, которые являются регуляторами поведения, предполагает решение двух взаимосвязанных и важных научных задач.

Во-первых, необходимо составить некий первоначальный, исходный, перечень элементов культуры, абстрактно общий для всех конкретных культур (имеется в виду, что любой элемент этого перечня может быть присущ любой культуре).

Во-вторых, выявить механизм отбора, действие которого (или которых, так как могут существовать несколько механизмов) приводит к разнообразию элементов в конкретной культуре [36, с. 14].

Так как культура является системой используемых обществом и генетически не запрограммированных регуляторов поведения, а также средством сохранения и передачи социального опыта взаимодействия людей между собой и природой, то первоначальный перечень элементов культуры должен включать в себя, по меньшей мере:

- слова с их значениями (в содержание которых входят представления, понятия и субъективное отношение человека к миру);
- отношения (закономерности), то есть отражение в опыте взаимосвязей природных и социальных явлений;
- ценности – любые материальные или идеальные явления, имеющие значение для человека, ради которых он прилагает какие-то усилия;
- нормы – императивные, устойчивые, усвоенные субъектом и относительно распространенные образцы поведения и деятельности;
- вещи – любые изготовленные человеком материальные предметы, используемые им в своей деятельности;
- изображения, включая символы, то есть воспроизведенные в вещной форме представления людей о мире и его явлениях;

– мелодии и ритмы – упорядоченные во времени звуки, выполняющие в обществе самые разнообразные функции.

Отбор элементов в конкретной культуре происходит под влиянием логико-грамматического строя языка, общего уровня развития деятельности, преобладания какой-либо разновидности деятельности, взаимоотношений человеческих групп [36, с. 22].

В современных условиях организационная культура рассматривается как ключевое средство обеспечения сильных конкурентных позиций организации, в особенности в случае, если культура соотносится со стратегией развития организации.

Процесс формирования культуры предполагает взаимодействие между сотрудниками. На него оказывают влияние менталитет, этнические особенности, деловое и социальное окружение организации. Для современных организаций характерно преимущественное формирование культуры, правил, норм и ценностей самими сотрудниками, нежели их пассивное восприятие.

Единое определение сущности организационной культуры в науке и на практике не сформировано. Определения организационной культуры многообразны.

Организационная культура является комплексным понятием. У нее отсутствуют выраженные критерии материального характера, что затрудняет ее изучение и управлению ею. При этом возможности организационной культуры с точки зрения управления не вызывают сомнений.

Многообразные трактовки сущности организационной культуры могут быть классифицированы.

Так, первый подход предполагает весьма широкую трактовку организационной культуры. В данном случае организационная культура рассматривается с учетом национальной культуры. Организационная культура рассматривается в данном подходе как пассивно воспринимающая ценности сотрудников, которые составляют персонал организации.

В основе второго подхода, получившего более широкое распространение, лежит мнение, согласно которому организации формируют свою культуру самостоятельно. Поддерживающие данный подход специалисты акцентируют внимание на традициях, ритуалах, которые устанавливают руководители организации, определяя цели, структуру, нормы и правила ее действия.

Согласно третьему подходу, корпоративная культура предстает в виде ключевого отличия организации. Культуру специалисты, придерживающиеся данного подхода, не рассматривают в виде элемента организации, т.к. организация в целом и является культурой [28, с. 81].

В современных условиях исследователи указывают на существование трех уровней организационной культуры. Взяв за основу модель Э.Шейна, нами была рассмотрена организационная культура в метафоре «Дерева» (рис.1.1).



Рисунок 1.1. Уровни организационной культуры

Первый уровень (крона) является уровнем артефактов. На данном уровне присутствуют проявления культуры в материальной форме в виде



ритуалов, обрядов, традиций организации, образцов поведения, дизайна офисного пространства, его интерьера. Соответственно, на данном, внешнем уровне культуры человек в состоянии воспринимать условия, существующие в организации применительно к ее персоналу, а также особенности взаимодействия сотрудников и реализации ими трудовой функции. Проявления организационной культуры, соответствующие данному уровню, созданы осознанно и целенаправленно.

Второй уровень организационной культуры (ствол) является более глубоким. Он отражает причины, по которым сотрудники придерживаются определенных моделей поведения, почему в организации имеются конкретные условия трудовой деятельности, отдыха персонала, взаимодействия с клиентами и поставщиками. Таким образом, речь идет о целях, стратегиях, правилах, принципах, нормах и ценностях, которыми определяется жизнедеятельность организации и которые создаются ее руководителями. Они могут присутствовать в документальном виде, в виде формальных правил, но могут существовать и без документального оформления. Основным является их принятие сотрудниками.

Третий уровень организационной культуры (корни) является уровнем представлений, которые носят базовый характер. Имеется в виду то, что воспринимается подсознанием сотрудников, то, как человек внутренне ощущает то, что его окружает, его видение в отношении необходимого поведения в тех или иных ситуациях.

Именно руководители посредством осуществляемых ими действий производят формирование правил, норм, организационных ценностей [35, с. 87].

Организационная культура является комплексом моделей поведения, приобретаемых организацией при адаптации к изменениям внешней и внутренней среды, зарекомендовавших себя на практике как эффективные, и разделяемые большей частью персонала организации.

Организационная (корпоративная) культура представлена рядом компонентов:

- принятой в организации символикой в виде ритуалов, организационных табу, лозунгов;
- положением сотрудника в организации;
- системой коммуникаций;
- стилями разрешения конфликтных ситуаций;
- принятой в организации системой лидерства [13].

Ряд специалистов предлагает выделение менее крупных составляющих организационной культуры в следующем виде.

Мировоззрение. Сущность мировоззрения состоит в представлениях, которые имеются у сотрудника по поводу общества, человека, природы, окружающей реальности в целом. Данные представления определяют особенности отношений с иными сотрудниками, покупателями, поставщиками, направляют поведение сотрудников. Данный компонент организационной культуры в значительной мере обусловлен национальной культурой, представлениями религиозного характера, спецификой социализации сотрудника. Если между сотрудниками с точки зрения мировоззрения имеются существенные отличия, это может ощутимо осложнять взаимодействие между ними. При этом возникает основа, на которой возникают конфликты сотрудников. Необходимо отметить, что существенное изменение мировосприятия является весьма затруднительным. В этой связи обеспечение взаимопонимания, принятия взглядов, подходов, которые имеются у сотрудников, чье мировоззрение отличается, требует существенных усилий. Выражение мировоззрения в словесной форме также является затруднительным. Поэтому лишь некоторые сотрудники способны объяснить, какими принципами они руководствуются, действуя определенным образом. Чтобы понять мировоззрение сотрудника, зачастую необходимы значительные временные затраты.

Ценности организации. Данные ценности представлены явлениями и предметами, относящимися к жизни организации, обладающие выраженным значением для сотрудников в духовном плане. Ценности организации связывают корпоративную культуру и духовную составляющую сотрудников, индивидуальное существование и существование организации. Ценности выражаются в сознании, где они предстают как ценностные ориентации. Ценностные ориентации включают значительное число различных социальных ценностей, которые признает сотрудников. При этом сотрудник не обязательно учитывает их как руководящие принципы или цели собственной деятельности. В этой связи следует отметить, что ценности могут не в полной мере отражаться в сознании. Кроме того, некоторые ценности могут не мотивировать его действительное поведение. Сохранение организационных ценностей возможно и в случае существенных кадровых изменений в организации. При этом состав организационных ценностей может в определенной мере изменяться, что отражается на поведении сотрудников. Ценности организации находятся в тесной связи с мифологией организации, представленной мифами, историями, которые отражают определенные характеристики тех или иных сотрудников, которые существенно отличают сотрудника от остальных и являются достойными уважения [28].

Стили поведения. Также данная характеристика представлена символами, имеющими особое значение для сотрудников организации, языком общения, церемониями и ритуалами. Существенное значение для культуры организации может иметь определенный персонаж, концентрирующий ценные для данной организации характеристики и выступающий как модель поведения. Корректировка поведения сотрудников возможна с применением различных мер контроля и тренингов. При этом эффективность подобных мер может быть обеспечена лишь тогда, когда внедряемые модели поведения соответствуют иным составляющим организационной культуры.

Нормы. Представлены требованиями, имеющими как формальный, так и неформальный характер, которые организация выдвигает применительно к сотрудникам, их поведению. Возможно существование ориентировочных и императивных, частных и универсальных норм. При этом все они ориентированы на то, чтобы сохранять организацию как систему с точки зрения ее функций и структуры. В качестве норм могут выступать установленные правила. Подобные нормы должны быть освоены поступающим на работу в организацию сотрудником в процессе адаптации.

Организационный климат. Является духовной атмосферой, которая существует в организации достаточно стабильно, и определяет, как сотрудники относятся к трудовой функции, которую они выполняют, и друг к другу.

Полное отождествление какой-либо из представленных выше составляющих с организационной культурой невозможно. При этом в целом они позволяют достаточно полно охарактеризовать культуру той или иной организации. Выявление значительного числа подобных составляющих организационной культуры для стороннего наблюдателя может быть затруднительным. Человек может на протяжении нескольких месяцев находиться в организации, но не воспринять ключевые положения организационной культуры, которые оказывают определяющее влияние на поведение сотрудников. Все сотрудники, вновь поступившие на работу в организацию, проходят социализацию в ней или адаптацию. В рамках данного процесса для обеспечения своего вхождения в организацию сотрудник должен воспринять все детали организационной культуры, все ее составляющие [27, с. 148].

В современных условиях основной акцент управления сосредоточен на качестве персонала, трудовых ценностях. Необходимость изменения качественных характеристик сотрудников, рассматриваемых как трудовой ресурс, может быть обусловлена тем, что выявляется не низкий уровень

квалификации персонала, а отсутствие готовности к изменениям, незрелость в социальном отношении.

Руководители разного уровня сегодня отмечают отсутствие у работников инициативы и самостоятельности. В силу обострения конкуренции руководители вынуждены осуществлять действия, направленные на то, чтобы изменить подобную ситуацию. Вследствие этого принимаются меры, направленные на то, чтобы привить сотрудникам иные ценности в виде инициативности, дисциплинированности, ответственности.

Управление организационной культурой сегодня предполагает необходимость сформировать рыночный подход сотрудников к трудовому процессу. Организационная культура должна быть нацелена на то, чтобы обеспечить адаптацию организации к изменениям внешней среды и внутренне интегрировать организацию на основе оптимизации управления сотрудниками.

Состав ключевых функций организационной культуры является неизменным. Одна часть функций связана с осуществлением задачи обеспечить внутреннюю интеграцию сотрудников, обеспечить единство организации. Вторая часть носит внешний характер, и ориентирована на то, чтобы приспособить организацию к изменениям, происходящим во внешней среде [28, с. 82].

Организационная культура представляет собой обязательное условие для взаимодействия и гармонии, социальных связей, основанных на выработке единой позиции. Исходя из приоритетных функций организационной культуры возможно выделение ее типов, форм разновидностей, в т.ч. инновационной, административной, управленческой, деловой культуры.

Указанные разновидности организационной культуры формируют культурную основу таких сфер, как коммерческая, производственная, трудовая деятельность, и оказывают определяющее влияние на конкурентные позиции организации и экономические результаты ее деятельности.

Подходы к исследованию содержания организационной культуры также многообразны. По замечанию Р.Морана, Ф.Харриса, необходимо выделять следующие содержательные характеристики, которые присущи любой организационной культуре [72].

Осознание собственного положения в рамках организации. Одни культуры придают большую значимость сдержанности сотрудника, негативно реагируют на выражение сотрудником собственных затруднений. Другие поощряют открытость в общении, выражение переживаний, эмоциональную поддержку со стороны других сотрудников. Творческая деятельность может основываться в одних случаях на сотрудничестве, тогда как в других - осуществляться индивидуально.

Язык общения и система коммуникаций. В различных организациях присутствуют собственные особенности использования коммуникаций в невербальной, письменной, устной форме, степень открытости. В организациях различных отраслей, расположенных на различных территориях возможно использование языка жестов, аббревиатур, профессионального жаргона.

Представление себя сотрудниками, особенности одежды, внешнего вида - возможность или невозможность разнообразия в одежде, стиле, нормы, относящиеся к использованию косметики.

Традиции, привычки, относящиеся к приему пищи и ее составу - раздельный или совместный режим питания сотрудников, имеющих различное положение в организации, длительность приема пищи, оплата расходов на питание для сотрудников, наличие столовой, либо ее отсутствие и др.

Отношение к времени, использованию времени - регулярное нарушение предусмотренных в организации сроков различного характера, или оценка времени в качестве ресурса, обладающего несомненной значимостью.

Взаимоотношения сотрудников - влияние на данные взаимоотношения

различных параметров в виде опыта, знаний, уровня образования, объема властных полномочий, положения в организации, национальности, пола, возраста. Формализация отношений, степень соблюдения формальных этикетных требований, формы, в которых принято разрешать конфликтные ситуации.

Нормы и ценности. Нормы являются ожиданиями и предположениями применительно к тому или иному поведению. Ценности, в свою очередь, являются представлениями о том, что поощряется, а что порицается.

Мировоззрение связано с уверенностью в том, что добро восторжествует, с отношением к поведению, являющемуся допустимым или недостойным, к взаимной помощи и поддержке, с верой в собственную силу, руководство, успех и справедливость.

Самореализация и развитие связаны с содействием развитию потенциальных возможностей или признанием ограниченности личности; рутинной или творческой обстановкой; признанием рациональности человеческого поведения или отказом от такового, свободой движения информации в рамках организации или наличием ограничений; недостаточно осознанным или вполне сознательным выполнением трудовой деятельности.

Этика трудовой деятельности, система мотивирования персонала - отношение сотрудников к рабочим местам; ответственное, безразличное или негативное отношение к результатам собственной трудовой деятельности; восприятие трудовой деятельности в организации в качестве повинности или ценности. Особенности планирования карьеры сотрудников, наличие обоснованной связи трудового вклада сотрудника и получаемой им оплаты труда; наличие позитивных или негативных привычек в трудовой деятельности, качество трудовой деятельности в целом.

Представленные характеристики, присущие организации в целом, являются выражением содержания организационной культуры.

Корпоративная культура в содержательном отношении определяется не просто как совокупность ожидаемого и действительного состояния по

каждой из характеристик, но как их связь между собой при формировании тех или иных типов организационной культуры. Особенности различных культур определяются тем, какие характеристики являются приоритетными, что позволяет определить, что будет являться определяющим, если возникнут противоречия отдельных составляющих организационной культуры. Таким образом, организационная культура не является однородным явлением. Как отмечалось ранее, в каждой организации может существовать значительное число различных субкультур. Каждая субкультура имеет потенциал стать основной организационной культурой. Для этого необходима поддержка в отношении соответствующей культуры со стороны лиц, обладающих формальной властью в организации, которые могут использовать ее как средство, позволяющее интегрировать сотрудников для достижения целей организации.

Организация может характеризоваться наличием субкультур, являющихся негативно ориентированными, т.е. не желающих принимать цели организации. Подобные субкультуры именуется контркультурами и могут быть классифицированы в следующем виде:

- контркультура, оппозиционная к образцам взаимодействия и отношений, которые поддерживает основная организационная культура;
- контркультура, оппозиционная к организации власти, принимаемой основной организационной культурой;
- контркультура, находящаяся в оппозиции к ценностям, разделяемой приверженцами основной организационной культуры [20, с. 104].

Возникновение подобных контркультур, как правило, обусловлено ситуацией, когда сотрудники или группы сотрудников вынуждены действовать в условиях, в которых они не в состоянии удовлетворять свои потребности желаемым или привычным образом. В определенном отношении контркультуры в организации отражают недовольство распределением руководством ресурсов организации. Преимущественно



возникновение контркультур приходится на периоды кризисов или организационных изменений. Подобные условия позволяют группам, которые разделяют соответствующую контркультуру, приобрести влияние или сделать контркультуру основной организационной культурой.

В литературе по вопросам управления организацией термин «корпоративная культура» часто используется как синоним термина «организационная культура». Первое понятие, наиболее близкое по смыслу к понятию организационной культуры, появилось в 1950-х гг. Это понятие, обозначаемое термином «организационный климат». Различие этих двух терминов относительно. В научной литературе нет единства по данному вопросу. Термин «организационная культура» чаще используется в характеристике стабильной организации, а «организационный климат» - в описании краткосрочного производственного процесса.

Новое мировоззрение, формирующееся в современном обществе, ориентировано на поиск инновационных идей, концепций, стратегий. Приоритетная роль при этом отводится информации, наукоемким технологиям и человеческим ресурсам. А культура определяет контуры организации, модели управления, ориентиры отношений. В результате формируется структура, состоящая из взаимосвязанных звеньев: модель управления - инновационная технология - корпоративная культура. Каждое звено выполняет свои особые функции, совокупность которых определяет направление, скорость и качество движения организации к новой ступени развития [17, с. 27].

В процессе реализации данной структуры современная корпоративная культура представляет инструмент становления социально-трудовых отношений, новых правил и норм поведения в условиях рыночной экономики. Она выступает фактором снижения социального напряжения, локализации конфликтных ситуаций, обуславливает налаживание партнерского равенства и формирование социальной ответственности.

Внимание руководителей к корпоративной культуре в последние годы

вызвано их стремлением наладить обстановку в трудовом коллективе и тем самым повысить производительность труда. Однако обращение к инновационной модели управления — скорее тенденция, нежели набравший силу процесс.

Однако корпоративная культура сегодня является для многих руководителей «темной лошадкой», на которую они опасаются ставить, потому что имеют о ней весьма смутное представление. В основном российский бизнес все еще ориентируется на максимальную прибыль, что тормозит развитие корпоративной культуры, присущее социально-ответственному маркетингу. Такие стратегические элементы, как миссия компании, фирменный стиль, управление репутацией, корпоративные проекты, только начинают внедряться в наиболее крупных компаниях. Этим занимаются специально созданные службы [14, с. 76 ].

Обращаясь к системе корпоративной культуры, мы можем говорить о двух аспектах эффективности ее формирования и развития: психологическом и экономическом.

Суть психологического аспекта заключается в том, что сотрудник в системе сложившейся культурной среды должен чувствовать себя комфортно. Поскольку человек по своей природе обладает чувством коллективизма, то ему необходимо идентифицировать себя с какой-либо общностью. Корпоративная культура выступает такой общностью в рамках трудовой деятельности. Тем самым обеспечивается психологическое равновесие в коллективе как основа для самореализации и самовыражения каждого сотрудника. Это способствует повышению эффективности работы. Особо сказывается психологическая удовлетворенность сотрудников на их отношениях с клиентами. Клиент воспринимает образ компании по многим признакам, важнейший из которых — работа персонала. Представим, как будет вести беседу сотрудник, который пренебрежительно относится к своей работе [37, с. 34].

Экономический аспект находит свое отражение в рациональном

использовании всех имеющихся у организации внутренних ресурсов, направленном на создание таких ценностей и моделей поведения, которые способствуют достижению стратегических целей организации. Это отражается и на отношениях с клиентами [24, с.118].

Современные российские компании столкнулись с понятием «корпоративная культура» в связи с необходимостью работы на международном рынке. Сегодня наличие сертификата по международной системе стандартов качества ISO (ИСО) 9000 является объективной характеристикой качества и надежности организации. Поскольку корпоративные стандарты — часть корпоративной культуры, руководитель не сможет зарегистрировать организацию по стандарту ISO до тех пор, пока не внедрит ее принципы. Таким образом, крупные российские компании, обладающие достаточными финансовыми возможностями для работы на международном уровне, стали применять систему корпоративных ценностей в своей деятельности.

Затем корпоративная культура распространила свое влияние и на предприятия среднего и малого бизнеса. Однако отдельные ее элементы видоизменяются в зависимости от специфики российских организаций [13, с. 61].

Здесь важен еще один аспект: помимо регистрации по стандарту ISO, инновационные центры в большей степени, нежели другие российские компании, заинтересованы в быстрых инвестициях. А инвесторы должны быть уверены в надежности ИЦ, внешними и внутренними признаками которой являются элементы корпоративной культуры.

Если мы представим архитектуру корпоративной культуры в виде айсберга, мы сможем понять, что видимое на поверхности построено на глубоком основании. Символика, фирменный стиль одежды, традиции, обычаи — это лишь поверхностный слой, который воспринимают клиенты и партнеры при знакомстве с компанией. В основании айсберга лежат базовые идеалы и ценности, усвоенные и применяемые всеми сотрудниками.

Данная картина корпоративной культуры свидетельствует о следующем: чтобы заинтересовать клиента, компания должна сделать привлекательной внешнюю оболочку, что невозможно без внутреннего содержания. В этом и заключается главная характеристика процесса создания корпоративной культуры: не мгновенное, а глубоко стратегическое продолжительное действие, направленное на достижение эффективного результата.

Корпоративные ценности, т. е. ценности всей организации, должны формировать отношения внутри организации между сотрудниками на всех уровнях, от высшего руководства до рядовых работников. Как правило, ценности не имеют четкой формализации, но отношения строятся на выработанных и прописанных поведенческих нормах, часто закрепляемых в документе «Правила внутреннего трудового распорядка». Однако поскольку поведенческие нормы лежат в сфере человеческих взаимоотношений, разработка корпоративных документов в этом направлении расширяется до создания специальных программ, например, социальных, кодексов чести, моральных кодексов.

К базисным культурным ценностям обычно относят: соблюдение правовых норм, регламентирующих деятельность организации; целеполагание с учетом интересов сотрудников; заботу об отдыхе и культурном досуге сотрудников; уважение человеческого достоинства и прав человека; внимание к семейно-бытовым проблемам сотрудников; воспитание у работников честности и правдивости, ответственности, дисциплинированности и трудолюбия, уважения к старшим, умения держать слово, выполнять обещания и поручительства. Укрепление благополучия компании посредством уважения к личности — одна из главных целей корпоративной культуры.

Следует отметить, что представленные выше ценности не дефинитивны. Они охватывают основы жизнедеятельности компании, но могут дополняться и редактироваться в зависимости от специфики каждой

организации. Корпоративная культура почти всегда является оригинальным синтезом ценностей, отношений, норм, традиций, форм поведения и ритуалов, присущих исключительно конкретной компании. Следование общим ценностям объединяет людей в группы, увеличивая активность в достижении поставленных целей [17, с. 30].

Для современных российских организаций крайне важен выбор такой модели развития, которая в состоянии обеспечить эффективность их деятельности в условиях экономического кризиса и действия антироссийских санкций со стороны ЕС, США и западных стран. Оптимальной может быть признана модель, учитывающая не только внешние параметры политических и экономических процессов, но и весь спектр внутренних социокультурных характеристик организации. Следовательно, руководителям необходимо обратиться к основополагающей, базовой составляющей экономического развития - корпоративной культуре. Именно она пронизывает все без исключения стороны функционирования любой организации, позволяет учесть и внешние условия, и внутренние факторы, которые определяют степень ее экономической эффективности.

### **1.3. Условия и механизмы формирования и развития корпоративной культуры в организации**

В силу того, что возрастает скорость и объемы получения информации, возрастает значимость такого фактора, как время, производственная и коммерческая деятельность организаций все более усложняется, а внешняя среда организаций характеризуется повышенным динамизмом, возрастает значение источников развития организации, находящихся внутри организации, способных содействовать росту ее производственно-хозяйственной деятельности. Ключевой ресурс, на основе которого возможно создание адаптивной, гибкой и эффективной организационно-производственной системы, представлен организационной культурой.

Организационная культура определяющим образом влияет на то, как обеспечивается достижение целей организации, и каких затрат требует достижение данных целей [40, с. 4].

Таким образом, в качестве одного из средств, позволяющих повысить эффективность производственно-хозяйственной деятельности, выступает оптимизация организационной культуры, трансформация ее в мощное интегрирующее и стимулирующее средство организационной эффективности. При этом лишь на протяжении последнего периода организационная культура рассматривается как ключевой показатель, необходимый, чтобы добиваться высоких результатов управления организацией.

В качестве корпоративной культуре необходимо понимать исторически сформировавшиеся формальные и неформальные правила поведения руководителей и сотрудников, убеждения, символы, ценности, традиции, которые существуют в организации сравнительно продолжительное время. Речь идет об образе жизнедеятельности коллектива, которые воспринимается и разделяется сотрудниками и сохраняется продолжительный период.

На начальном этапе на формирование культуры определяющее воздействие оказывали природно-климатические и географические факторы. Затем стали действовать факторы социального, религиозного, экономического, политического и другого характера.

Как правило, выработка культуры происходит при взаимодействии между членами организации, а также их взаимодействия с социальным и деловым окружением. На культуру организации влияют такие факторы, как менталитет, этнический, национально-государственный факторы. В современных условиях сотрудники чаще участвуют в формировании правил, норм, культуры, и менее склонны воспринимать корпоративную культуру пассивно.

Представляется возможным выделение следующих ситуаций, отражающих актуальность вопросов, связанных с формированием

организационной культуры и ее влияния на повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности организаций:

- ситуации, когда происходят поглощения одних организаций другими, или слияния организаций;
- ситуации, характеризующиеся высокими темпами развития организаций, функционирующих в новых сферах экономической деятельности;
- создание подразделений иностранных предприятий в Российской Федерации [22, с. 46].

При этом активный рост интереса к указанным вопросам не связан с тем, что данные вопросы возникли недавно. В основном он является следствием осознанных действий руководителей, направленных на адаптацию к изменениям внешней среды и действий, направленных на интеграцию внутренней среды организации. Деятельность по данным направлениям реализуется одновременно. Согласовать соответствующие действия можно лишь тогда, когда в организации осуществляется формирование организационной культуры и ее развитие.

Как полагают западные исследователи, человеческий потенциал специалистов в такой сфере, как информационные технологии, используется в организациях лишь на 37,5 процентов. При этом именно за счет развития человеческих ресурсов может быть обеспечен рост производительности трудовой деятельности. Необходимо отметить, что производительность труда с внедрением современных технологий и оптимизацией инвестиций повышается лишь в случае, если будет обеспечено эффективное взаимодействие между сотрудниками, а также реализация их трудового потенциала и инициативы [4, с. 61].

На протяжении последних лет организационная культура стала рассматриваться как ключевое средство, используемое как для того, чтобы рационально управлять мотивацией сотрудников, их поведением в организации, а также для того, чтобы повышать ее конкурентоспособность.

На основе организационной культуры обеспечивается формирование имиджа организации во внешней среде. Инвестируя средства в развитие организационной культуры, организации обеспечивают преданность персонала, который, в свою очередь, обеспечивает организации наличие постоянных клиентов. Последние определяют уровень доходности организации [21, с. 94].

Таким образом, организационная культура, в отношении которой осуществляются действия по управлению, развитию и гибкой адаптации к изменениям, представляет собой значимое конкурентное преимущество организации. При этом следует обратить внимание, что в отечественных организациях - лидерах рынка - все более укореняется осознание значимости организационной культуры и стремление прилагать усилия для ее формирования и последующего развития.

Организации подобного рода начинают рассматривать развитие организационной культуры в качестве стратегической цели, и формируют единые ценности, стимулируют деятельность сотрудников по достижению миссии организации. Также они решают тактические задачи, связанные с развитием организационной культуры, за счет издания внутриорганизационного журнала, повышения уровня информированности сотрудников, улучшения внутриорганизационных коммуникаций и взаимодействия сотрудников, и т.д.

Формирование организационной культуры может происходить различным образом, быть целенаправленным или спонтанным. Пути формирования организационной культуры могут быть следующими: практическая деятельность, осуществляемая в течение продолжительного периода; деятельность, осуществляемая собственником или руководителем; искусственное формирование организационной культуры специалистами консалтинговых компаний; естественный отбор оптимальных стандартов, правил, норм, которые привносят сотрудники и руководство организации [11, с. 371].



Все пути, кроме третьего, рассматриваются в качестве путей формирования организационной культуры.

Применительно к каждой организации исходя из особенностей ее развития, решение вопросов, связанных с формированием, развитием и оптимизацией организационной культуры требует применения различных средств. Если организация находится на этапе становления, формирование культуры происходит естественным путем. При этом направления формирования организационной культуры определяются лицом, инициировавшим создание организации. Количество сотрудников является незначительным, деятельность осуществляется в соответствии с командным принципом. В данный период ценности организации носят очевидный характер.

По мере того, как организация переходит к следующему этапу развития, происходит ощутимое усложнение решаемых сотрудниками задач, что обуславливает необходимость разделить сферы деятельности сотрудников. В этот период происходит появление подразделений, выполняющих различные функции, и в этой связи формируются культуры, основанные на ценностях, которые не совпадают с ценностями основной организационной культуры. Как отмечалось ранее, в рамках одной организации могут существовать различные субкультуры, и в этой связи организационную культуру не следует рассматривать как единое явление. Возможно, довольно длительное существование субкультур в рамках одной организационной культуры, если субкультуры не носят характер контркультур. На данном этапе целесообразно начинать мероприятия по формированию организационной культуры. Она будет определять качество управления, эффективность постановки задач, контроля их реализации, обратной связи.

Стадия зрелости характеризуется наличием многочисленного коллектива, широким географическим масштабом деятельности организации. На данной стадии развитие организационной культуры приобретает характер

стратегической задачи. Решение соответствующей задачи является залогом эффективности деятельности организации, более того - ее существования.

Процесс формирования организационной культуры занимает достаточно продолжительное время и находится под влиянием различных факторов, ключевые из которых связаны с: причинами, обусловившими принятие решения о создании организации; ценностями лиц, создавших организацию; неформальными лидерами организации; формальными руководителями организации; критериями, в соответствии с которыми реализуются отдельные мероприятия по управлению персоналом (такие, как отбор, продвижение, мотивирование, и др.); успехами и неудачами организации, реакцией на них персонала и руководителей; вниманием руководителей к существующим в организации условиям трудовой деятельности, и др.[59, с. 119].

Ведущее значение в данном процессе имеет руководство организации. Отношение к делу, стиль поведения, взгляды и ценности руководителей являются примером для сотрудников. В ряде случаев ценности организации могут быть полностью идентичны ценностям ее руководства.

Практика свидетельствует, что формирование имиджа, стиля деятельности, обычаев и традиций в организациях в значительной мере определяется предшествующим опытом функционирования организации. В этой связи видится необходимым отметить значение основного источника формирования организационной культуры в виде основателей организации, стремящихся сформировать ее последующий образ. Выдвинув идею, способную существенным образом повлиять на решения других людей, они стремятся к формированию сплоченной организации, которой присуща сильная культура. При этом в качестве значимой причины кризисов в организациях выступает то, что руководство не уделяет внимания целенаправленной деятельности, направленной на развитие организационной культуры, ее подстройку к изменяющейся ситуации.

Организационная культура любой организации является

индивидуальной и уникальной, отражает особенности сферы деятельности организации, личности и деятельности сотрудников.

Для того, чтобы изменить что-либо в организационной культуре, требуется прилагать значительные усилия на протяжении продолжительного времени, поскольку процесс адаптации сотрудников к новым организационным условиям, принятия сотрудниками новых ценностей является сложным и длительным.

К примеру, если мероприятия, направленные на развитие организационной культуры, осуществляются в непрерывном режиме, появление первых результатов происходит ориентировочно по прошествии двух лет. На то, чтобы в полном объеме трансформировать организационную культуру организации крупного масштаба, необходимо минимум три - десять лет [59, с. 115].

С учетом изложенного, организационная культура выступает, помимо прочего, и значимым фактором риска для организации. Следует также отметить, что лишь незначительное число организаций формируют организационную культуру в соответствии с планом, который разработан заранее. Как правило, процесс формирования и развития организационной культуры носит стихийный характер, и происходит под влиянием многочисленных решений, принятие которых обусловлено различными обстоятельствами. Развитие организационной культуры путем ее постепенной эволюции предполагает, что в организации могут существовать не предусмотренные заранее модели поведения, ценности, традиции, и др. При этом существуют успешные примеры целенаправленного формирования организационной культуры исходя из заранее определенных требований к ней.

Для того, чтобы осознанно формировать и развивать организационную культуру, необходимо осуществлять планирование соответствующих мероприятий, поддерживать формируемые модели поведения, ценности, убеждения и др. В подобных случаях создание организационной культуры

осуществляется для того, чтобы обеспечить более высокую эффективность деятельности организации в целом. При этом даже наиболее глубоко продуманная организационная культура не заменит наличие должностных инструкций, грамотное управление, эффективные бизнес-процессы. Организационная культура - средство для тонкого управления, демонстрирующее эффективность при применении в условиях, когда иные средства уже отработаны и результативно применяются.

Если в организации присутствуют существенные просчеты в тех или иных сферах ее функционирования, не отлажены бизнес-процессы, отсутствует действенная система мотивации, активные действия по формированию организационной культуры не найдут понимания у сотрудников.

Таким образом, организационная культура представляет собой центральное явление в системе управления организацией. Она охватывает всю совокупность структурных составляющих организации, - правила, нормы, регламентирующие деятельность сотрудников. В этой связи при правильном формировании и управлении она может обеспечивать рост конкурентоспособности организации.

В качестве основных параметров, характеризующих организационную культуру как сильную, выступают высокоэффективная система внутренних коммуникаций, оптимальная структура организации, эффективные внутренние связи с общественностью. Главными функциями сильной корпоративной культуры являются: информационный обмен, интеграция организации, адаптация к внешней среде и поддержка мотивации и лояльности сотрудников. Сильная корпоративная культура, формирует у сотрудников чувство гордости и чувство персональной ответственности за качество произведенной продукции. Чувство гордости и чувство ответственности, сформированные сильной корпоративной культурой, выступают сильнейшими факторами нематериальной мотивации.

Существует сильная взаимосвязь корпоративной культуры и

мотивации сотрудников. Руководство любой организации должно постоянно держать под контролем, проводить оценку и совершенствовать структуру системы мотивации и корпоративной культуры. Корпоративная культура организации не является стихийным элементом внутренней среды, а формируется руководящим составом сознательно, целенаправленно. В результате реализации появляется тот идеальный образ организации, который бы желала видеть руководящая команда, декларируя и пропагандируя совокупность ценностей, норм и правил, а также образцов поведения среди сотрудников.

Представляется возможным выделить следующие типы воздействия организационной культуры на эффективность функционирования организации:

– основной тип организационной культуры воздействует на эффективность производственно-хозяйственной деятельности. Существующая позитивная организационная культура может содействовать достижению целей, стоящих перед организацией. С другой стороны, негативная организационная может ощутимо снижать эффективность указанной деятельности. Успеха добиваются организации, организационная культура в которых не является внутренне конфликтной, соотносится с реализуемой организацией стратегией, соответствует специфике сферы деятельности организации и условиям ее внешней среды;

– на производственно-хозяйственную деятельность организации влияет противоречие применяемых и формально предусмотренных процедур, норм и правил. Степень управляемости находится в прямой связи от неформальных правил и норм, от того, насколько они влияют на осуществляемую организацией деятельность [23, с. 130].

В современных условиях существуют разнообразные методы, позволяющие руководству осуществлять формирование и поддержание организационной культуры, которая требуется, чтобы успешно реализовать стратегию развития организации. Определив, какие требования должны

выполняться применительно к культуре организации в соответствии с существующей стратегией развития, руководство определяет философию управления, и соответствующую практику. Основываясь на философии управления, определяются методы, посредством которых будет осуществляться формирование организационной культуры.

## **ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ТОРГОВО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1 Организация и методы исследования**

Цель исследования состоит в том, чтобы на основе определенной последовательности действий сформировать систему управления формированием и развитием корпоративной культуры в торгово-производственной организации для повышения результативности ее деятельности. Для того, чтобы исследовать управление формированием и развитием организационной культуры, представляется необходимым:

1. Провести анализ составляющих организационной культуры, выявить возможность и эффективность их использования для достижения стоящих перед организацией целей. Определить значение организационной культуры в качестве стимула для обеспечения роста эффективности функционирования анализируемой организации.

2. Провести исследование компонентов организационной культуры, факторов организационной культуры, связанных с мотивацией сотрудников и определяющих степень результативности их деятельности.

3. Определить состав мотивов сотрудников, степень удовлетворенности сотрудников.

4. Сформировать в соответствии с организационной культурой систему стимулирования трудовой деятельности сотрудников, чтобы повысить эффективность деятельности персонала и организации в целом.

Ожидаемый результат исследования должен иметь вид проекта системы стимулирования сотрудников в соответствии с организационной культурой, демонстрирующий, какого повышения эффективности деятельности организации можно ожидать при внедрении предложенных мероприятий.

Диагностика актуального состояния организационной культуры торгово-производственной организации включала несколько этапов.

На первом этапе нашего исследования дана организационно-экономическая характеристика организации и проведен анализ модели поведения внутри организации, сформированной в процессе функционирования ООО «Приправка.РУ» и разделяемой всеми членами коллектива. Основным методом исследования на данном этапе был анализ документов. В рамках исследования нами были проанализированы: Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «Приправка.РУ» за 2015-2017 гг. (Приложения 1, 2, 3), Должностные инструкции сотрудников торгово-производственной организации ООО «Приправка.РУ», находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих функционирование и развитие элементов корпоративной культуры как единого целого (Приложения 4,5,6,7) .

Целью данного этапа явилось краткое изучение организационно-экономической характеристики торгово-производственной организации, а также анализ системы ценностей, норм, правил, традиций и принципов, по которым живут сотрудники, обеспечивающих формирование и развитие корпоративной культуры.

На втором этапе нашего исследования проводилось изучение актуального состояния корпоративной культуры ООО «Приправка.РУ». Целью исследования на данном этапе явилось выявление тех элементов корпоративной культуры, которые определяют эффективность деятельности организации.

Следует отметить, что основной целью организации является ее результативное функционирование, производительное использование различных ресурсов, в том числе трудовых, степень удовлетворенности сотрудников. Основной целью применительно к сотрудникам является удовлетворенность трудовой деятельностью, собственная результативность и результативность организации в целом. Соответственно, совокупность



ресурсов, целей, организационной культуры, присущих организации, совокупность ресурсов сотрудников и их целей выступают в качестве самостоятельных категорий.

Между всеми компонентами, входящими в модель, существует взаимосвязь. Сотрудники с присущими им собственными мотивами к осуществлению трудовой деятельности могут оказывать влияние на организационную культуру и систему мотивирования труда в организации. При этом позитивная организационная культура содействует росту мотивированности сотрудника на результативную трудовую деятельность. Организационная культура оказывает непосредственное влияние на систему мотивирования персонала. Существует и влияние в обратном направлении, оказываемое результатами мотивирования сотрудников на организационную культуру.

Последовательность исследования формирования и развития организационной культуры может быть представлена в виде ряда этапов, в рамках которых необходимо:

1. Определить задачу.
2. Выявить особенности имеющейся ситуации по следующим направлениям:
  - 2.1. проанализировать существующую организационную культуру, ее соответствие целям, стоящим перед организацией;
  - 2.2. выявить мотивы сотрудников, определить степень их удовлетворенности; выявить факторы, обуславливающие недостаточную вовлеченность сотрудников, относящиеся к организационной культуре.
3. Исследовать взаимосвязь между удовлетворенностью сотрудников, организационной культурой, и показателями, характеризующими эффективность функционирования организации.
4. Сформировать проект, ориентированный на то, чтобы повысить вовлеченность сотрудников на основе оптимизации организационной

культуры, ориентированный на повышение эффективности функционирования организации.

Первый этап предполагает необходимость определить задачу, на решение которой будут направлены мероприятия по развитию корпоративной культуры.

Второй этап представлен следующими ключевыми направлениями.

1. Чтобы проанализировать состояние организационной культуры, видится необходимым определить гипотезу данного раздела исследования, и соответствующие цели.

Гипотеза состоит в возможности оценить общую организационную культуру, организационную культуру подразделений организации с использованием модели Денисона. Исходя из условия, что в организации имеется доминирующая организационная культура, можно сделать предположение о том, что структурные подразделения организации обладают самостоятельными субкультурами. На этой основе становится возможным выявление влияния, которое оказывают факторы, относящиеся к организационной культуре, на степень удовлетворенности сотрудников выполняемой работой, эффективность трудовой деятельности и результаты функционирования подразделений организации. Предполагается, что развитая организационная культура способствует более эффективному достижению целей.

Цель анализа организационной культуры может быть достигнута посредством:

1. определения уровня доминирующей организационной культуры, субкультур подразделений организации для последующего выявления связи между показателями, характеризующими организационную культуру, с степенью удовлетворенности сотрудников и результатами функционирования подразделений;

2. анализа компонентов организационной культуры, выявления проблем в сфере мотивации сотрудников и возможностей их решения, т.е.

определение факторов мотивации, по которым наблюдаются проблемы в сфере организационной культуры, определение факторов, которые требуется принимать во внимание для повышения мотивированности сотрудников.

Применяемый при исследовании метод состоит в анкетировании. Приложение 8 отражает структуру используемой анкеты. В качестве анкетизируемых должны выступить лица, занимающие руководящие должности в организации, и ряд сотрудников. Анкета включает тридцать шесть вопросов, которые дифференцированы по 4 признакам и 3 подпризнакам.

В качестве шкалы, по которой будут измеряться ответы, выступает пятибалльная шкала Лайкерта. Оценки по данной шкале распределяются от одного до пяти, один соответствует ответу полностью не согласен, пять - ответу полностью согласен. В качестве критериев, по которым будет оцениваться уровень организационной культуры, выступают следующие: при значении показателя от двух до трех значение показателя оценивается как низкое, соответствующее низкому уровню организационной культуры по данному показателю, слабому развитию организационной культуры; при значении от трех до четырех значение будет оцениваться как среднее, соответствующее недостаточному уровню развития организационной культуры; значение от четырех до пяти будет рассматриваться в качестве показателя высокого уровня развития организационной культуры, соответствующего целям организации.

Для того, чтобы проводить статистическую оценку результатов, выборка должна быть репрезентативной.

Возможно использование ответов для выявления связи между значениями, что является основой для проверки согласованности. Анализ представляется необходимым произвести с использованием показателя корреляции Пирсона. Величина показателя Альфа Кронбаха должна превышать восемь десятых, что будет являться свидетельством достаточно высокого доверия к полученным сведениям. Величина отражающих

прочность зависимости анализируемых признаков коэффициентов корреляции, должна превышать семь десятых. Проведение статистического исследования возможно с использованием соответствующего программного обеспечения.

В качестве результата первого из вышеуказанных направлений будут выступать установленные проблемы в сфере организационной культуры, составляющие организационной культуры, затрудняющие достижение организацией стоящих перед нею целей. Выявление данных составляющих производится по низким показателям соответствующих им оценок (равным или меньшим «3»).

По второму из направлений, чтобы исследовать мотивы, которыми руководствуются сотрудники, и степень их удовлетворенности, также произведено определение гипотезы и целей.

Содержание исследовательской гипотезы применительно ко второму направлению следующее:

1. предположение о том, что существуют приоритетные мотивы сотрудников, которые определяются организационной культурой, что должно позволить руководству опираться на доминирующие мотивы сотрудников.

2. предположение о том, что удовлетворенность сотрудников трудовой деятельностью определяется следующими группами факторов (согласно модели мотивации МакГрегора):

– факторами материального характера - представлены материальным стимулированием и денежным вознаграждением;

– факторами нематериального характера.

3. Предположение, согласно которому обычно высокий уровень удовлетворенности трудовой деятельностью приводит к повышению ее результативности. При этом необходимо отметить, что могут складываться ситуации, при которых указанная связь отсутствует.

Исследование, связанное с определением мотивов и удовлетворенности, предполагает достижение следующих целей:

- определить приоритетные мотивы, которые оказывают влияние на удовлетворенность трудовой деятельностью, в т.ч. мотивы, которые связаны с организационной культурой и определяются ею;
- выявить удовлетворенность сотрудников применительно к различным факторам, в т.ч. к факторам, которые связаны с организационной культурой.

Исследование предлагается проводить путем применения такого метода, как анкетирование. Анкетирование осуществляется по комплексу факторов удовлетворенности, связанных с составляющими организационной культуры.

Итогом исследования по данному направлению должен выступить перечень выявленных проблем применительно к степени удовлетворенности сотрудников.

Третье направление. Чтобы исследовать мотивационные процессы, целесообразным видится применение методов, предполагающих определение экспертных оценок по критериям управления и удовлетворенности сотрудников в сфере мотивации.

Элементами мотивационных процессов в организации могут являться следующие методы, соотносящиеся с составляющими организационной культуры:

1. методы, связанные с мотивированием единства миссии и целей реализуются посредством: поощрения единства целей; поощрения детализации организационных целей применительно к каждому из иерархических уровней,

2. методы, связанные с взаимодействием с руководством, реализуются в виде: оптимизации услуг и удобств, которые организация предоставляет сотрудникам; ротации и обновления кадрового состава; профилактики текучести сотрудников; оптимизации приема на работу; профилактики

заболеваемости и травматизма; повышения уровня дисциплины, профилактики возможных причин пропуска рабочих дней; оценки руководством результатов обучения; повышения оперативности реагирования на жалобы, запросы; повышения эффективности коммуникаций; улучшения четкости и точности действий руководителей;

3. методы, связанные с мотивированием адаптивности, выражаются в виде: поощрения повышения интенсивности рыночных исследований; поощрения выдвижения предложений, направленных на улучшение тех или иных аспектов функционирования организации, рацпредложений;

4. методы, связанные с мотивированием участия персонала реализуются в виде: создания групп, направленных на улучшение, развитие деятельности и участие персонала в данных группах; премирования, признания заслуг; карьерного роста; повышения компетентности; общего развития сотрудников, повышения уровня их квалификации; проведения аттестаций; поощрения высоких результатов развития, профессиональной подготовки; признания значимости результатов деятельности сотрудников, групп.

В качестве метода, используемого для того, чтобы выявить уровень мотивации, определен метод экспертных оценок. Предлагаемая шкала оценок - балльная, от нуля до пяти. Данное направление исследование должно позволить определить проблемы, связанные с мотивацией сотрудников, в соотношении с составляющими организационной культуры.

Четвертое направление. Достигнутые результаты предлагается исследовать на основе показателей, характеризующих производительность трудовой деятельности. Данные показатели могут быть различными. Состав показателей определяется размером организации, отраслью, в которой она функционирует.

К примеру, анализ может быть проведен по показателям, которые являются наиболее типичными, в виде: объема выпуска продукции, услуг на одного сотрудника; объема выпуска продукции предусмотренного качества

на одного сотрудника; числа рекламаций, жалоб в пересчете на одного сотрудника. Определение данных показателей производится путем расчета, исходя из сведений, представленных в документации управленческого и финансового характера.

3 этап предполагает проведение сводного анализа.

В качестве гипотезы для сводного анализа выступает выявление объективных тенденций, взаимосвязи, для того, чтобы определить прогнозы развития мотивации. Предположение состоит том, что эффективные методы мотивирования, высокий уровень организационной культуры способствуют повышению удовлетворенности сотрудников и производительности трудовой деятельности. При этом возможны ситуации, когда указанная связь отсутствует. В этой связи представляется необходимым проведение анализа применительно к различным ситуациям.

Так, высокий уровень удовлетворенности может сопровождаться низкими показателям производительности трудовой деятельности. В подобных случаях организация функционирует для удовлетворения потребностей сотрудников, и не учитывает необходимость достигать те или иные рыночные результаты.

Высокий уровень развития организационной культуры, сопровождающийся низкими показателями эффективности методов управления персоналом демонстрирует недостаточность внедрения принципов организационной культуры в жизнь и потребность в оптимизации указанных методов исходя из требований организационной культуры.

Если методы управления персоналом являются совершенными, а уровень организационной культуры - высокий, и уровень удовлетворенности при этом является низким, это является свидетельством наличия проблем.

Для подобного анализа необходимо формировать многофакторную регрессию, которая будет демонстрировать взаимосвязи. Также необходимо применять методы корреляционного анализа.

Данный этап завершается перечнем проблемных составляющих организационной культуры и методов мотивации сотрудников, оптимизация которых является первоочередной, и которые обеспечат наибольший рост эффективности функционирования организации.

4 этап. Включает формирование проекта, нацеленного на обеспечение роста вовлеченности персонала, повышения адаптивности сотрудников на базе оптимизации организационной культуры для обеспечения роста эффективности деятельности организации.

Проект предполагает необходимость разработать и реализовать мероприятия, обеспечивающие рост вовлеченности персонала, повышение адаптивности на базе оптимизации организационной культуры.

## **2.2 Изучение особенностей функционирования и системы управления персоналом в ООО «Приправка.РУ»**

Разработку рекомендаций по управлению формированием и развитием корпоративной культуры для роста результатов деятельности организации будем проводить на примере ООО «Приправка.РУ».

ООО «Приправка.РУ» (торгово-производственная организация) выступает юридическим лицом и в соответствии с законодательством Российской Федерации функционирует на основе ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и Гражданского кодекса РФ.

Компания ООО «Приправка.РУ», дата регистрации – 2 марта 2010 года, регистратор - Инспекция Федеральной Налоговой Службы по г. Белгороду. Одним из учредителей является Цицерова Наталья Сергеевна. Полное официальное наименование - общество с ограниченной ответственностью «Приправка.РУ». Юридический адрес: 308006, Белгород, ул. Луговая, дом 4Б. Телефон/факс: +7 961 170-08-83.



Организационно-правовая форма - общество с ограниченной ответственностью. Тип собственности - собственность иностранных граждан и лиц без гражданства.

ООО «Приправка.РУ» является юридическим лицом и создано без ограничения срока деятельности, имеет в собственности имущество, учитываемое на самостоятельном балансе, печать со своим наименованием, расчетный счет в рублях, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести ответственность, быть истцом и ответчиком в суде.

В качестве главного документа, регулирующего деятельность предприятия, выступает устав, в соответствии с которым основным видом деятельности является: «Оптовая торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями». Организация также зарегистрирована в таких категориях как: «Производство прочих готовых металлических изделий», «Производство прочих пищевых продуктов», «Оптовая торговля металлами и металлическими рудами».

В соответствии с Уставом целью функционирования Общества является получение прибыли путем осуществления торговли пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями.

Основными задачами организации является удовлетворение общественных потребностей населения в товарах, реализация на основе полученной прибыли социальных и экономических интересов участников.

Предметом деятельности Общества является:

- организация торговой сети для оптовой и розничной продажи товаров за наличный и безналичный расчет;
- выполнение товарно-закупочных, торговых, посреднических, бартерных и иных операций, обслуживание коммерческо-комиссионных магазинов других торговых предприятий;
- товарно-посреднические услуги по продвижению товаров на экспорт и проведение импортных закупок;

- оказание посреднических торговых и информационных услуг;
- проведение работ в сфере маркетинга, рекламы, экспортно-импортных операций;
- создание самостоятельных торговых предприятий;
- рекламная деятельность;
- организация и проведение розничной торговли;
- осуществление комплекса мер по переработке, хранению и повышению качества реализуемых товаров;
- другие виды деятельности в соответствии с Уставом и не запрещенные законодательством Российской Федерации.

Организация постоянно заботится о расширении своего ассортимента. Идя навстречу своим покупателям, ООО «Приправка.РУ» предлагает к продаже новые востребованные на рынке позиции.

На данный момент в ООО «Приправка.РУ» работа ведется по 2-м направлениям:

- крупнооптовая торговля – работа с оптовыми базами;
- мелкооптовая торговля – работа с розничными точками.

Для работы крупным оптом торговля осуществляется со складов площадью 3200 м<sup>2</sup>, оснащенных отдельными подъездными путями для авто- и ж/д транспорта.

Для удобства поставки продукции на склады, доставки и работы с клиентами используется как ж/д транспорт так и автотранспорт. Предприятие имеет 12 автомобилей, грузоподъемностью 25т., 4 автопогрузчика и гидравлические тележки.

Пропускная способность склада при 8-ми часовом рабочем дне – 350 тыс. тонн в месяц. Мелкооптовая торговля осуществляется с 3-х складов общей площадью 1500 м<sup>2</sup>. Обслуживается около 800 розничных точек. Для доставки в розницу имеется 5 автомобилей, грузоподъемностью от 3 до 5 т. Пропускная способность складов – 150 тыс. т в месяц. ООО «Приправка.РУ» имеет 1 собственный розничный магазин торговой площадью 500 м<sup>2</sup>.

Возглавляет компанию директор – Роман Александрович Шайдаров, который осуществляет руководство текущей деятельностью ООО «Приправка.РУ» и выступает от имени организации при совершении сделок или иных фактов экономической деятельности.

В подчинении у директора находятся:

1) секретарь, в должностные обязанности которого входит организационное обеспечение управленческой деятельности, информационно-справочное обслуживание по документам организации, ведение приема посетителей, подготовка документов и личных заявлений на подпись генеральному директору;

2) исполнительный директор, обязанности которого заключаются в обеспечении выполнения бюджета, разработке учетной политики организации. По согласованию с директором ООО «Приправка.РУ» начальник производства имеет право заключать партнерские соглашения и договоры, открывать расчетные, валютные и другие счета в банках и иных кредитных организациях;

3) юрист, в компетенции которого находятся вопросы, связанные с разработкой учредительных документов, положений о сделках, касающихся приобретения или отчуждения имущества организации; проверкой законности увольнения и перевода работников. Также юрист является законным представителем от имени ООО «Приправка.РУ» в государственных надзорных органах, рассматривающих дела об административных правонарушениях, выявленных на предприятии;

4) главный бухгалтер исполняет следующие обязанности: организует работу по постановке и ведению бухгалтерского учета организации, формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику, возглавляет работу по обеспечению порядка проведения инвентаризации и оценки имущества и обязательств, по организации системы внутреннего контроля и правильного оформления хозяйственных операций, руководит работниками бухгалтерии и организует работу по их

повышению квалификации.

Помимо непосредственных подчиненных директора ООО «Приправка.РУ», организационная структура предприятия включает и функциональные службы, деятельность которых контролируется исполнительным директором.

Данные службы в ООО «Приправка.РУ» представлены следующими отделами:

– коммерческий отдел, работа которого заключается в организации и координации торговой деятельности предприятия. Коммерческий директор занимается оперативным управлением на стратегическом уровне, в то время как маркетолог и аналитик исследуют потребности потенциальных и постоянных заказчиков на реализуемую организацией продукцию, товаровед осуществляет прием товаров и их детальный осмотр, а менеджеры по продажам осуществляют непосредственный контакт с потребителем, помогая в выборе нужного товара;

– бухгалтерия, работники которой обеспечивают ведение бухгалтерского, налогового и управленческого учета финансово-хозяйственной деятельности ООО «Приправка.РУ», взаимодействуют с государственными налоговыми и иными органами в пределах своей компетенции и осуществляют мониторинг актуальных законодательных и нормативных документов;

– отдел кадров, к компетенции которого относится ведение кадрового делопроизводства организации, включая организацию и проведение всех видов подготовки и повышения квалификации кадров;

– хозяйственный отдел, организующий хозяйственное обслуживание торговых площадей и офисных помещений, их поддержание в надлежащем виде в соответствии с гигиеническими, противопожарными требованиями и нормами, включая организацию ремонта помещений и рабочих мест;

– транспортный отдел, который занимается транспортным обеспечением деятельности ООО «Приправка.РУ»; разработкой годовых,

квартальных, месячных и оперативных планов-графиков транспортных перевозок на основе планов получения продукции и сопутствующих товаров и их отгрузки. К обязанностям работников транспортного отдела также относится содержание подвижного состава транспортных средств в технически-исправном состоянии.

Внешние информационные потоки на предприятии организованы достаточно рационально. С поставщиками, основная масса которых находится в городах России, используются электронные методы связи (электронная почта), факс, телефон. Лишь по мере крайней необходимости генеральный директор (или заместитель генерального директора) выезжает в командировку для личной встречи с контрагентами.

ООО «Приправка.РУ» по принципу своего построения имеет линейно-функциональную организационную структуру, представляющую предприятие как совокупность взаимосвязанных элементов. Каждый элемент имеет свои цели и задачи. Директор управляет своими прямыми подчиненными, имея при этом представление о действиях нижестоящих подчиненных.

Такой вид организационной структуры является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования.

Считается, что подобная структура является оптимальной для:

- 1) организаций малого и среднего размера;
- 2) для предприятий с ограниченной номенклатурой продукции.

ООО «Приправка.РУ» относится к категории малых предприятий с численностью до 50 человек, основная ассортиментная линия реализуемых изделий постоянна; стратегия развития, в основном, направлена на расширение спектра сопутствующих товаров.

Объект исследования имеет определенную систему организационно-регламентирующих документов, которая закладывает основу системы менеджмента на предприятии, способствует эффективному управлению

организацией и исключению дублирования функций в работе. Основными структурообразующими документами являются штатное расписание, положения о подразделениях и должностные инструкции. Однако эта система не может обеспечить оптимальное функционирование организации без разработки соответствующих нормативных и регламентирующих документов, определяющих цели, задачи каждого структурного блока, связи, формирующие рациональные информационные потоки, соответствие между ответственностью и полномочиями руководителей в пределах выделенных ресурсов. Таким комплексным документом является Положение об организационной структуре, которое отсутствует в организации.

Таким образом, можно заключить, что в целом структура управления построена с учетом особенностей направлений деятельности компании. Данная схема отлажена и работает, обеспечивая прибыль организации. Однако, данная структура имеет как определенные преимущества, так и недостатки, представленные на рисунке 2.1.



Рис. 2.1. Достоинства и недостатки организационной структуры ООО «Приправка.РУ»

В организации большое внимание уделяется человеческому фактору. Это значит, что каждый работник представляет собой личность и директор старается учитывать интересы каждого сотрудника. Если возникают проблемы, то решение обсуждается коллективом. Люди, работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, семейное положение, его способности и т.п. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов организации. В связи с этим директор строит свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного человека и старается устранять отрицательные последствия его действий.

Основная масса потребителей – это население Белгородской области.

Деятельность ООО «Приправка.РУ» ориентирована на покупателей, доход которых оценивается как «средний» и «выше среднего», поэтому при позиционировании своей продукции на рынке организация делает акцент на качестве продукции и соответствии современным тенденциям.

Удовлетворить потребности покупателя – одна из главных задач ООО «Приправка.РУ». Вследствие этого внимательно изучается покупательский спрос на те или иные ассортиментные группы, учитываются замечания со стороны покупателей, проводятся опросы.

Любая организация функционирует, по меньшей мере, в одной культурной среде, поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию. ООО «Приправка.РУ» зарекомендовало себя как молодое успешное, проверенное предприятие, реализующее качественную продукцию.

Для того, чтобы получить наиболее обобщающие показатели деятельности организации, характеризующие экономическую сторону ее функционирования, необходимо обратиться к бухгалтерской отчетности

ООО «Приправка.РУ» за 2015-2017 гг., баланс предприятия (форма № 1) представляет собой систему показателей, характеризующую в обобщенных стоимостных выражениях состояние средств организации на определенную дату, а отчет о финансовых результатах (форма № 2) является важнейшим источником для анализа показателей рентабельности предприятия, рентабельности реализованной продукции, рентабельности производства продукции, а также для определения величины чистой прибыли.

Основные показатели, характеризующие финансовые результаты деятельности предприятия, представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

#### Основные экономические показатели деятельности предприятия

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Откл. 2017г. от 2015г. (+,-)
Выручка, тыс.руб.	104342	106742	127580	23238
Себестоимость продаж, тыс. руб.	79797	58892	68844	-10953
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб.	110382	111620	112736	2354
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	10874	11853	12717	1843
Среднегодовая численность, чел.	30	32	35	5
Валовая прибыль, тыс.руб.	24545	47850	58736	34191
Коммерческие расходы, тыс.руб.	14837	22522	27473	12636
Управленческие расходы, тыс.руб.	2853	4444	4268	1415
Прочие доходы, тыс. руб.	13505	14166	9133	-4372
Прочие расходы, тыс.руб.	21189	12331	10510	-10679
Текущий налог на прибыль, тыс.руб.	758	4552	5154	4396
Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	-1587	18167	20464	22051
Производительность труда, тыс.руб.	3478,07	3335,69	3645,14	167,08
Фондоотдача, руб.	0,95	0,96	1,13	0,19
Фондоемкость, руб.	1,06	1,05	0,88	-0,17
Рентабельность продаж, %	23,52	44,83	46,04	22,51
Уровень рентабельности (убыточности), %	-1,99	30,85	29,73	31,71

Анализируя таблицу 2.1, можно сделать вывод о том, что за 2015 – 2017 года основные показатели деятельности ООО «Приправка.РУ» возросли: наблюдается увеличение выручки, а, следовательно, прибыли предприятия. Несмотря на то, в 2015 году обществом был получен убыток в размере 1587 тыс.руб., в 2016-2017 годах ООО «Приправка.РУ» за счет



снижения себестоимости продаж и прочих расходов смогло получить положительный финансовый результат. Таким образом, на отчетный период уровень рентабельности составил 29,73 %.

Анализ организационно-экономической характеристики ООО «Приправка.РУ» показал, что организация осуществляет свою деятельность по продаже пищевых продуктов, включая напитки, и табачных изделий оптом и в розницу, не нарушая законодательство РФ, стремится к поддержанию статуса надежного партнера в деловых отношениях с посредниками и поставщиками, а также предприятия, реализующего широкий ассортимент продукции высокого качества потребителям, не уступая конкурентам по основным параметрам, предъявляемым рынком..

Экономическая характеристика демонстрирует, что ООО «Приправка.РУ» развивается стабильно, имеет положительную динамику, необходимую для покупки новых торговых помещений, расширяя свою деятельность, увеличивая количество каналов распределения продукции и ассортимент производимых товаров.

Определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность, экономический рост и эффективность производства, является наличие на предприятии человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные задачи. Для эффективного управления персоналом предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры. Кадры, являющиеся наиболее ценной и важной частью производительных сил, могут делиться по группам в зависимости от множества факторов, причем для каждой сферы деятельности характерен особый состав работников, который постоянно изменяется и совершенствуется по мере технического прогресса и повышения общего культурного уровня населения. Это приводит к облегчению управления, большей производственной эффективности и повышению качества продукции. От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят качество и

своевременность предоставления товаров или услуг и, как следствие, объем прибыли, издержек и ряда других экономических показателей. Анализ состава трудового коллектива должен проводиться как для целей планирования дальнейшей деятельности организации, так и для целей контроля или оценки результатов этой деятельности.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. При этом особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий. На протяжении исследуемого периода в ООО «Приправка.РУ» обеспеченность трудовыми ресурсами составила 100 %.

Немаловажным этапом анализа кадрового состава предприятия является анализ трудовых ресурсов по категориям работников и их структура. В ООО «Приправка.РУ» наибольший удельный вес занимает такая категория работников, как служащие – 57,1%, где 37,1 % приходится на специалистов, что обусловлено спецификой деятельности общества (таблица 2.2).

Таблица 2.2

#### Состав и структура трудовых ресурсов ООО «Приправка.РУ»

Категории работников	2015г.		2016г.		2017г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Всего по предприятию	30	100	32	100	35	100
в т.ч. рабочие постоянные	14	46,7	13	40,6	15	42,9
Служащие	16	53,3	19	59,4	20	57,1
в т.ч. руководители	7	23,3	7	21,9	7	20,0
специалисты	9	30,0	12	37,5	13	37,1
Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами, %	100		100		100	

Соотношение числа руководителей и подчиненных в ООО «Приправка.РУ» для наглядности представим схематически на рисунке 2.2.

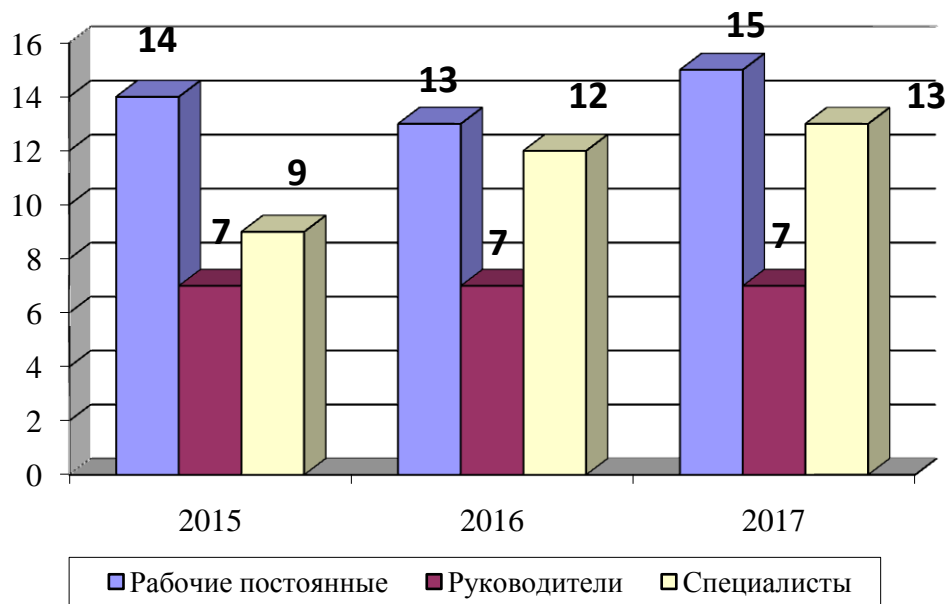


Рис. 2.2. Соотношение руководителей и подчиненных в ООО «Приправка.РУ»

Анализ возрастного состава ООО «Приправка.РУ» показал, что в обществе преобладают сотрудники старшего возраста: 32% - 36-50 лет; 17% - 51-55 лет; 28% - старше 56 лет и всего 23% - это молодежь до 35 лет. Такая структура общества обусловлена территориальным расположением общества – это городская местность, а именно областной центр. А также низкой заработной платой. Для наглядности структуру возрастного состава представим схематически на рисунке 2.3.

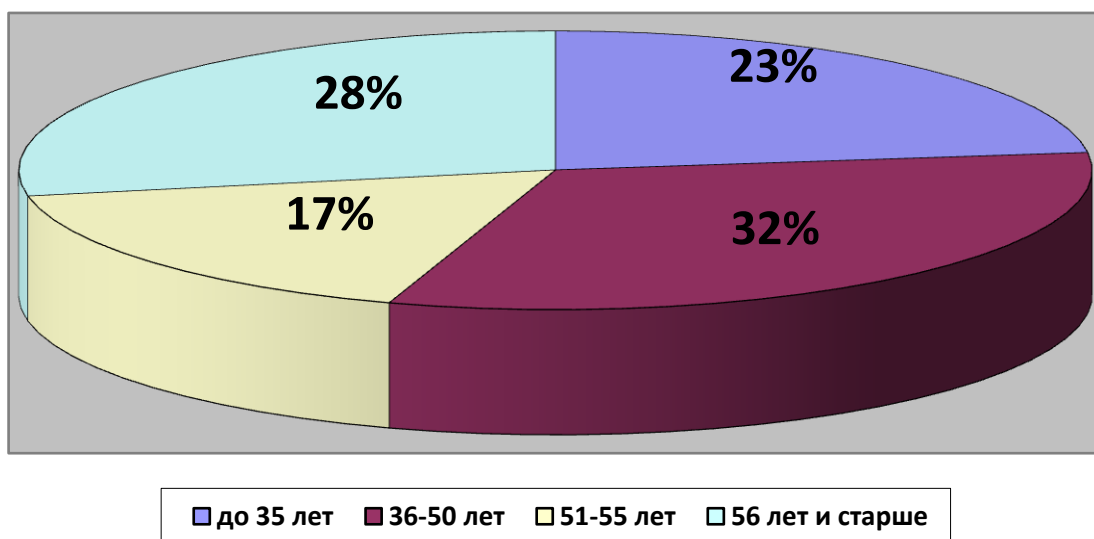


Рис. 2.3. Структура возрастного состава ООО «Приправка.РУ»

Для решения этой проблемы в ООО «Приправка.РУ» принимаются следующие меры по решению кадрового вопроса:

- посещаются ярмарки молодых специалистов;
- публикуются объявления о приглашении специалистов на работу в средствах массовой информации;
- двум специалистам оплачивается съемное жилье.

Среднемесячная заработная плата в 2017 году в ООО «Приправка.РУ» составила 30279 рублей, рабочих (водители, грузчики, кладовщик, продавец) – 23725 рублей, специалистов – 26430 рублей, руководителей – 40252 рублей (рис.2.4).

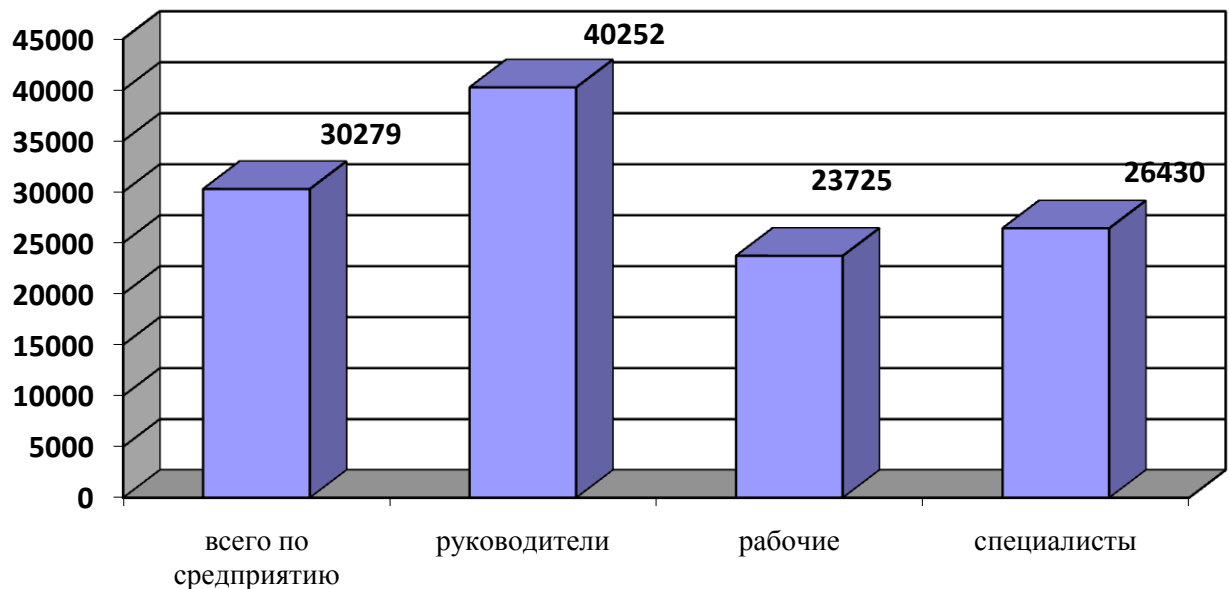


Рис. 2.4. Среднемесячная заработная плата в ООО «Приправка.РУ» по категориям работников в 2017 году, руб.

Руководством ООО «Приправка.РУ» применяется принцип тождественности компетенции и ответственности. Каждый сотрудник предприятия несет ответственность за свои действия и деятельность, которую он осуществляет в соответствии с занимаемым рабочим местом. На предприятии компетенция и ответственность делегируются подчиненным сотрудникам, хотя ответственность в целом несет руководитель предприятия.

Подобная практика нашла свое отражение в должностных инструкциях предприятия и структуре организации.

В ООО «Приправка.РУ» должностные обязанности распределяются таким образом, чтобы обеспечить по возможности нацеленность каждого работника на достижение целей организации. За счет высокого уровня ответственности, оперативности при принятии решений, четкого распределения полномочий и обязанностей, обеспечиваются условия, которые необходимы, чтобы поддерживать дисциплину, что, в свою очередь, обеспечивает развитие организации.

### **2.3 Диагностика уровня корпоративной культуры ООО «Приправка.РУ»**

На протяжении истории организации формирование организационной культуры ООО «Приправка.РУ» происходило естественным путем. При этом формальное закрепление организационной культуры не осуществлялось. Представляется необходимым рассмотреть ряд существующих составляющих организационной культуры анализируемой организации (таблица 2.3).

Таблица 2.3  
Составляющие организационной культуры ООО «Приправка.РУ»»

Составляющая организационной культуры	Содержание
Миссия	Удовлетворять потребности общества в продуктах питания инновационным, экологически безопасным, качественным и экономически эффективным способом
Цель	Обеспечить устойчивый рост организации и доходов персонала
Ключевой принцип	Ориентация на потребителей, высокое качество продукции
Задачи	Определяются Уставом исходя из миссии организации, ценностей, являющихся ориентиром для руководства
Ценности	Жизнерадостность, оптимизм, деятельность в рабочих командах, порядочность, честность, командная работа, оптимизм и жизнерадостность
Девиз	Делать жизнь людей лучше и дольше

Табл. 2.4, 2.6, рис. 2.5-2.8 отражают результаты анализа анкет, которые заполняли сотрудники подразделений организации (первая группа относится к центральному аппарату, вторая - функциональным службам, третья - производственным участкам) с точки зрения таких критериев, как целенаправленность, адаптивность, согласованность, вовлеченность, согласно анкете, которая представлена в Приложении 8.

Таблица 2.4

#### Анализ уровня корпоративной культуры по фактору вовлеченности

Показатель корпоративной культуры по фактору «Вовлеченность»	1 группа	2 группа	3 группа
Полномочия	2,49	2,77	3,45
Ориентация в команде	3,0	3,92	3,87
Способность и развитие	2,90	2,35	3,44

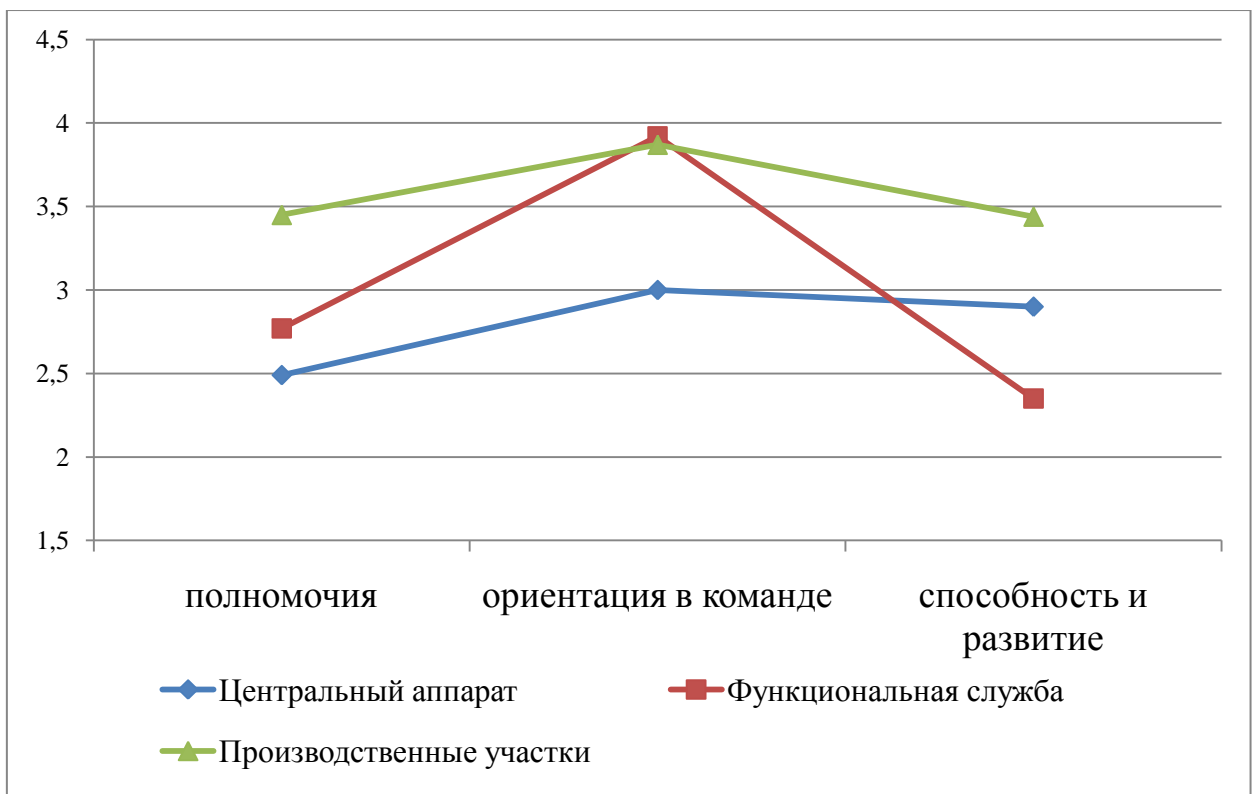


Рисунок 2.5. Анализ уровня корпоративной культуры по фактору вовлеченности для филиалов

Таблица 2.5

## Анализ уровня корпоративной культуры по фактору согласованности

Показатель корпоративной культуры по фактору «Согласованность»	1 группа	2 группа	3 группа
Основные ценности	3,20	3,10	3,86
Взаимное согласие	3,23	2,67	3,47
Координация и интеграция	3,28	2,92	3,67

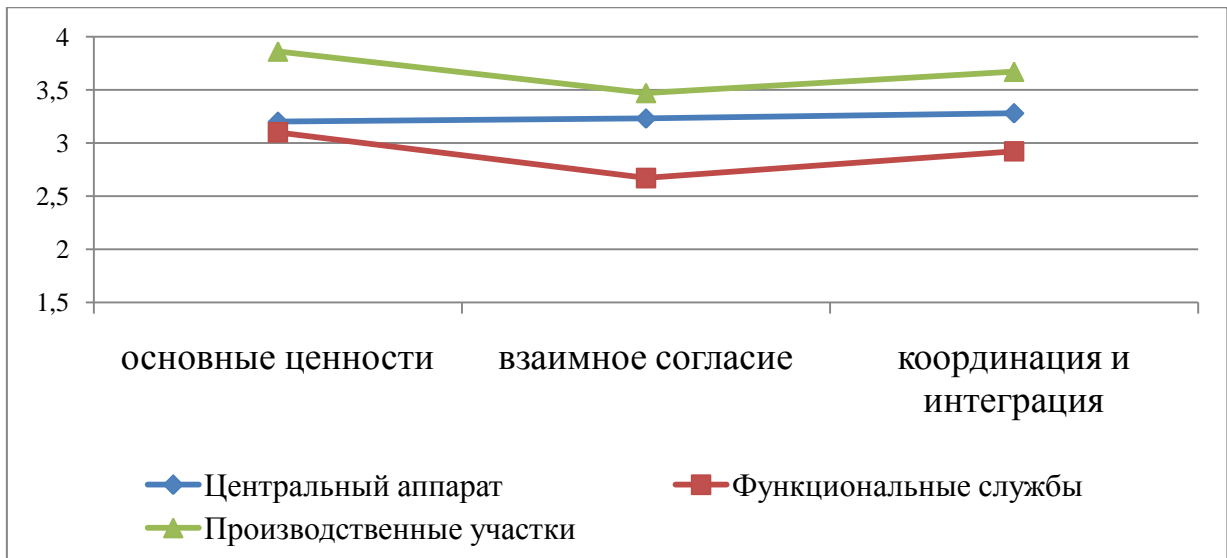


Рисунок 2.6. Анализ уровня корпоративной культуры по фактору согласованности для филиалов

Таблица 2.6

## Анализ уровня корпоративной культуры по фактору адаптивности

Показатель корпоративной культуры по фактору «Адаптивность»	1 группа	2 группа	3 группа
Создание изменений	2,6	2,35	3,04
Ориентация на потребителя	3,1	2,42	3,31
Организационное поведение	3,38	3,09	3,65

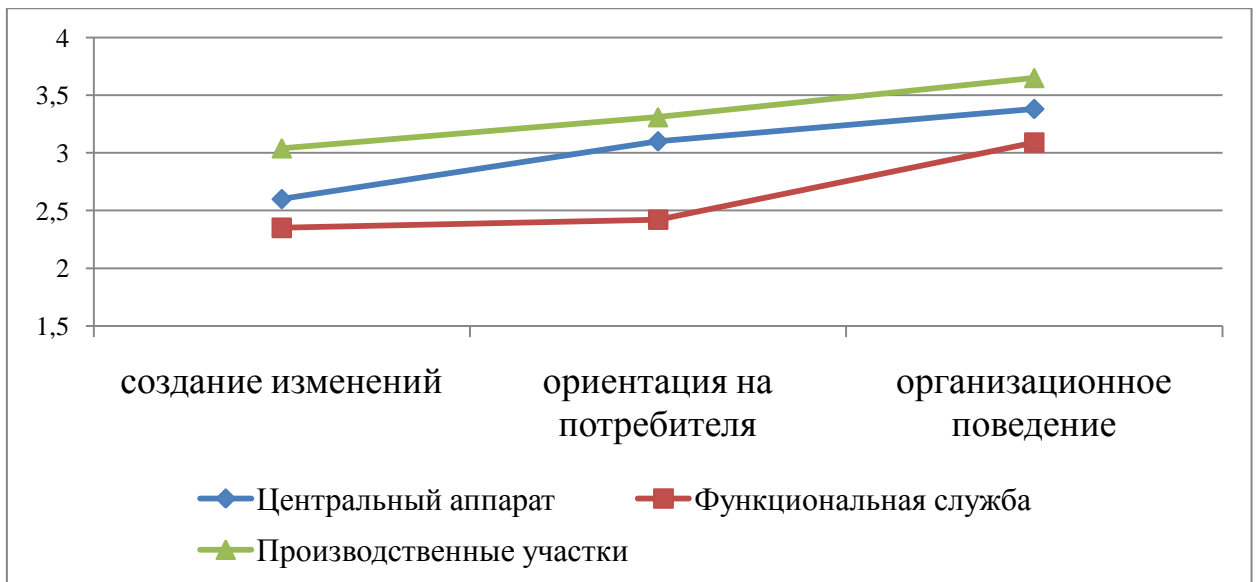


Рисунок 2.7. Анализ уровня корпоративной культуры по фактору адаптивности

Таблица 2.7

### Анализ уровня корпоративной культуры по фактору целенаправленности (миссии)

Показатель корпоративной культуры по фактору «Целенаправленность»	1 группа	2 группа	3 группа
Стратегическое управление и цели	3,15	3,51	3,82
Задачи и стремления	3,26	2,84	3,90
Видение	2,9	2,85	3,86

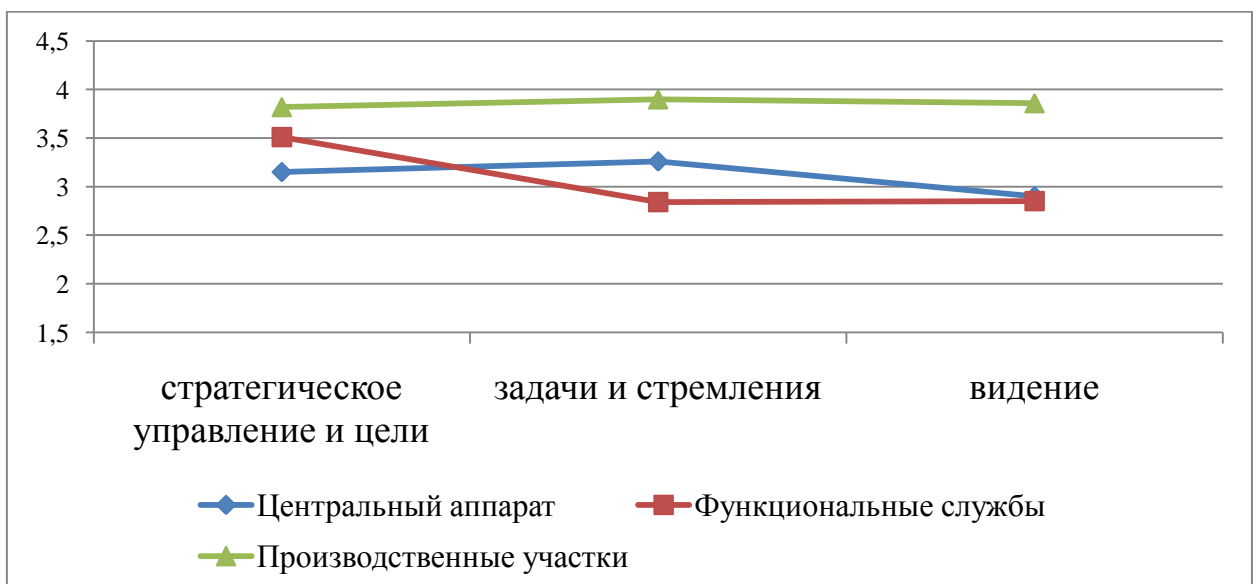


Рисунок 2.8. Анализ уровня корпоративной культуры по фактору целенаправленности (миссии)



Согласно итоговым таблицам, в ООО «Приправка.РУ» показатели, характеризующие организационную культуру, находятся на среднем уровне. Таким образом, можно сделать следующий вывод - руководители должны повышать организационную культуру, ее прогрессивность.

Согласно практике, малые предприятия, каковым является и анализируемое предприятие - ООО «Приправка.РУ», характеризуются более высокими показателями по адаптивности и вовлеченности, и в меньшей степени показателями целенаправленности и согласованности. Организационной культуре малых предприятий присущи плановые семейные отношения, консерватизм, и одновременно максимальное поощрения инициативы с ориентацией на достижение конечного результата.

Применительно к ООО «Приправка.РУ» сводные данные, характеризующие организационную культуру, отображены в таблицах 2.8-2.9

Таблица 2.8

## Обобщенные результаты анализа корпоративной культуры

№ п/п	Вовлеченность	Согласованность	Адаптивность	Миссия	Итого по филиалам
1 группа	2,8	3,2	3,0	3,1	3,025
2 группа	3,0	2,9	2,6	3,0	2,875
3 группа	3,6	3,7	3,3	3,9	3,625
Итого	3,13	3,27	2,97	3,33	3,18

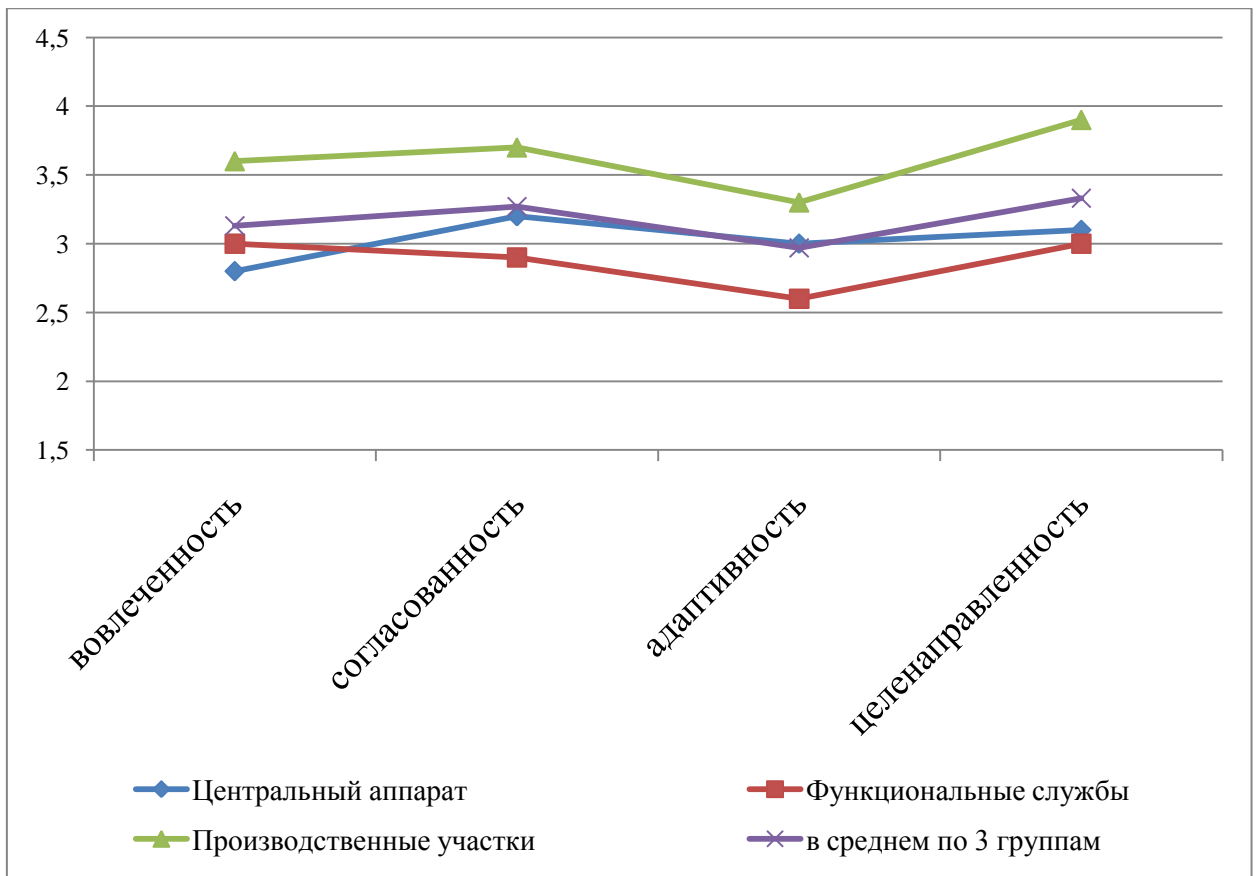


Рисунок 2.9 Обобщенный анализ по подразделениям

Таблица 2.9

## Сводный обзор корпоративной культуры ООО «Приправка.РУ»

	Вовлеченность			Согласованность			Адаптивность			Миссия		
	Полномочия	Ориентация в команде	Способность и развитие	Основные ценности	Взаимное согласие	Координация и интеграция	Создание изменений	Ориентация на потребителя	Организационное поведение	Стратегическое управление и цели	Задачи и стремления	Видение
1 группа	2,49	3	2,9	3,2	3,23	3,28	2,6	3,1	3,38	3,15	3,26	2,9
2 группа	2,77	3,92	2,35	3,1	2,67	2,92	2,35	2,42	3,09	3,51	2,84	2,85
3 группа	3,45	3,87	3,44	3,86	3,47	3,67	3,04	3,31	3,65	3,82	3,9	3,86

Соответственно, на основе исследования составляющих организационной культуры анализируемого предприятия выявлен средний уровень организационной культуры. При этом выявлены относительно

невысокие показатели по таким составляющим, как адаптивность организации к изменениям внешней среды, вовлеченность сотрудников.

*Далее представим результаты исследования удовлетворенности персонала различными составляющими работы в организации.*

В анкете представлен ряд блоков вопросов, обеспечивающих возможность исследования структуры мотивации персонала, условий трудовой деятельности, социальных льгот, оплаты труда, управления карьерой, и факторов, относящихся к мотивации нематериального характера. Анкетирование осуществлялось применительно к двадцати семи сотрудникам - руководителю подразделения, трем сотрудникам, занимающим должности руководителей отделов, и двадцати трем рабочим. Возраст указанных лиц - от двадцати семи до семидесяти лет.

85,71 процент респондентов - мужчины, у четырех сотрудников имеется высшее образование, распределение по продолжительности работы на анализируемом предприятии - до одного года 3,7 процентов респондентов, от трех до пяти лет 51,8 процентов, от шести до десяти лет - 29,63 процентов, процентов, более двадцати лет 14,81 процентов.

Выявлено, что доля тех, кто не дал ответ, составила 25,93 процента, 29,63 процентов респондентов не удовлетворены работой, тогда как доля тех, кто полностью ею удовлетворен, составила 44,44 процента (рис. 2.10).



Рисунок 2.10. Удовлетворенность работой

Выявлено, что удельный вес респондентов, которые довольны отношениями с другими сотрудниками, составил 55,56 процентов (рис. 2.11).

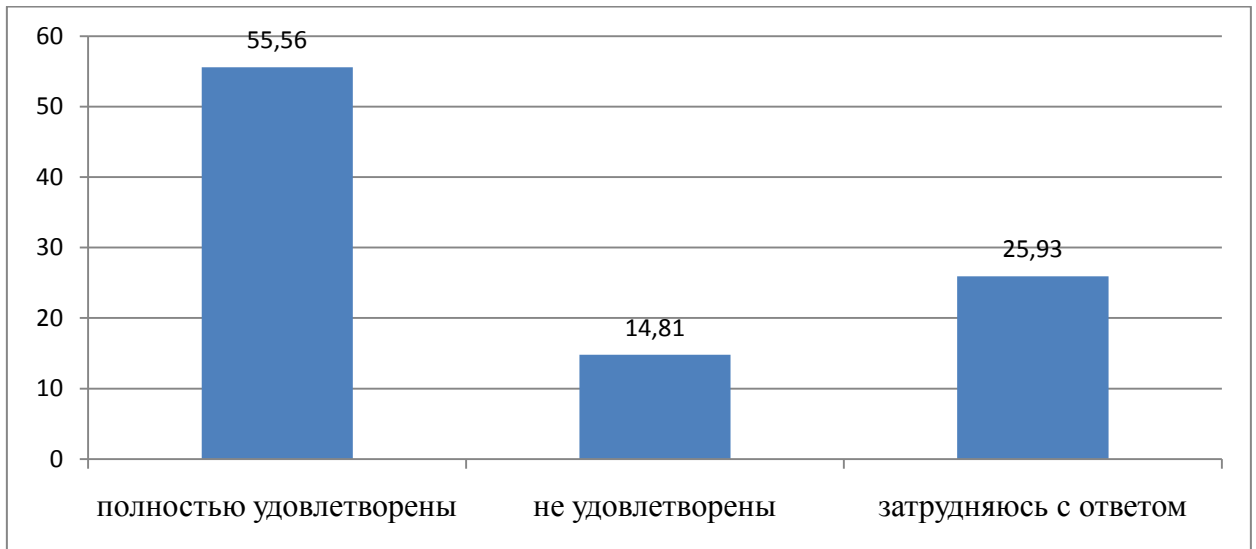


Рисунок 2.11. Отношения в коллективе

По вопросу о соответствии работы способностям распределение ответов является следующим - Не дали ответ 14,81 процентов респондентов, 29,63 процентов полагают, что выполняемая работа не соответствует их способностям, 55,56 процентов респондентов расценивают свою работу соответствующую способностям (рис. 2.12).

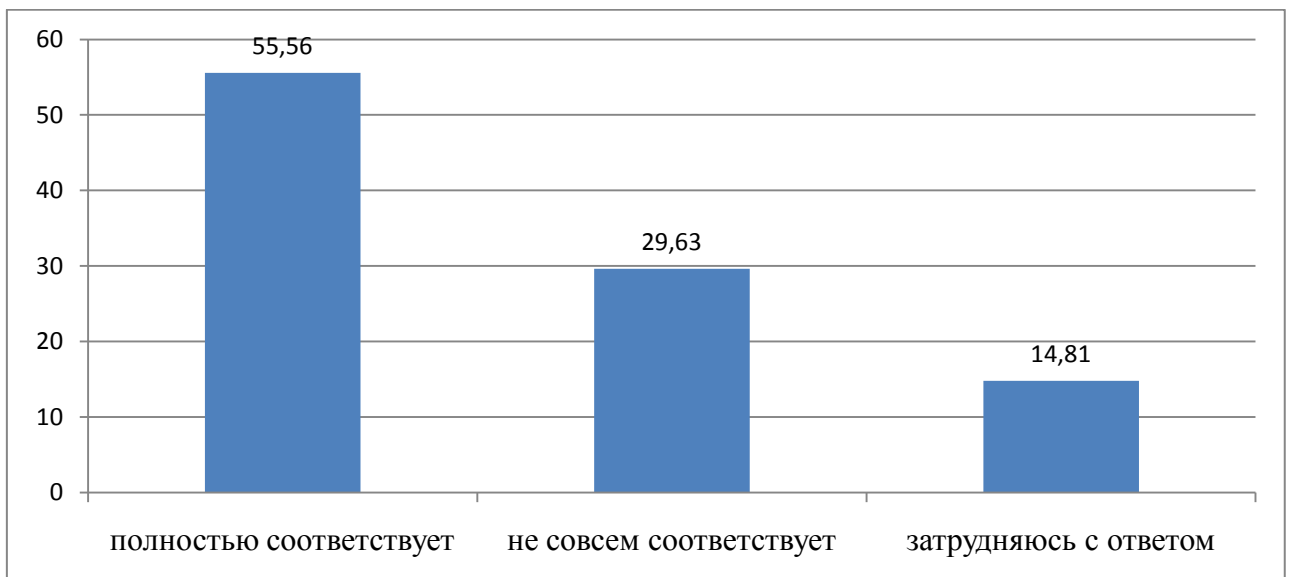


Рисунок 2.12. Соответствие способностям

Анкетирование не выявило сотрудников, которые совершенно не удовлетворены режимом работы. Режим работы устраивает 85,19 респондентов, 14,81 процентов респондентов - устраивает отчасти (рис. 2.13).

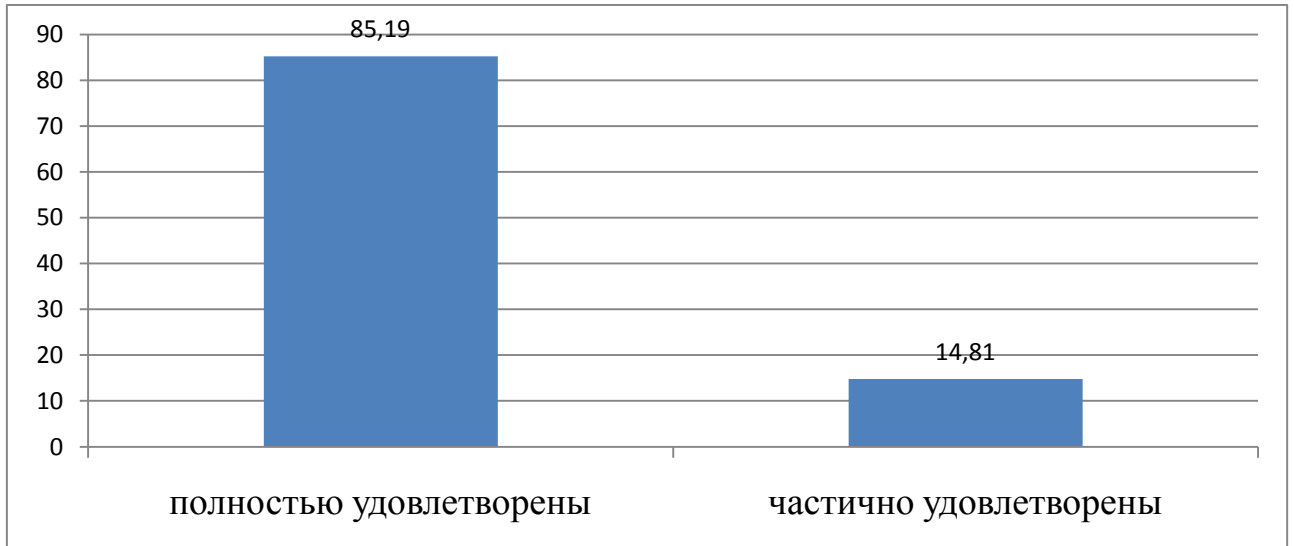


Рисунок 2.13. Удовлетворенность режимом

Не удовлетворенных санитарно-гигиеническими условиями не выявлено. 85,19 процентов респондентов удовлетворены указанными условиями, 14,81 процентов не дали ответ, (рис. 2.14).

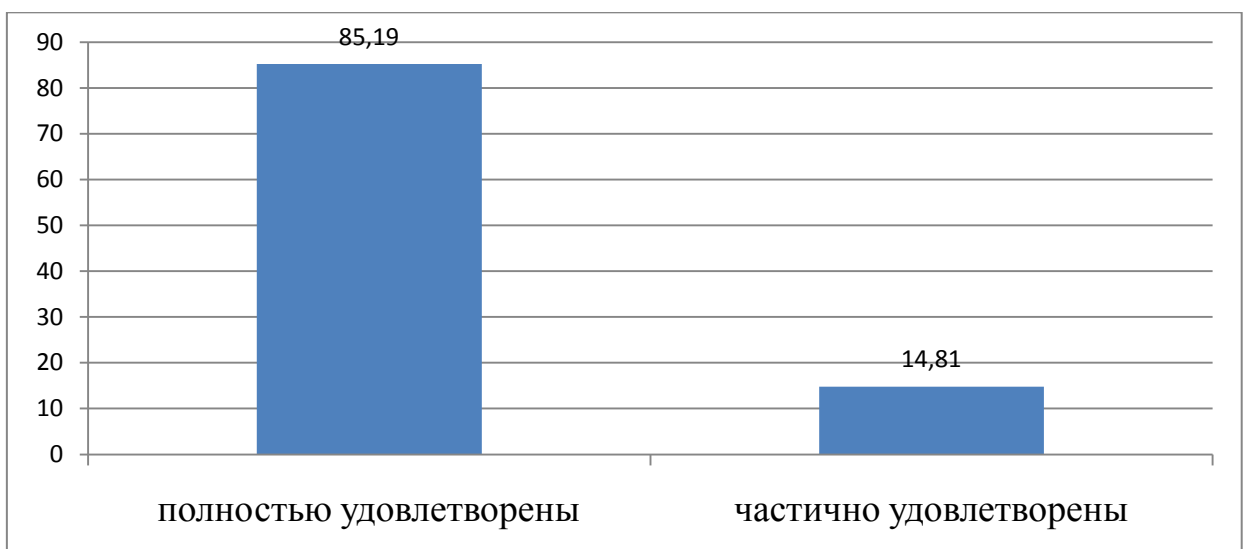


Рисунок 2.14. Удовлетворенность санитарно-гигиеническим условиям

Удовлетворенность оснащённостью рабочих мест отметили 70,37 процентов опрошенных. Отчасти данные условия устраивают 14,81

процентов опрошенных. 14,82 процентов опрошенных не дали ответ, тех, кто не удовлетворен оснащённостью рабочих мест, нет (рис. 2.15).

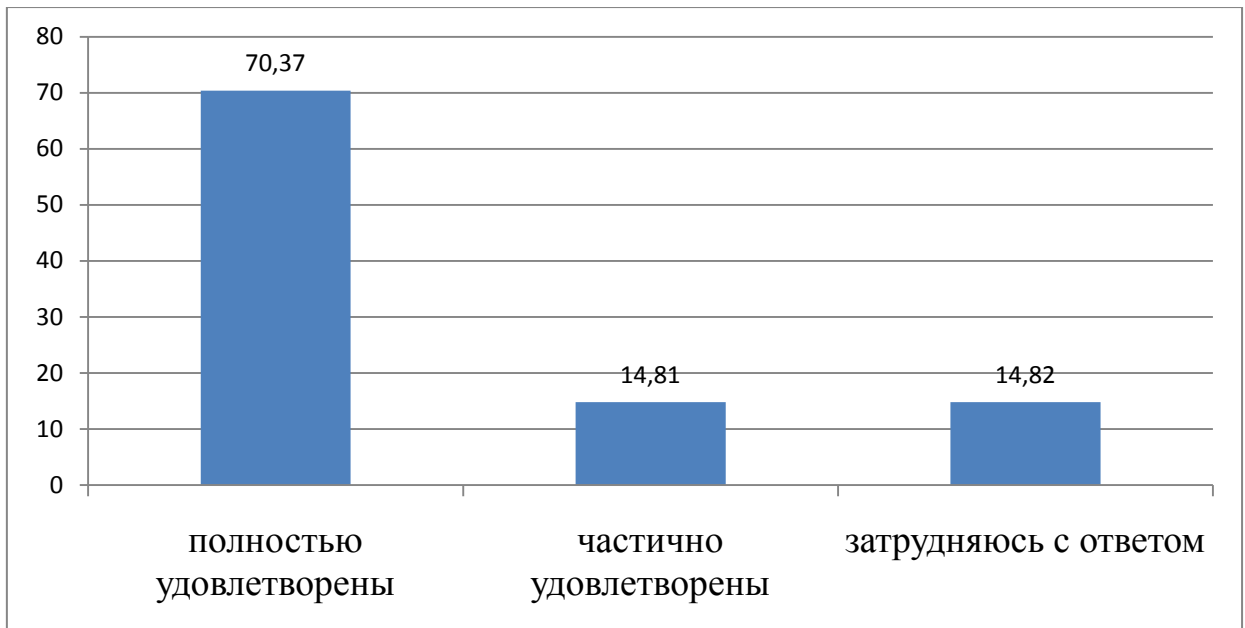


Рисунок 2.15. Техническая оснащённость

Существующие возможности карьерного роста удовлетворяют 70,37 процентов респондентов. Доля частично удовлетворенных составила 14,81 процентов, 14,82 процентов не дали ответ (рис. 2.16). При этом доля тех, кто полагает, что возможности профессионального роста отсутствуют, составила 29,63 процентов (рис. 2.17).

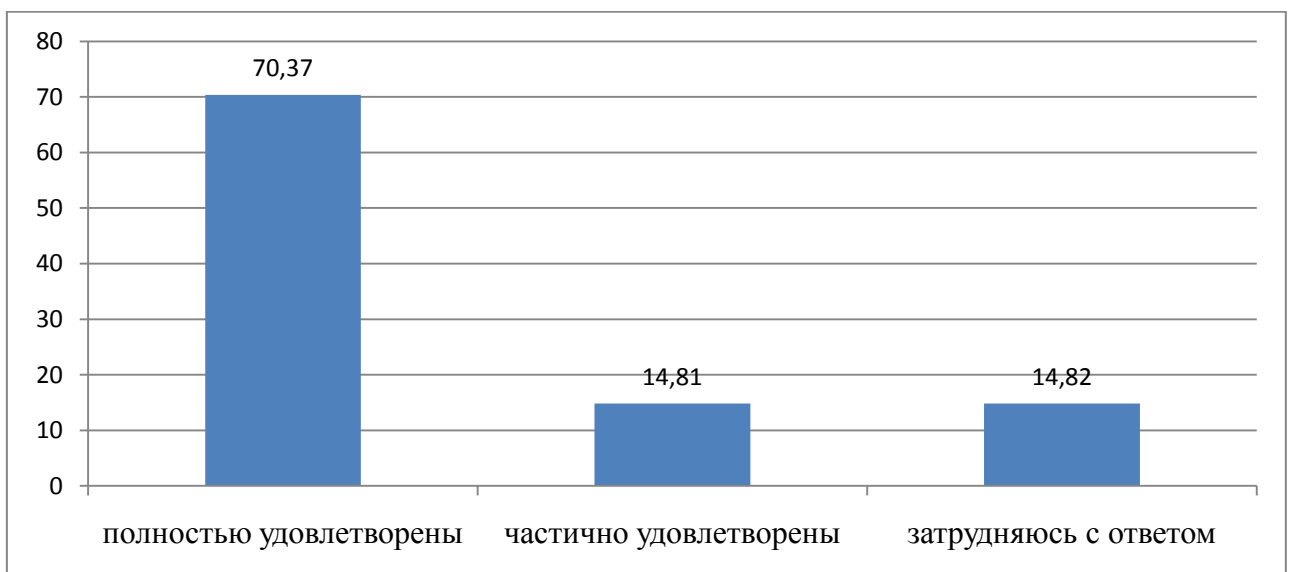


Рисунок 2.16. Возможности профессионального роста

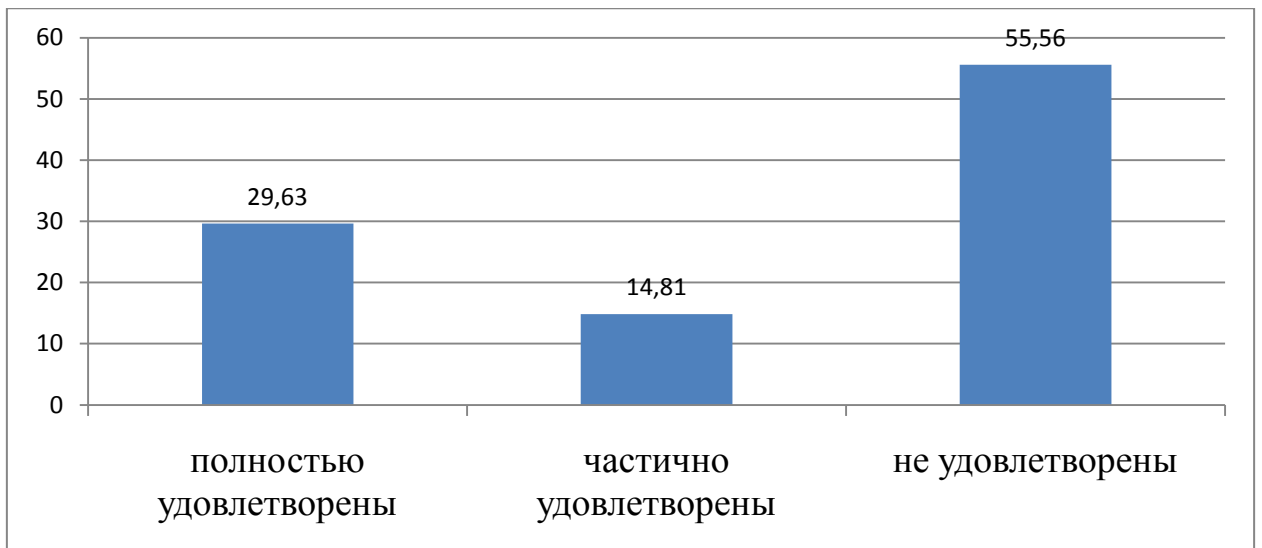


Рисунок 2.17. Возможности продвижения по службе

Величина зарплаты удовлетворяет 55,56 процентов респондентов, доля частично удовлетворенных составила 29,63 процентов, доля тех, кто не удовлетворен величиной зарплаты, составила 14,81 процентов (рис. 2.18).

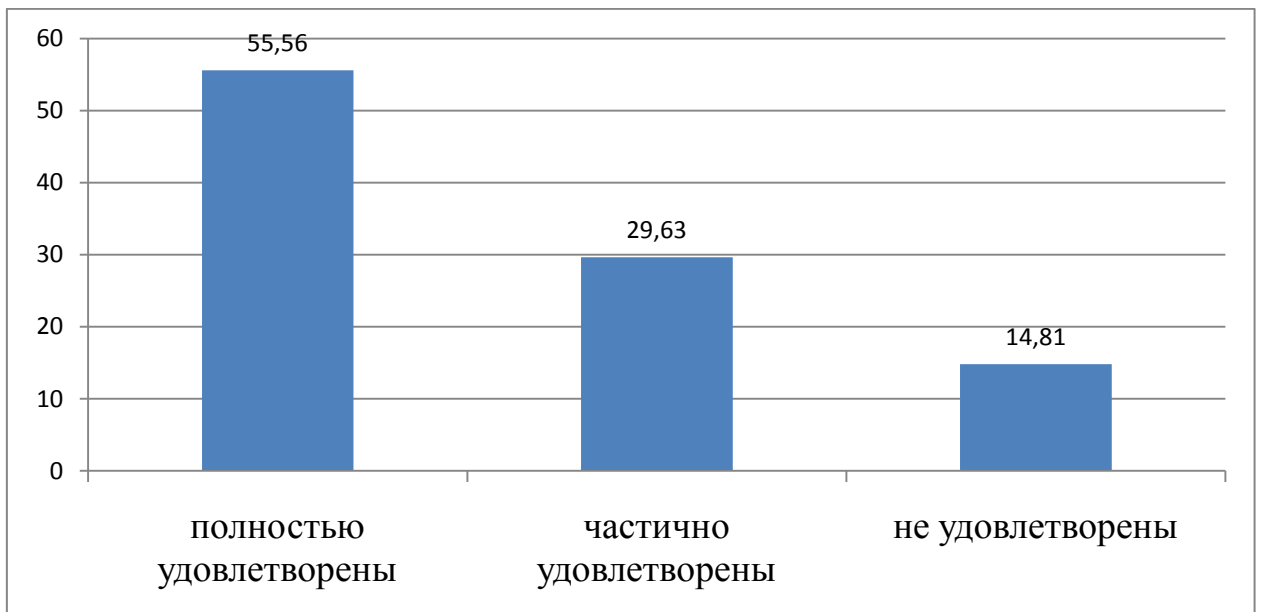


Рисунок 2.18. Удовлетворенность оплатой труда

Удельный вес опрошенных, полагающих, что их полномочия соответствуют навыкам, способностям, знаниям, составила 55,56 процентов. Удельный вес респондентов, полагающих, что их полномочия являются ограниченными в сравнении с их навыками, составила 29,63 процентов (рис. 2.19).

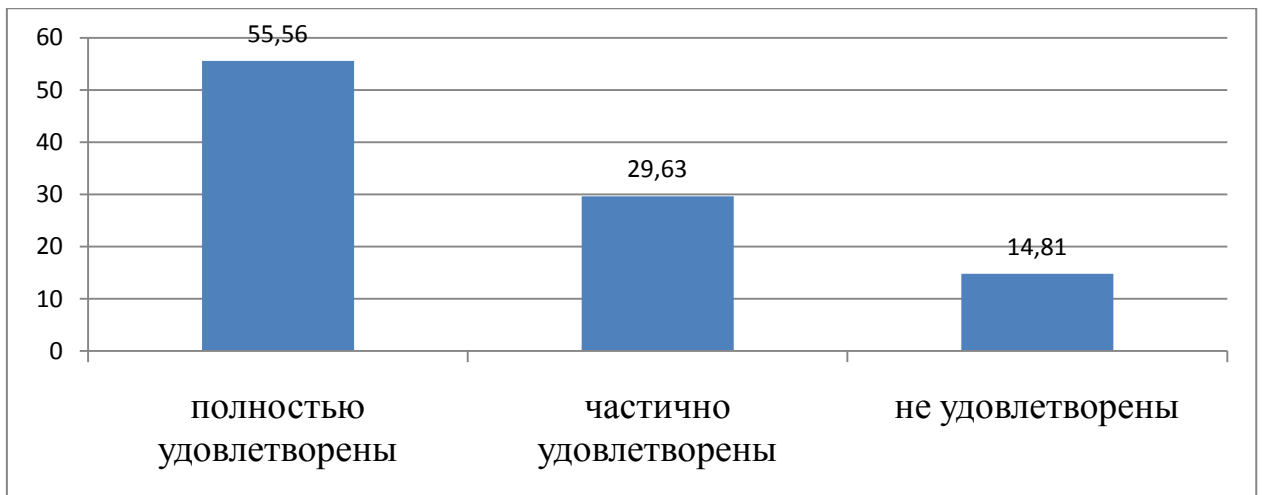


Рисунок 2.19. Соответствие знаний полномочиям

Удовлетворенность отношениями с руководством выразила большая часть респондентов 85,19 процентов (рис. 2.20).

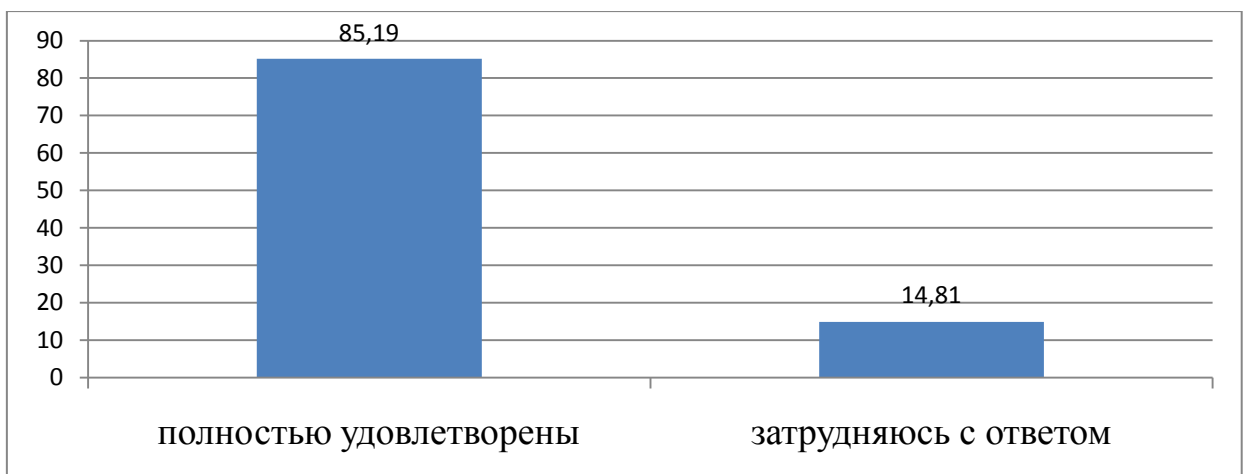


Рисунок 2.20. Отношения с руководителем

Удельный вес сотрудников, которые удовлетворены работой, составил 55,56 процентов. Доля работников, которые удовлетворены работой отчасти, и ищут другую работу, составила 29,63 процентов. Удельный вес сотрудников, не удовлетворенных своей работой, активно ищущих новое место работы, составил 14,81 процентов (рис. 2.21).



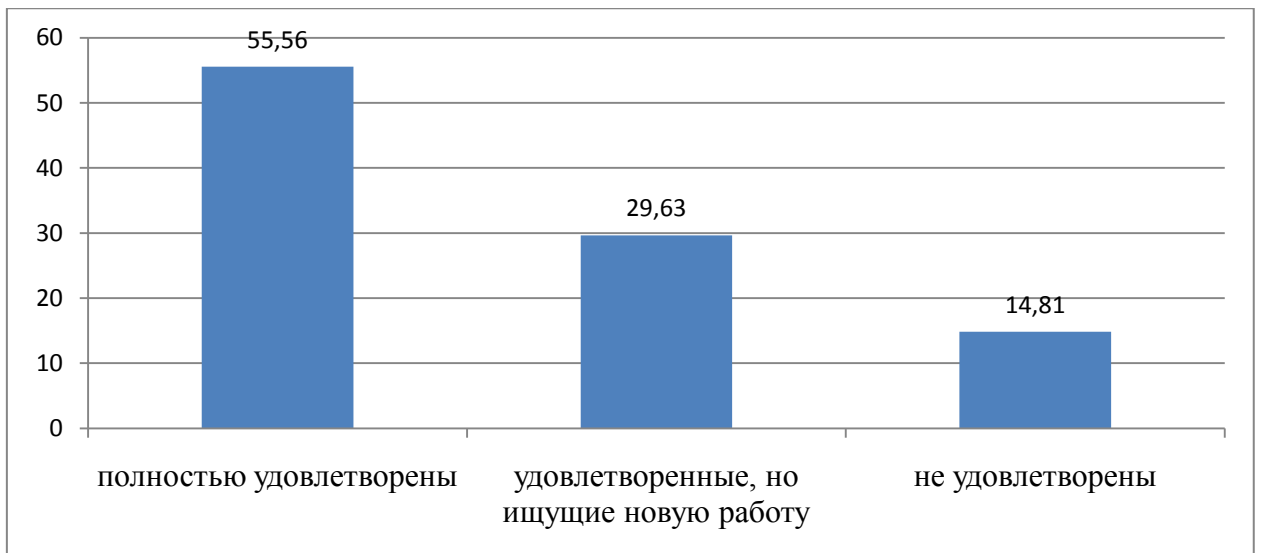


Рисунок 2.21. Стабильные и мобильные сотрудники

Наиболее частыми ответами на вопрос о пяти ключевых характеристиках работы явились упоминания зарплаты - 55,56 процентов, благоприятного климата - 44,44 процента, благоприятных условий трудовой деятельности - 44,44 процента, возможности карьерного роста - 44,44 %, профессионального роста - 55,56 процентов (рис.2.22).

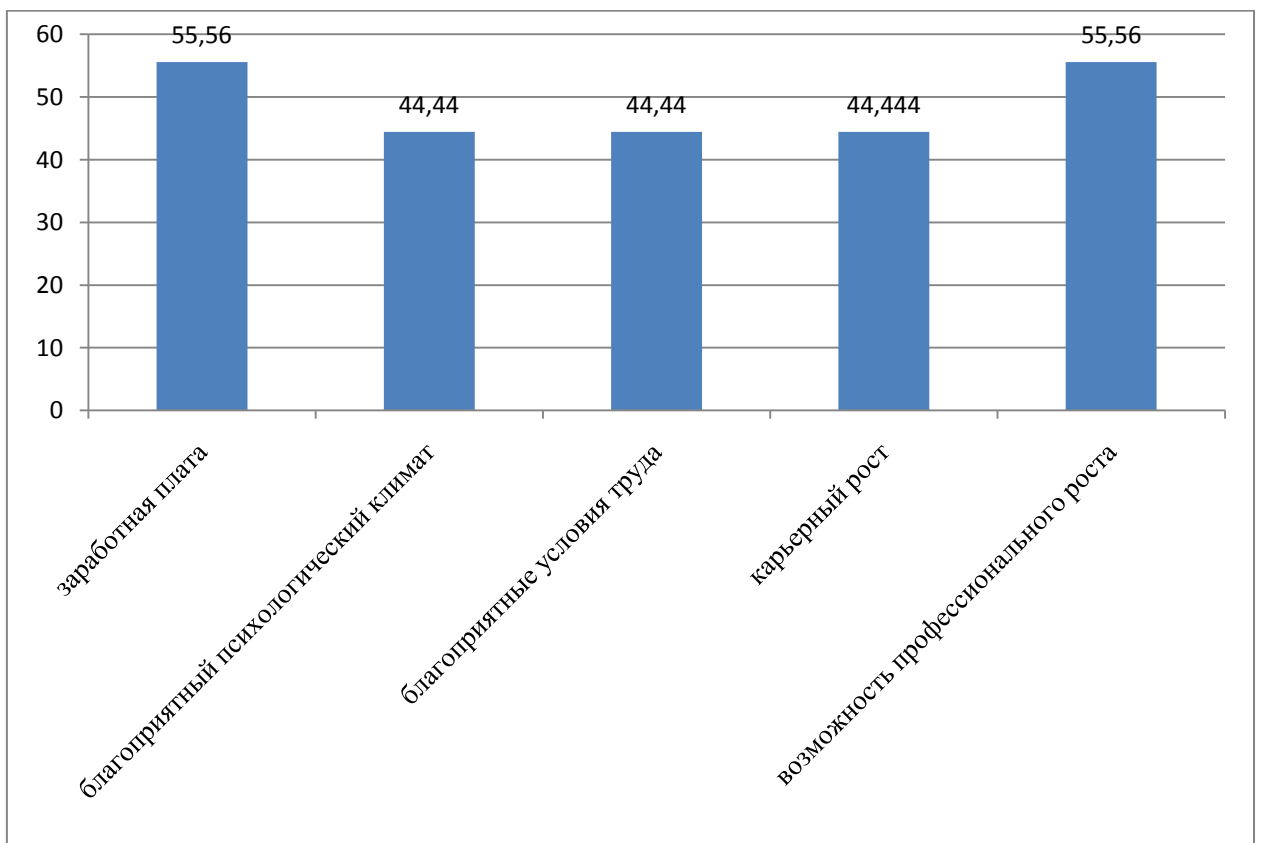


Рисунок 2.22. Важные характеристики работы

По вопросу о наличии в организации льгот социального характера получены следующие результаты. В 29,63 процентах случаев ответ получен не был. Положительно ответили 70,37 процентов респондентов (рис. 2.23).

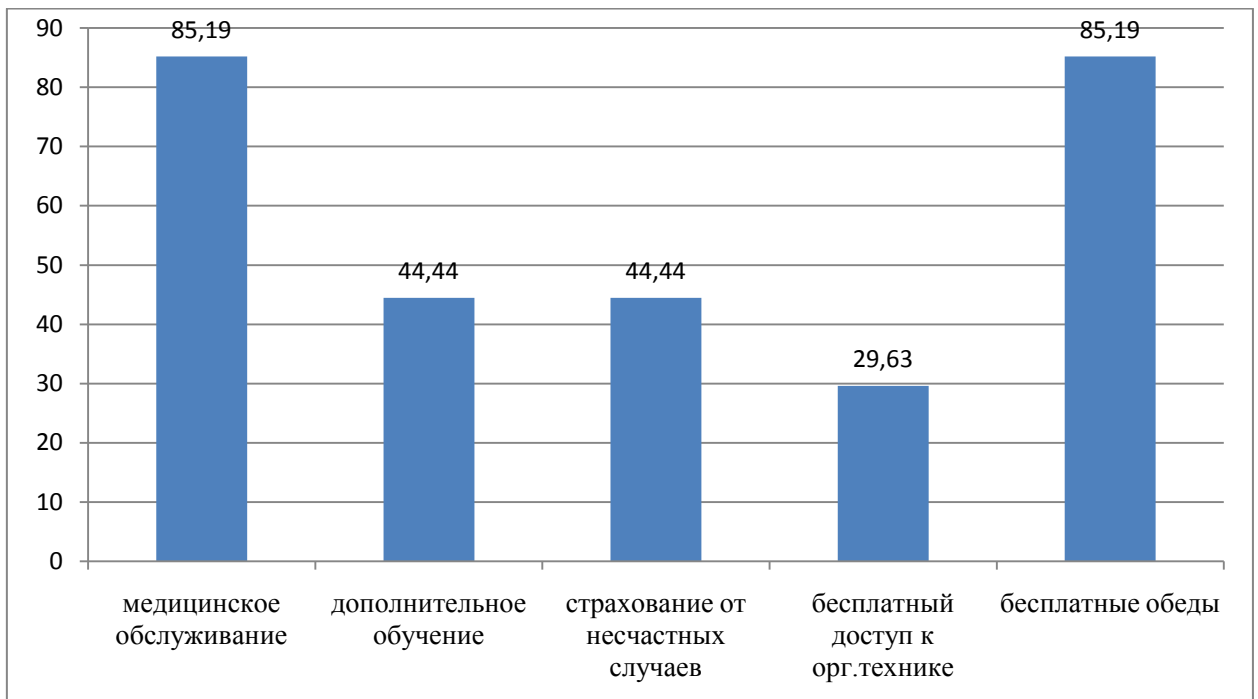


Рисунок 2.23. Необходимые социальные блага

По вопросу о наличии в организации системы морального поощрения сотрудников 70,37 процентов респондентов не дали ответ, 29,63 процента опрошенных ответили, что таковая существует. По вопросу о разновидностях морального поощрения, необходимых сотрудникам, респонденты в большинстве своем - 55,56 процентов указали благодарность в устной форме, 44,44 процентов желали бы, чтобы их благодарили при всем коллективе.

Чтобы определить особенности разрешения конфликтов в организации, респондентам был задан вопрос о наличии конфликтов, ответы на который были следующими - 44,44 процентов опрошенных отметили, что конфликты возникают, 29,63 процентов респондентов указали на отсутствие таковых, и у 29,63 процентов опрошенных были конфликтные ситуации с другими сотрудниками. Опрос показал, что конфликты сотрудников и руководства в организации отсутствуют.

На основе проведенного исследования значимых для сотрудников особенностей работы выявлено следующее - персонал ориентирован на служебный рост, рост квалификации, самостоятельность при выполнении трудовых функций, разнообразие в процессе работы. При этом такая характеристика, как готовность к изменениям, заняла последнее место.

Опрос позволил установить, что ключевые факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность выполняемой работой, представлены личным моральным поощрением со стороны руководителя, моральным поощрением при всех сотрудниках, и материальным стимулированием. Существенную роль играют отношения неформального характера, в особенности в том случае, если коллектив сравнительно небольшой.

Таким образом, проведенное анкетирование, а также личные интервью с руководителем и лицами, возглавляющими структурные подразделения, позволили определить следующие особенности, характеризующие мотивационную структуру сотрудников анализируемого предприятия:

- несмотря на то, что уровень приверженности предприятию у сотрудников является высоким, они испытывают потребность в более высокой зарплате;
- сотрудники испытывают неудовлетворенность возможностями служебного продвижения, что свидетельствует о невозможности занятия руководящих мест на данном предприятии для рядовых сотрудников;
- на предприятии имеются условия, чтобы сотрудники повышали профессиональный уровень. Подтверждением является высокий уровень удовлетворенности соответствующими возможностями. Предприятие предоставляет возможности для прохождения стажировок студентами колледжей;
- на предприятии не уделяется достаточное внимание обеспечению возможностей для карьерного роста сотрудников;
- конфликтные ситуации между сотрудниками обусловлены недостаточной эффективностью системы взаимодействия между

сотрудниками на анализируемом предприятии.

По итогам анкетирования проведено сводное исследование удовлетворенности сотрудников по составляющим организационной культуры (табл. 2.10). Оценки удовлетворенности, отраженные в таблице, соответствуют пятибалльной шкале Лайкерта. Оценки распределены по 6 признакам. На данной шкале уровень критерия показателей, характеризующих удовлетворенность сотрудников, соответствует - от четырех до пяти - высокому, от трех до четырех - среднему, от двух до трех - низкому показателю.

Таблица 2.10

Сводный результат по удовлетворенности работников

№ п/п	Вовлеченность	Согласованность	Адаптивность	Миссия	Гигиенические факторы	Материальные факторы	Итого по филиалам
1 группа	2,8	3,2	3,0	3,1	3,4	2,22	3,12
2 группа	3,0	2,9	2,6	3,0	3,75	2,5	2,96
3 группа	3,6	3,7	3,3	3,9	3,32	2,4	3,37
Итого	3,13	3,27	2,97	3,33	3,49	2,37	3,15

Общие результаты по удовлетворенности следующие - по центральному аппарату - 3,12, по функциональной службе - 2,96, по производственным участкам - 3,37. Все группы продемонстрировали средние показатели по степени удовлетворенности сотрудников. Наблюдается низкая удовлетворенность возможностями осуществлять творческую работу. Уровень удовлетворенности сотрудников вовлеченностью является низким.

*Далее представим результаты исследования мотивационной системы.*

Данная система на анализируемом предприятии представлена тремя основными подсистемами:

- подсистемой материального стимулирования,
- подсистемой социальной поддержки,
- подсистемой нематериального стимулирования.

Представляется необходимым провести их более подробный анализ.

1. Подсистема материального стимулирования. Зарплата сотрудников определяется директором предприятия. Уровень зарплаты обусловлен качеством трудовой деятельности, личным вкладом сотрудника, и его квалификацией. Система оплаты построена исходя из того, что в случае, если должностные обязанности, квалификация и результаты труда являются равными, равным является и уровень оплаты труда. В ряде случаев необходимо наличие индивидуального подхода при установлении размера оплаты труда. В условиях, когда экономическая ситуация в стране является недостаточно стабильной, в качестве основного критерия заинтересованности сотрудников выступает материальный интерес сотрудников к результатам осуществляемой ими трудовой деятельности.

На предприятии выплачиваются премии за объем работы, премии, выплачиваемые в случае, если сотруднику удастся снизить затраты и потребление ресурсов, премии за рост производительности трудовой деятельности.

Также за выполнение заданий особого рода выплачиваются разовые денежные поощрения. На анализируемом предприятии осуществляется применение окладной системы, повременной - и сдельно-премиальной форм оплаты труда. С учетом условий трудовой деятельности выплачиваются доплаты. Кроме того, сотрудники получают квартальные премиальные выплаты.

2. Подсистема социальной поддержки. Сотрудники, у которых имеются дети - младшие школьники, получают оплачиваемый однодневный отпуск первого сентября. Кроме того, всем сотрудникам анализируемого предприятия предоставляются льготы, указанные в табл. 2.11.

Следует отметить, что сотрудники в виде социальных льгот получают отпуска продолжительностью три рабочих дня:

- при вступлении сотрудника в брак;
- при рождении ребенка отцу;

- в случае смерти близких родственников.

Таблица 2.11

### Основные льготы для сотрудников

Вид льгот	Форма компенсации
Праздничные дни	оплачиваемые
Отпуска	оплачиваемые
Дни временной нетрудоспособности	оплачиваемые
Время перерыва на отдых	оплачиваемые
Время на обед	оплачиваемые
Страхование от несчастных случаев	оплачиваемые
Повышение квалификации	оплачиваемые

Также предоставляется дополнительный отпуск в случае, если сотрудник выезжает за пределы РФ. Продолжительность подобного дополнительного отпуска составляет пять рабочих дней.

Дополнительно в этих случаях выплачивается материальная помощь, в виде определенной суммы, зависящей от должностного оклада работника.

3. Система нематериального стимулирования. Руководство поощряет профессиональный рост сотрудников. На предприятии существует система поздравления работников с днем рождения и праздниками, а также др. формы.

В целом, на систему мотивации большое влияние оказывают кадровые документы рассматриваемого предприятия, основными из которых выступают:

- Устав ООО «Приправка.РУ»;
- коллективный договор;
- положения о подразделениях;
- положение об оплате труда и премировании;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- прочие документы

Общий вывод по уровню методов мотивации в ООО «Приправка.РУ» состоит в том, что необходимо развитие методов в области вовлеченности по

направлениям обучения и развития стимулов к активной рыночной позиции в организации.

*Далее представим результаты диагностики уровня производительности труда.*

Основными финансовыми показателями использования трудовых ресурсов на предприятии являются уровень заработной платы, производительность труда и выработка на рубль заработной платы. Фактические данные представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Основные показатели использования трудовых ресурсов в целом

Показатель	Годы			Откл. 2017г. от 2015г	
	2015	2016	2017	+, -	%
Выручка, тыс.руб.	104342	106742	127580	23238	122,27
Валовая прибыль, тыс.руб.	24545	47850	58736	34191	239,30
Среднегодовая численность работников, чел.	30	32	35	5	116,67
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	10874	11853	12717	1843	116,95
Среднемесячная заработная плата, руб.	30206	30867	30279	30206	100,24
Выручка за месяц на 1 работника, руб.	289839	277974	303762	13923	104,80
Выручка на рубль заработной платы, руб./руб.	9,60	9,01	10,03	0,44	104,55
Рентабельность продаж, %	23,52	44,83	46,04	22,51	x

Измеряя производительность труда стоимостным методом, появляется возможность учитывать все направления деятельности рассматриваемого предприятия. На основе полученных данных можно сделать вывод о том, что ООО «Приправка.РУ» функционирует и развивается динамично в 2017 г. по отношению к 2015 г. Выручка имеет более высокий темп роста, чем заработная плата, что является положительной тенденцией развития эффективности использования трудовых ресурсов.

*Представим результаты сводного анализа корпоративной культуры, уровня удовлетворенности и результативности.*

Для выявления взаимосвязи корпоративной культуры и мотивации нами исследована корреляция между показателями уровня культуры (КК) и показателями уровня удовлетворенности персонала (Упер), так же корреляции между показателями уровня культуры и показателями результативности и эффективности деятельности персонала. Сводные фактические данные представлены в таблицах 2.13, 2.14 и рисунке 2.24.

Таблица 2.13

## Обобщенные данные по подразделениям ООО «Приправка.РУ»

Показатели		Вовлеченность	Согласованность	Адаптивность	Миссия
1 группа	КК	2,8	3,2	3	3,1
	Упер	2,99	4,13	3	3,39
2 группа	КК	3,0	2,9	2,6	3,0
	Упер	2,53	3,39	2,6	3,08
3 группа	КК	3,6	3,7	3,3	3,9
	Упер	3,09	4,12	3,1	3,65
Итого	КК	3,13	3,27	2,97	3,33
	Упер	2,87	3,88	2,90	3,37

Полученные показатели уровня культуры филиалов и показатели уровня удовлетворенности работников филиала имеют тесную положительную взаимосвязь (коэффициент корреляции 0,77). В филиалах ООО «Приправка.РУ» имеется высокая положительная корреляция между уровнем корпоративной культуры филиала и уровнем удовлетворенности персонала филиала по всем показателям.

То есть справедливы утверждения: «чем выше культурный показатель организации, тем выше удовлетворенность работников» или «более высокая удовлетворенность работой наблюдается в организациях с более высоким уровнем культуры».



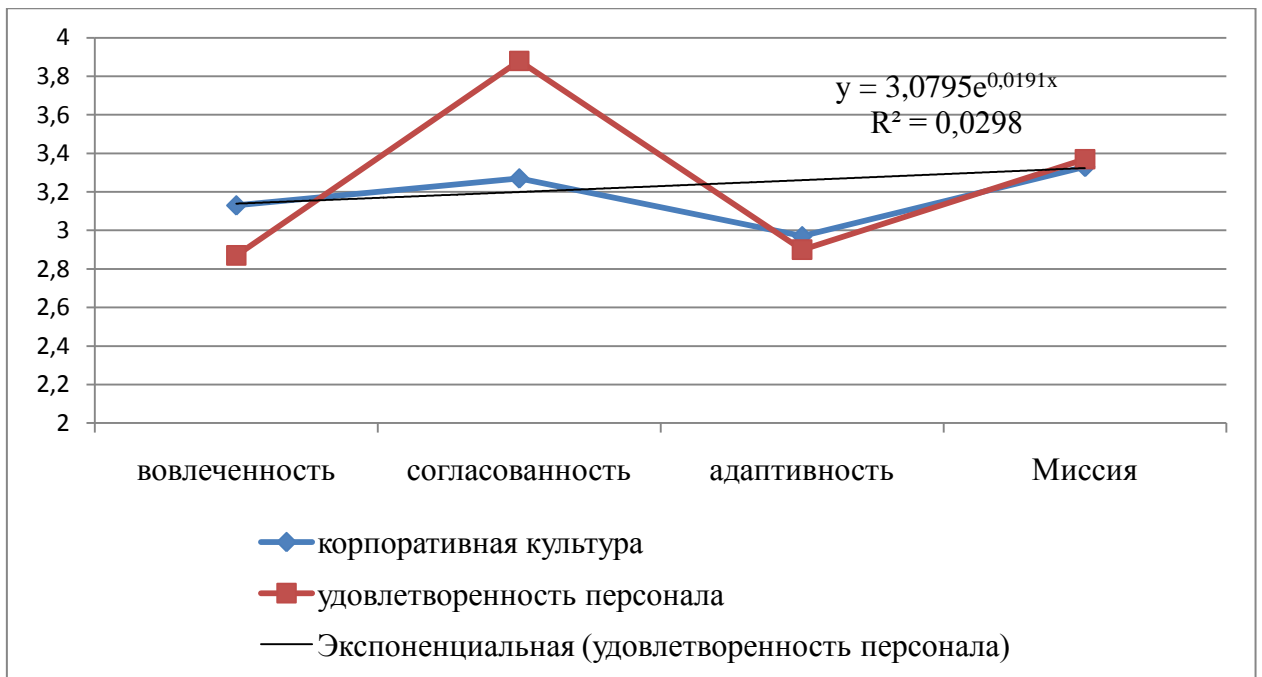


Рисунок 2.24. Взаимосвязь корпоративной культуры с удовлетворенностью персонала

Вывод о том, что высокая культура определяет высокую удовлетворенность работой, позволяет сделать предположение, что если повышать культуру, то удовлетворенность работников, в принципе, должна увеличиваться и мотивационные стимулы работника возрастают.

Таблица 2.14

Сводный анализ корпоративной культуры, уровня удовлетворенности и результативности

Группа	Уровень корпоративной культуры	Уровень удовлетворенности персонала	Выручка на 1 работника, тыс.руб.	Выручка на 1 руб. зарплаты, руб./руб.
1	3,025	3,38	378,27	8,58
2	2,875	2,9	356,32	8,11
3	3,625	3,49	357,47	8,39

Можно сделать выводы, что в ООО «Приправка.РУ» существует необходимость усиления факторов корпоративной культуры, позволяющие увеличивать производительность труда и эффективную ресурсную отдачу.

### **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ФОРМИРОВАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **3.1 Методические рекомендации по управлению корпоративной культурой как инструментом повышения эффективности работы организации**

Результаты, полученные в ходе исследования корпоративной культуры ООО «Приправка.РУ», позволили определить степень её соответствия обозначенным в теории Ф. Герцберга факторам. На основании полученных результатов и подтвержденных гипотез о наличии взаимосвязи между отдельными параметрами эмоционального интеллекта и показателями соответствия корпоративной культуры принципам можно разработать рекомендации по укреплению и дальнейшему развитию сильных сторон.

Основные результаты деятельности по формированию и оптимизации организационной культуры состоят в формировании приверженности персонала организации. Последняя должна рассматриваться в виде отождествления сотрудника с организацией. Выражением этого является совмещение целей, которые имеются у сотрудников и организации. Также ее выражает стремление оказывать содействие успешному функционированию организации. Приверженность основывается на лояльности, вовлеченности и интеграции.

В современных условиях, наряду с материальной заинтересованностью, сотрудникам необходим благоприятный психологический климат в организации. Подобный климат обеспечивает возможность более полно самореализоваться. Развитая организационная культура обеспечивает высокую производительность сотрудников. Она способствует интенсивному взаимодействию, обеспечивает инициативность и инновационность. За счет развитой организационной культуры обеспечивается ощущение

приверженности и сопричастности. В целом подобные эффекты способствуют росту конкурентных позиций организации, позволяет успешно действовать в условиях сложной социально-экономической ситуации.

В качестве приоритетных направлений работы по совершенствованию выявленных неэффективных сторон корпоративной культуры ООО «Приправка.РУ» можно отметить следующие:

а) мероприятия, направленные на повышение лояльности сотрудников к компании и управляющему звену.

Во-первых, данное направление подразумевает повышение имиджа ООО «Приправка.РУ» как работодателя, формирование позитивного восприятия сотрудниками первых лиц компании, иерархии и принципов подчинения. Вкладом в развитие данного направления может быть работа маркетинга и внутренних коммуникаций, направленная на повышение осведомленности и осознанности сотрудников о происходящих улучшениях, актуальных стратегиях и тенденциях в управлении и развитии ООО «Приправка.РУ». Использование внутренних каналов коммуникации для освещения деятельности ООО «Приправка.РУ» в позитивном контексте, публикации статистики и материалов, отражающих стратегии и принципы системы управления, проведение регулярных прямых линий с руководителями будут способствовать «сокращению дистанции» между сотрудниками, занимающими разные позиции в иерархической системе, а также позволят повысить лояльность, укрепить осознанность и позитивное восприятие компании внутренними клиентами.

Во-вторых, важным является развитие у сотрудников желания работать в ООО «Приправка.РУ» в долгосрочной перспективе и формирование приверженности работе в компании, что повлечет ответственное и неравнодушное отношение к работе, внутренним и внешним клиентам. В данном ключе важно обеспечить эффективность и прозрачность принципов карьерного роста в ООО «Приправка.РУ», основанных на оценке личных достижений, компетенций и потенциала развития сотрудников. Система

продвижения по карьерной лестнице, основанная на признании значимости достижений сотрудников, и в меньшей степени зависящая от личных связей и выработки лет, будет мотивировать сотрудников на достижение значимых результатов и постоянный долгосрочный рост в рамках ООО «Приправка.РУ». Система долгосрочных бонусов, материальных и нематериальных методов компенсации, обеспечивающих стабильно высокий уровень жизни даже в условиях рынка, также обеспечит приверженность сотрудников компании, позволит сохранять и привлекать талантливые кадры.

В-третьих, для развития лояльности сотрудников к компании целесообразно повышать осознание значимости вклада ООО «Приправка.РУ» в личное и профессиональное развитие сотрудников.

б) мероприятия, позволяющие оценивать потенциал, компетенции и опыт сотрудников в динамике, будут также благотворно влиять на корректное и эффективное распределение задач и повышение эффективности командной работы. Грамотный подбор сотрудников на определенные проекты и функции повысит вовлеченность каждого участника рабочего процесса.

в) мероприятия, направленные на формирование эффективной системы достижения целей компании. В частности, в рамках развития культуры достижения целей важно выработать навыки расстановки приоритетов и научить сотрудников отказываться от ресурсозатратных и в то же время нецелесообразных задач. В рамках реализации обозначенного направления важно обеспечить единый источник постановки целей и единый центр сбора отчетности и координации. Систематическая актуализация регламентирующей документации и следование закрепленному в ней распределению функционала, как между подразделениями, так и между сотрудниками позволит избежать дублирования задач, дополнительных временных затрат и размытых границ ответственности. Кроме того, в ООО «Приправка.РУ» важно развить культуру эффективных коммуникаций

между подразделениями, направленную на быстрый обмен актуальными данными без использования сложных бюрократических правил.

г) мероприятия, формирующие осведомленность сотрудников о делах компании в целом и внутри подразделений, в частности, а также информирование и подготовка сотрудников к ожидаемым переменам. Повышение прозрачности и доступности данных о делах внутри подразделений и между ними за счет открытых двухсторонних коммуникаций (как личных, с непосредственным руководителем, так и опосредованных с высшим руководством через официальные каналы связи) укрепит доверие сотрудников и предоставит возможности для развития и адаптации компании в условиях перемен.

Приоритетными направлениями дальнейшего развития также являются:

а) стимулирование и поощрение проявления лидерского подхода, инициативы и укрепление практики принятия нестандартных, но эффективных решений на всех уровнях работы компании. Данное направление может включать материальное и нематериальное стимулирование, трансляцию лучшего опыта внутри ООО «Приправка.РУ», дополнительные бонусные программы и инициативы по запуску и финансированию проектов;

б) развитие системы обучения и наставничества в компании, а также формирование индивидуальных планов развития сотрудников с конкретными целями и четкими критериями оценки. Выстроенная система наставничества в ООО «Приправка.РУ» в основном основывается на передаче знаний опытных сотрудников вновь принятым кадрам и может быть усовершенствована за счет предоставления наставника не только для новых сотрудников, но и для сотрудников старшего поколения, осваивающих новые технологии.

в) мотивирование сотрудников на принятие личной ответственности в командной работе, а также поддержание вовлеченности сотрудников за счет

делегирования развивающих задач, соответствующих личным планам развития;

г) поощрение позитивного мышления и восприятия сотрудниками перемен и новых задач в качестве возможностей выйти за рамки привычного, развить новые компетенции и профессионализм. В качестве методов реализации, можно рекомендовать проведение бизнес-стимуляций, интеллектуальных игр и интерактивного обучения для сотрудников, что позволит выработать новые навыки и нестандартные решения, которые затем будет проще воплотить в реальной жизни.

д) укрепление осознанности миссии и ценностей компании, в частности в процессе проведения командообразующих мероприятий и за счет транслирования и поощрения наиболее успешного опыта работы ценностей «в действии».

Кроме того, результаты проведенного исследования, подтверждающие влияние отдельных параметров эмоционального интеллекта на показатели соответствия корпоративной культуры принципам, обуславливают целесообразность реализации ряда тренинговых мероприятий, обеспечивающих развитие базовых коммуникативных навыков и навыков самоорганизации сотрудников, а также развитие управленческих навыков руководящего звена.

Тренировка обозначенных навыков будет позитивно отражаться на развитии компетенций сотрудников, закрепленных в Модели компетенций ООО «Приправка.РУ» в качестве ключевых, а также оказывающих влияние на степень адаптивности сотрудников и компании, эффективность командной работы, нацеленность на результат и достижение целей. Исследование корпоративной культуры на примере ООО «Приправка.РУ» показало, что данная методика может успешно применяться для диагностики корпоративной культуры компаний с разнородным функционалом. В основе разработанного инструментария лежит использование опросного листа и

получение количественных данных с целью проведения дальнейшего статистического анализа.

Вместе с тем, в процессе тестирования разработанной методики оценки корпоративной культуры были выявлены отдельные ее недостатки, среди которых можно отметить следующие:

- пятибалльная шкала оценки при ответе на вопросы анкеты и получение достаточно близких средних значений по всем изучаемым параметрам;
- большое количество вопросов, частично дублирующих друг друга;
- затрудненность объективной самооценки респондентов при ответе на вопросы, касающиеся эмоционального интеллекта;
- невозможность оценки социального микроклимата в компании;
- невозможность измерить степень влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности компании.

В процессе работы с аналитическими данными и интерпретации полученных результатов возникли значительные сложности, обусловленные применением пятибалльной шкалы оценки и достаточно близкими средними значениями, полученными при оценке различных параметров. Так, средний балл чаще всего устанавливался на уровне 3-4, и различия можно было оценить, ориентируясь лишь на десятые и сотые доли значений. Помимо этого, при анализе заполненных анкет, стало очевидно, что в процессе оценки навыков эффективного мышления у респондентов, вероятно, не было четкого понимания, в чем состоит разница между оцениваемыми параметрами, поэтому чаще всего каждый респондент проставлял одинаковые баллы при ответе на все вопросы данного блока.

В результате научно-исследовательского поиска, реализованного в рамках написания данного параграфа диссертации, были получены следующие выводы:

- а) предложенный комплекс мероприятий по совершенствованию выявленных в результате исследования неэффективных сторон

корпоративной культуры ООО «Приправка.РУ» включает работу по повышению имиджа общества как работодателя, формированию позитивного восприятия сотрудниками первых лиц компании, иерархии и принципов подчинения; созданию системы корректного и эффективного распределения задач и командной работы; формированию нацеленности сотрудников на результат и культуры достижения целей;

б) в рамках обозначенных направлений наиболее значимыми являются мероприятия по повышению эффективности работы маркетинга и коммуникаций для внутренних клиентов, обеспечению эффективности и прозрачности принципов карьерного роста в ООО «Приправка.РУ», выявлению потенциала, обучению и повышению осознания значимости вклада ООО «Приправка.РУ» в личное и профессиональное развитие сотрудников. Помимо этого, важно обеспечить грамотный подбор сотрудников на определенные проекты и функции, четкое согласование функций, задач и сроков их выполнения, а также развить у сотрудников навыки расстановки приоритетов и эффективных коммуникаций;

в) повышение эффективности работы организации также может обеспечиваться за счет дальнейшего укрепления и совершенствования выявленных сильных сторон корпоративной культуры. В рамках данного направления предлагается делать акцент на стимулирование и поощрение проявления лидерского подхода, инициативы и укреплении практики принятия нестандартных, но эффективных решений на всех уровнях работы компании.

г) важным результатом проведенного исследования является также определение сильных и слабых сторон разработанной методики оценки корпоративной культуры предприятия. Исследование показало, что данная методика может успешно применяться для диагностики корпоративной культуры компаний с разнородным функционалом.

Неэффективными сторонами разработанной методики являются пятибалльная шкала оценки при ответе на вопросы анкеты, большое



количество вопросов с сильной смысловой нагрузкой, невозможность оценки социального микроклимата в компании и невозможность измерить степень влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности компании. Выявленные недостатки, тем не менее, не снижают эвристической ценности использованной методики.

Исследование корпоративной культуры по приведенной методике, представленное в диссертации, позволяет сделать следующие выводы:

а) апробация разработанной методики позволила определить степень соответствия корпоративной культуры исследуемой организации основным принципам и детально проанализировать её основные составляющие. Включенные в опросный лист открытые вопросы позволили выявить особенности корпоративной культуры исследуемой организации, которые сразу привлекают внимание нового коллеги или сотрудника другой организации, установки и нормы поведения сотрудников, которые, по мнению респондентов, способствуют и препятствуют эффективной работе в компании;

б) исследование эмоционального интеллекта и проверка гипотез о наличии взаимосвязи между отдельными его параметрами и показателями соответствия корпоративной культуры принципам, подтвердили наличие корреляции и обусловили значимость развития эмоционального интеллекта сотрудников для повышения эффективности работы предприятия. На основании полученных результатов в ходе научного исследования были определены приоритетные направления работы над выявленными неэффективными сторонами сформировавшейся корпоративной культуры, а также разработаны рекомендации по укреплению и дальнейшему развитию сильных сторон корпоративной культуры для повышения эффективности работы компании;

в) в результате проведённого исследования были определены сильные и слабые стороны разработанной методики оценки корпоративной культуры предприятия. К преимуществам данной методики относятся возможность её

применения для диагностики корпоративной культуры крупных компаний с большой численностью сотрудников и разнородным функционалом, возможность оценки уровня соответствия корпоративной культуры принципам, уровня развития эмоционального интеллекта сотрудников, а также возможность проведения статистического анализа на основе полученных данных.

Изменение корпоративной культуры в организации предполагает управляемое ее формирование и развитие, нацеленное на повышении эффективности деятельности ООО «Приправка.РУ». Поэтому, для оценки эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления формированием и развитием корпоративной культуры в организации разработаем методику оценки эффективности изменений параметров корпоративной культуры (рис.3.1). Как показал анализ исследования корпоративной культуры, проведенный нами во 2 главе, существует взаимная зависимость изменения корпоративной культуры и результативности труда.

Методика предполагает диагностику существующего уровня корпоративной культуры в организации и расчет текущей производительности труда.

А затем, после внедрения предложенных рекомендаций по эффективному управлению формированием и развитием корпоративной культуры, рассчитать новый уровень производительности труда и эффективность затрат на изменение корпоративной культуры.

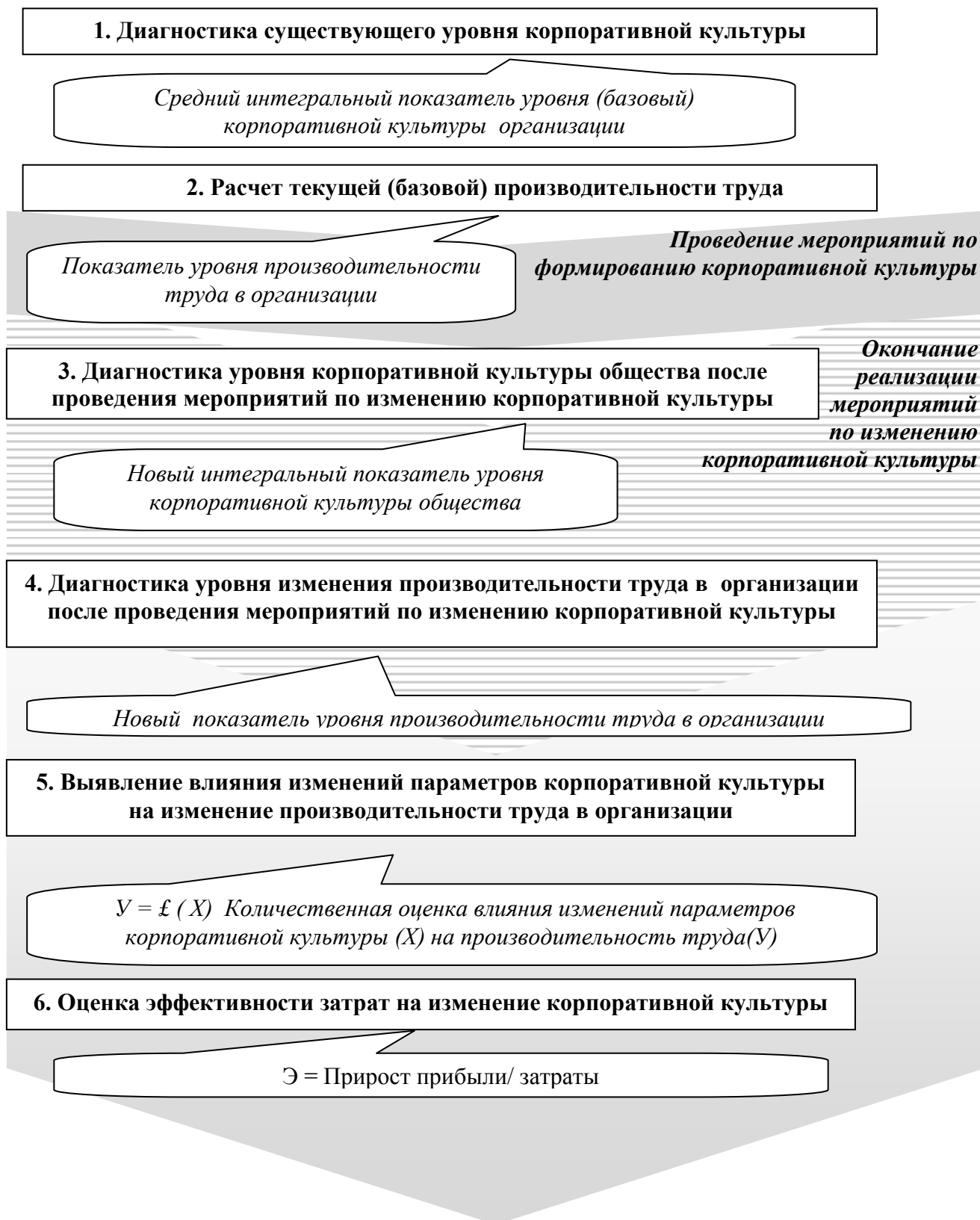


Рисунок 3.1. Методика оценки эффективности изменений элементов корпоративной культуры

### **3.2 Совершенствование корпоративной культуры торгово-производственной организации в части ее адаптивности к изменениям внешней среды и вовлеченности работников**

В предыдущем параграфе нами было выявлено, что на рассматриваемом предприятии ООО «Приправка.РУ» имеется невысокая удовлетворенность персонала в целом, и в частности, по таким аспектам как вовлеченность и адаптивность, а также низкий уровень соответствующих показателей корпоративной культуры и показателей производительности труда.

На основе статистического анализа установлена тесная корреляция данных показателей, позволяющая предположить, что совершенствование корпоративной культуры повлечет развитие мотивации и соответствующее повышение результатов деятельности в области качества, в том числе удовлетворенности персонала и производительности труда.

Следовательно, необходимо главный акцент сделать на развитии мотивации на основе совершенствования корпоративной культуры рассматриваемого предприятия в части вовлеченности работников и адаптивность организации к изменениям внешней среды.

Более глубинные результаты анализа корпоративной культуры, проведенные в ООО «Приправка.РУ» показали:

1. сотрудники не имеют достаточно четкое представление о миссии, цели, задачах и долгосрочной стратегии организации;
2. низкий уровень нематериальной стороны системы мотивации сотрудников;
3. отсутствие четко определенных норм поведения сотрудников;
4. отсутствие регулярных бесед «руководитель-подчиненный».

Сотрудники предприятия четко не представляют преимуществ работы именно в этой организации, так как в связи с территориальным расположением (городская местность) могут найти более

высокооплачиваемую работу.

Анализ показал, что корпоративная культура в структурных подразделениях, точнее субкультура, складывалась «стихийным образом», оставалась без контроля и отслеживания со стороны руководства, нематериальной стороне системы мотивации не уделяется внимание.

Задачи разработки мероприятий:

- 1) совершенствование системы нематериальной мотивации;
- 2) организация обучения сотрудников;
- 3) повышение корпоративной культуры и лояльности сотрудников

по отношению к организации.

Принципы разработки мероприятий:

- отсутствие необходимости в росте фонда оплаты труда;
- незначительные инвестиции;
- сохранение текущего штатного состава;
- отсутствие денежного вознаграждения;
- простота организации и доступность реализации;
- система нематериального стимулирования;
- организация гибкого графика работы;
- устная благодарность.

Таким образом, учитывая проведенное исследование в ООО «Приправка.РУ» необходимо разработать:

1. Предложения по обучению сотрудников и повышению их квалификации.
2. Предложения по повышению полномочий работников.
3. Предложения по созданию новой структуры, связанной с адаптивностью организации и развитию деятельности, ориентированной на результативность.
4. Предложения по различным видам нематериальной мотивации, связанные с повышением вовлеченности, сплоченности коллектива и для мотивации работы на результат.

Разработаем проект повышения вовлеченности сотрудников и развития адаптивности рассматриваемого предприятия – ООО «Приправка.РУ». Организационные и инвестиционные составляющие проекта представлены в таблице 3.1.

Проект рассчитан, исходя из следующих предположений:

- указанные мероприятия обеспечат рост чистых доходов по деятельности в среднем на 20% в год,
- проект целесообразно рассмотреть на 4-х летний период, так как именно такой минимальный период позволит выявить все возможности предлагаемых инициатив,
- для экономических расчетов принимаются затраты и эффекты, связанные только с предлагаемыми проектами.

Мероприятия характеризуются 10% ростом производительности и незначительными расходами на обучение и организационные мероприятия.

Проект показывает, что совершенствование культурных составляющих (вовлеченности и адаптивности) позволит обеспечить мотивы для удовлетворенности работой (обучение, креативность) и одновременно обеспечить эффективность деятельности. Фактическая реализация проекта позволит обосновать предположение о влиянии корпоративной культуры на деятельность организации.

В целях повышения эффективности системы управления персоналом ООО «Приправка.РУ» предлагается так же внедрить следующие мероприятия в целях расширения способов нематериальной мотивации сотрудников организации.

Проведение аттестации, то есть оценки профессиональных качеств сотрудника, по итогам которой принимается решение о дальнейшем профессиональном росте. Процедура проведения аттестации не требует значительных материальных затрат.

Аттестация персонала - кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям

выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации - не контроль исполнения, а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Таблица 3.1

**Проект развития мотивации ООО «Приправка.РУ»  
на основе совершенствования корпоративной культуры для повышения  
эффективности и результативности деятельности**

Общие положения	Организационные мероприятия	Инвестиции для структурных подразделений	Результат
<b>Вовлеченность</b>			
1. Повышение квалификации	Мероприятия для проведения обучения	3% фонда заработной платы	Рост производительности труда за счет квалификации
2. Подготовка отчетов и предложений работников по результатам повышения квалификации	Разработка Положения о рассмотрении проектов сотрудников и проведение мероприятий	Деятельность в рамках структурных подразделений	Рост производительности за счет новых проектов
3. Кружки качества	Формирование кружков качества		Рост производительности за счет снижения потерь
4. Аттестация	Положение о аттестации		Рост квалификации
5. Проекты работы с молодежью	Положение о кадровой работе		Рост потенциала производительности
6. Совершенствование системы передачи полномочий работникам и самоконтроль деятельности структурных подразделений	Положение о полномочиях и самоконтроле	Деятельность в рамках оплаты руководителей структурных подразделений	Рост производительности
<b>Адаптивность</b>			
1. Инновационные изменения по возможности работы в локальной сети	Приобретение программного обеспечения	Инвестиции в ПО	Рост производительности
<b>Нематериальное вознаграждение</b>			
1. Утверждение звания «Лучший работник»	Разработка Положения	Деятельность в рамках оплаты руководителей структурных подразделений	Удовлетворенность работника
2. Утверждение благодарности на общих собраниях	Разработка Положения	Деятельность в рамках оплаты руководителей структурных подразделений	Удовлетворенность работника

Функции по проведению аттестации распределяются между линейными руководителями. В связи с низкой текучестью кадров и

необходимостью развития кадрового потенциала и кадровой политики предлагается блок задач:

1. Проводить работу с молодежью в школах, ПТУ, техникумах, школах обучения водителей, необходимо также проводить собрания, семинары, на которых рассказывать о предприятии, о вакансиях, о сильных сторонах (повышение квалификации) организации. А также дать понять молодежи, что их специальности востребованы, что в них - будущих специалистов – нуждается предприятие.

2. Проводить ярмарки вакансий, использовать СМИ и ресурсы интернета для размещения объявлений о найме работников.

Люди интересуются вакансиями, появится «конкурс», а, следовательно, и возможность выбора молодых энергичных сотрудников, с активной жизненной позицией и относительно невысокой заработной платой. Как следствие этого появятся новые молодые сотрудники, активно желающие совершенствовать свою квалификацию. Отсюда вытекает повышение эффективности работы всего коллектива, при постоянном уровне на заработную плату. Однако новым сотрудникам необходимо будет следовать нормам и правилам предприятия, сохранять и приумножать сформированные годами ценности, что вызывает необходимость официального утверждения документа под названием «Корпоративная этика ООО «Приправка.РУ».

3. В целях повышения командного духа и развития конкуренции предлагается расширение сферы деятельности организации и включение в нее дополнительных профилей деятельности

Дополнительные профили деятельности, возможно организовать и привлечь к деятельности на условиях бесплатной стажировки студентов и выпускников колледжей, что повысит командный дух, внесет элемент соревнования, конкуренции среди сотрудников.

4. В целях сохранения кадрового состава в условиях невысокой заработной платы, обусловленной периодом экономического кризиса в



России, рекомендуется создание и официальное утверждение документа «Корпоративная культура (этика) ООО «Приправка.РУ», в котором обозначить сформированную систему мотивации сотрудников.

Предложенные изменения в системе стимулирования и мотивирования персонала приведут за собой материальную заинтересованность работников, придадут работе соревновательный характер, увеличат производительность труда, снизится объем брака, увеличится экономия.

Важным результатом совершенствования корпоративной культуры, по нашему мнению, становится формирование инновационной среды в коллективе, что приводит к следующим шести результатам:

- упрямство в достижении своих целей и целей организации;
- рациональное использование рабочего времени;
- уменьшение сроков поиска новых клиентов;
- проверенные опытом деловые связи;
- рациональное поведение;
- поддержка стиля и имиджа организации.

Критериями приверженности, по нашему мнению, выступают упрямство в достижении цели, внутренняя консервативность, комплекс отличника.

Таким образом, приверженность сотрудника выражается в следующих формах:

- задержка на работе, чтобы максимально лучше выполнить поставленную работу;
- яркое проявление инициативы в форме обсуждения рабочих вопросов;
- самостоятельность и инициативность в расстановке приоритетов.

Предлагаемый подход к формированию корпоративной культуры, с учетом ценностей организационной демократии, сложившейся в ООО «Приправка.РУ» не противоречит традициям российской национальной

культуры и вполне согласуется с особенностями мотивационной структуры сотрудников организации, выявленными в ходе проведенного исследования.

В целях развития и совершенствования корпоративной культуры в рассматриваемой организации предлагается внедрить следующие документы в дополнение к документу «Корпоративная этика»:

1. Кодекс профессиональной этики сотрудника.
2. Кодекс профессиональной этики руководителя, включающий регламент участия руководителя филиала в корпоративных мероприятиях.
3. Кодекс наставника, включающий в себя свод правил делового и внеслужебного общения, преемственность традиций, особенности адаптации новых сотрудников.
4. Портфель сотрудника, включающий полный набор всех необходимых документов для работы в ООО «Приправка.РУ».

Высокий уровень приверженности, выявленный на основе проведенного исследования, а также повышение вовлеченности сотрудников создают благоприятную основу для повышения эффективности деятельности.

Таким образом, учитывая результаты проведенного исследования, отметим, что внедрение нововведений в систему мотивации и формирование на ее основе официального документа, отражающего корпоративную культуру, даст положительные результаты, что будет выражаться в увеличении прибыли, возрастании вовлеченности и чувства гордости за родное предприятие среди сотрудников ООО «Приправка.РУ».

Исходя из проведенного исследования общими рекомендациями для всех организаций в исследовании корпоративной культуры и ее влияния на мотивацию персонала будут являться следующие:

1. Выявления потенциала для совершенствования корпоративной культуры. Для этого наиболее удобной и простой в реализации является модель Денисона, позволяющая дать оценку достигнуто корпоративной культуры в целом и по более глубинным ее уровням (вовлеченности,

согласованности, адаптивности, миссии). Недостаточная величина по какому-либо показателю даст основания для постановки вопросов совершенствования культуры.

2. Выявления потенциала нематериальной мотивации персонала, связанной с корпоративной культурой и уровня удовлетворенности персонала. Анализ мотивации и удовлетворенности необходимо регулярно проводить посредством опросов и анкетирования сотрудников. Анализ факторов неудовлетворенности персонала дает возможности начинать разработку системы мотивации с самых актуальных для персонала проблем.

3. Исследование мотивации.

4. Исследования результативности персонала, в части динамики показателя производительности труда.

5. Комплексного исследования взаимосвязи и взаимозависимости корпоративной культуры и мотивации, что, позволит выявлять первостепенные проблемы и, соответственно, формировать направления совершенствования корпоративной культуры с целью развития мотивации персонала и повышения эффективности деятельности.

6. Статистического исследования влияния изменений культурных составляющих на уровень удовлетворенности и эффективности деятельности.

7. Разработка проекта системы мотивации и стимулирования сотрудников для роста результатов деятельности. Рассмотренные рекомендации возможны к применению в любой организации, в которой имеются проблемы с мотивацией персонала для достижения целей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ компонентов организационной культуры, выявление проблем в сфере мотивации сотрудников и возможностей их решения, т.е. определение факторов мотивации, по которым наблюдаются проблемы в сфере организационной культуры, определение факторов, которые требуется принимать во внимание для повышения мотивированности сотрудников позволили сделать следующие выводы.

ООО «Приправка.РУ» является коммерческой организацией. Основной деятельностью общества является извлечение прибыли путём организации высоко прибыльного производства продукции, а также выполнение работ и услуг для удовлетворения общественных потребностей.

В состав аппарата управления ООО «Приправка.РУ» входят специалисты различных должностей, а так же их заместители. Их возраст и стаж работы разнообразен и не принципиален для функционирования аппарата управления. ООО «Приправка.РУ» полностью обеспечен управленческим персоналом.

Применяемый при исследовании корпоративной культуры в ООО «Приправка.РУ» метод состоит в анкетировании.

На протяжении истории организации формирование организационной культуры ООО «Приправка.РУ» происходило естественным путем. При этом формальное закрепление организационной культуры не осуществлялось.

На основе исследования составляющих организационной культуры анализируемого предприятия выявлен средний уровень организационной культуры. При этом выявлены относительно невысокие показатели по таким составляющим, как адаптивность организации к изменениям внешней среды, вовлеченность сотрудников.

На основании изученных материалов, можно прийти к заключению, что для изменения корпоративной культуры в ООО «Приправка.РУ»

необходима особая стратегия управления культурой в компании. Она предполагает:

- анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;
- разработку специальных предложений и мер.

Сейчас это делается не достаточно и вот примеры, иллюстрирующие невнимание руководства к корпоративной культуре компании:

- не ведется целенаправленная работа по формированию общих корпоративных целей, ценностей и норм поведения;

- при проведении анкетирования оказалось, что среди рядовых сотрудников и даже среди ключевых лиц, нет единого представления об основных целях работы компании, а понятия «максимизация прибыли» и «сохранение производственных мощностей» - весьма противоречивые цели, ведущие к разнонаправленному поведению сотрудников;

- недостаточно современным остается рабочее окружение сотрудников;

- практически не используются возможности новых систем оценки и вознаграждения сотрудников;

- привычная система ценностей, жизненные ориентиры и модели поведения, наличие противоположных субкультур сопровождается противоречия между сотрудниками и направляет их усилия в разные стороны. Как правило, отсутствие внимания со стороны руководства превращает эти различия в противоречия и открытые конфликты, препятствующие эффективной работе и достижению корпоративных целей;

- культура ориентирована на отношения между сотрудниками, а не на достижение конкретных целей и результатов.

Главным результатом развития корпоративной культуры и мотивации через трудовое поведение сотрудников организации выступает удовлетворенность собственным трудом и производительность труда.

Удовлетворение трудом приводит к повышению ответственности, снижению потерь рабочего времени, росту производительности труда и моральной удовлетворенности, а также в повышении заинтересованности в форме появления стимулов к труду. Производительность труда характеризует результативность и эффективность трудовой деятельности. Все это в целом приводит к улучшению качества труда, системы управления персоналом и росту результативности и эффективности деятельности.

Сформированы мероприятия, позволяющие повысить результаты деятельности на основе развития мотивации на основе совершенствования корпоративной культуры для торгово-производственного предприятия. ООО «Приправка.РУ» имеет четко установленную иерархию управления. В данных условиях именно руководитель несет на себе полную ответственность за результаты деятельности подчиненных ему подразделений.

В целях анализа системы мотивации была разработана анкета, основой для которой послужила теория Ф. Герцберга, и проведено анкетирование сотрудников, что позволило сформулировать предложения по совершенствованию системы мотивации. Анализ результатов анкетирования показал, что для сотрудников характерна ориентация на прибыль, разнообразие в работе, самостоятельность в выполнении работы, профессиональный и карьерный рост.

В то же время, некоторые элементы вовлеченности и адаптивности находится на последнем месте. Главными факторами, повышающими уровень удовлетворенности от выполняемой работы, выступают моральное поощрение руководителя, необходимость обучения и наделения полномочиями. Высокий уровень неудовлетворения возможностью продвижения по службе свидетельствует о том, что все вакантные руководящие места уже давно заняты, в то же время организация предоставляет все возможное для профессионального роста, о чем говорят соответствующие показатели.

Отмечается низкая эффективность существующей системы коммуникаций, отсутствие мероприятий по формированию и развитию корпоративной культуры. Совершенствование мотивации было организовано в тесной взаимосвязи с формированием элементов корпоративной культуры ООО «Приправка.РУ». За свою длительную историю корпоративная культура ООО «Приправка.РУ» в структурных подразделениях складывалась естественным образом, включая стандартные классические элементы и никогда не была закреплена официально. Анализ показал, что субкультура в структурных подразделениях складывалась «стихийным образом», оставалась без контроля и отслеживания со стороны руководства.

В связи с этим, сложившаяся корпоративная культура организации, находится на невысоком уровне. Предложенный проект развития элементов мотивационной структуры на основе корпоративной культуры не противоречат традициям российской национальной культуры, согласуются с особенностями мотивационной структуры сотрудников организации, выявленными в ходе проведенного исследования, и соответствуют принципам, утвержденным руководством организации. Реализация проекта позволит значительно повысить производительность труда и удовлетворённость работников.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андрюшина, Т.Н. Анализ потребности в дополнительном обучении персонала [Текст] / Т.Н. Андрюшина// Справочник кадровика. - 2013.- №5. – С.105-109.
2. Аненков, В.О. Организационная культура и эффективность работы [Текст] / В.О. Аненков // Корпоративная культура: способы формирования, паттерны и возможности совершенствования. Сборник статей студентов и аспирантов. Курск: Издательство Курского института менеджмента, экономики и бизнеса, 2007. - С.31
3. Аникин, Б.А. Высший менеджмент для руководителя [Текст] / Б.А. Аникин. – М.: Инфра-М, 2016. – 142 с.
4. Багриновский, К.А. Корпоративная культура в современной экономике России / К.А. Багриновский, М.А. Бендилов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2004. - № 2. - С. 59–64
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст] / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 423с.
6. Беликова, И.П. Организационная культура. Учебное пособие [Текст] / И.П. Беликова. - Ставрополь: Агрус, 2015. – 110 с.
7. Беляков, В.Г. Корпоративный контроль участников общества с ограниченной ответственностью: экономико-правовой подход [Текст] / В.Г. Беляков // Вестник С.-Петербур. Ун-та. Сер. Менеджмент. – 2014. – Вып.1. – С. 57 – 76.
8. Беседина, В.Р. Управление воспроизводством квалифицированных кадров [Текст] / В.Р. Беседина // АПК: Экономика и управление. - 2015. - № 4. – с. 21-28.
9. Берешова, Л.В. Оценка личного трудового вклада руководителя [Текст] /Л.В. Берешова// Справочник кадровика. -2013.-№6.-с.95 -103.



10.Блекус, В.В. Пути повышения конкурентоспособности организаций малого бизнеса в России: монография [Текст] / В.В. Блекус. – М.: Изд-во ООО «Петит», 2015. – 171 с.

11.Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики, 2003. 528 с.

12.Глухов, В.В. Менеджмент: учебник [Текст] /В.В.Глухова.//- М.: Из-во и Питер, 2015.-с.608

13.Гудкова, Т.В. Особенности корпоративной культуры российских компаний: монография. М.: РГ-Пресс, 2014. - 167 с.

14.Демин, Д.В. Корпоративная культура. 10 самых распространенных заблуждений. М.: Альпина Паблишерз, 2010. - 144 с.

15.Дятлов, В.А. Управление персоналом [Текст] /В.А.Дятлов и др.// учеб.пособие.- М.:Приор, 2017.-127с.

16.Занковский, А.Н. Двухуровневая концепция организационной культуры [Текст] / А.Н. Занковский // В сб. Материалы итоговой научной конференции ИПРАН. М.: Изд-во ИПРАН, 2010, С.183-195.

17.Ишенбаева, С.В. Корпоративная культура как модель развития инновационной деятельности организаций [Текст] / С.В. Ишенбаева // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2016. - № 3(11) . – С. 27-31.

18.Кудрявых, О.Д. Изучение элементов корпоративной культуры и обобщенные результаты анализа корпоративной культуры [Электронный ресурс] / О.Д. Кудрявых // Форум молодых ученых. – 2018. – № 12 (28). Режим доступа: [https://forum-nauka.ru/domains\\_data/files/28/Kudryavyh%20O.D.%20statya.pdf](https://forum-nauka.ru/domains_data/files/28/Kudryavyh%20O.D.%20statya.pdf) (дата обращения 08.01.2019).

19.Кудрявых, О.Д. Проблематика управления формированием и развитием корпоративной культуры организации: теоретический аспект [Текст] / О.Д. Кудрявых // Управление персоналом в глобальном мире: сборник научных трудов студентов и магистрантов. Материалы IV

Международной научной студенческой конференции (Воронеж, 24 ноября, 2018 г.). – Воронеж: Воронежский государственный университет, 2018. – С. 47-49.

20. Колесников, А.В. Корпоративная культура в системе управления [Текст] / А.В. Колесников // *Interactive science*. – 2016. - № 8. – С. 103-106.

21. Корпоративная культура и управление изменениями. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 191 с.

22. Костюченко, А.А. Корпоративная культура в деятельности современной российской компании [Текст] / А.А. Костюченко // *Менеджмент сегодня*. - 2005. - № 3. - С. 45–49.

23. Ларичева, Е.А. Развитие инновационной культуры на предприятии [Текст] / Е.А. Ларичева // *Вестник Брянского государственного технического университета*. - 2009. - № 2 (22). - С. 128–133.

24. Макеев, В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации / Под ред. В. Д. Грибова. М.: URSS: Ленанд, 2015. - 243 с.

25. Марков, А.А. Корпоративная культура как элемент информационной безопасности в отношении инсайдерских угроз [Текст] / А.А. Марков // *Управленческое консультирование*. – 2014.-№3.-С.110-117.

26. Мартынов, А.С. Исследование корпоративной культуры АО «Авиакомпания Якутия» / А.С. Мартынов // *Студенческий форум: научный журнал*. – № 4(4). Часть 2. М., Изд. «МЦНО», 2017. – С.6-9.

27. Мешков, А.Ю. Структура корпоративной культуры [Текст] / А.Ю. Мешков // *Вестник ЮУрГУ*. – 2012. - № 10(269). – С. 148-150.

28. Мугалова, Ж.А. Корпоративная культура современной организации в условиях меняющегося общества [Текст] / Ж.А. Мугалова // *Вестник Международного института экономики и права*. – 2015. - № 3 (20). – С. 79-89.

29. Новак, М.В. Субкультуры в современной России и визуальное потребление: региональный аспект [Текст] / М.В. Новак, М.А. Игнатов

//Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Философия. Социология. Право. – 2014. - №9 (180). Выпуск 28. - С.144-152

30.Новосадов, С.А. Стратегия позиционирования предприятия как элемент стратегического маркетинга при ведении конкурентной борьбы [Текст] / С.А. Новосадов // Современное социально-экономическое развитие России: тенденции, перспективы, проекты. Материалы всероссийской научно-практической конференции.-М.: Изд-во РГСУ.-2013 г.- С. 14-22.

31.Орлова, Т.В. Изучение коллектива методом анкетного опроса [Текст] / Т.В. Иваницкая, Н.А.Орлова//Справочник кадровика.- 2016.-№1. – с.105 -109.

32.Основы теории управления: Учебное пособие [Текст] /Под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого.// – М.: Финансы и статистика, 2015. – 560с.

33.Рыбакова, А.И. Теоретические подходы к изучению понятия самоэффективности и понятия мотивации [Текст] // Сб науч тр. по ит. межд. науч-пр конф «Современный взгляд на проблемы педагогики и психологии», Уфа, 2015. – С. 110-112.

34.Севумян, Э.Н. Понятия «корпоративная культура» и «организационная культура»: социально-философский анализ // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. 2017. Том 6. № 5А. С. 61-68.

35.Скворцова, Л.А. Корпоративная культура: основные концепции развития [Текст] /Л.А. Скворцова // Вестник ЗабГУ. – 2015. - № 07(122). - С. 83 - 88

36.Смирнов, П.И. Универсальные элементы культуры и своеобразие конкретных культур [Текст] /П.И. Смирнов, Ф.П. Смирнов // Вестник Санкт-Петербургского университета. – Сер.6. – 2007. - Вып.3. – С. 14-22.

37.Смирнова, И. А. Корпоративная культура организации: психолого-акмеологические основы формирования и развития. М.: Университет. - 2009. - 189 с.

38.Собчик, Е. Корпоративная культура. Царское ли это дело? Из опыта работы с крупными коммерческими организациями. [Электронный ресурс] [http://www.ug.m/ug\\_pril/ol/97/39/t4\\_1.htm](http://www.ug.m/ug_pril/ol/97/39/t4_1.htm)

39.Социальный менеджмент [Текст] / под ред. Д.В. Валового// Учебник для вузов. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. – 268с.

40.Стойнова, В.А. Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность производственной деятельности [Текст] /В.А. Стойнова // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 1. С. 3–9

41.Суслова, И.М. Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом [Текст] / И.М. Суслова // Научные и технические библиотеки. – 2012. – №12. – С.5-12.

42.Травин, В.В. Мотивационный менеджмент [Текст] / В.В. Травин. – М.: Дело, 2014. – 365с.

43.Трофимова, Р.П. Культура и типология цивилизаций [Текст] / Р.П. Трофимова // Власть – 2016. - № 2. - С. 85-90.

44.Трофимов, Н.С. Современное управление персоналом организации [Текст] /Н.С. Трофимов // учебник.-М.:СПб.: Канди, 2017.-с.467

45.Управление конкурентоспособностью. Теория и практика: учебник для магистров [Тест] / под ред. Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева.–М.: Юрайт, 2014. – 447 с.

46.Утенин, В.В. Бизнес замедленного действия [Текст] / В.В. Утенин. – М.: Альпина Паблишерз, 2012. – 245с.

47.Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент [Текст] / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2012 – 350с.

48.Фролов, А.В. Мотивация персонала. Основные стратегии [Текст] / А.В. Фролов. – М.: Феникс, 2013. – 207с.

49.Хочоян, Х.Г. Экономическая эффективность предприятий условиях конкурентной борьбы [Текст] / Х.Г. Хочоян // Изд-во ТГУС- 2015 г.- 57 с.

50. Чаплина, А.Н. Культура организации [Текст] / А.Н. Чаплина, Т.А. Вашко // Учебное пособие - Красноярск: Красноярский коммерческий институт, 2013г. – 234с.

51. Шакурова, А.В. Мотивационные детерминанты различий организационно-культурных предпочтений персонала предприятий [Электронный ресурс] / А.В. Шакурова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. серия: социальные науки. – 2017 - № 4(48) - С. 70-80 - Режим доступа - <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsionnye-determinanty-razlichiy-organizatsionno-kulturnyh-predpochteniy-personala-predpriyatiy>

52. Шапиро, С.С. Управление трудовой карьерой как механизм развития персонала организации: монография. - М.: РХТУ им Д.И. Менделеева, 2012 – 195 с. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://proftests.ru/lib/b4/5\\_3.htm](http://proftests.ru/lib/b4/5_3.htm), свободный (дата обращения: 04.10.2018).

53. Шапиро, С.А. Мотивация [Текст] / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2014. – 224с.

54. Шахова, В.А. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие [Текст] / В.А. Шахова, С.А. Шапиро. – М.: Директ-Медиа, 2015. – 425с.

55. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство. - СПб.: Питер, 2002

56. Шейл, П. Руководство по развитию персонала [Текст] / Под. ред. П. Шейл // учебник.-2-ое изд.-СПб.: Питер,-2015. – 240 с.

57. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: Юрайт, 2013. – 308с.

58. Шинкаренко, О.Н. Корпоративная культура. Мифы и реальность [Текст] // Журнал «Кадры предприятия». – 2011. - № 9.

59. Шишкова, Г.А. Корпоративная культура как инструмент управления организацией [Текст] / Г.А. Шишкова // Вестник РГГУ. – 2011. – С. 105-120

60. Финансы корпораций: теория, методы и практика Ченг Ф. Ли, Джозеф И. Финнерти Изд-во: Инфра-М, - 2000, с. 425

61.Якимов, В.Н. Стимулирование и мотивация труда в организации [Текст] / В.Н. Якимов // Знание. Понимание. Умение. – 2012. – №4. – С.61-67.

62.ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP THAT EXISTS BETWEEN ORGANISATIONAL CULTURE, MOTIVATION AND PERFORMANCE / [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.scientiasocialis.lt/pmc/files/pdf/Sokro\\_Vol.3.pdf](http://www.scientiasocialis.lt/pmc/files/pdf/Sokro_Vol.3.pdf). Дата обращения 23.09.2018 г.

63.Liu Xiaoding Corporate Culture and Corporate Governance / [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://info.cba.ksu.edu/Chua/Temp/CHuaNasser\\_IPO-religion/corporate%20culture%20and%20corporate%20governance\\_liu.pdf](http://info.cba.ksu.edu/Chua/Temp/CHuaNasser_IPO-religion/corporate%20culture%20and%20corporate%20governance_liu.pdf). Дата обращения 15.09.2018 г.

64.Corporate Culture / [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA\\_Global/Technical/hc/cacsb-member-survey-results.pdf](http://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/Technical/hc/cacsb-member-survey-results.pdf). Дата обращения 23.09.2018 г.

65.Culture and channelling corporate behaviour / [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.citeman.com/19790-corporate-culture.html>. Дата обращения 23.09.2018 г.

66.Corporate culture, absorptive capacity and IT success puzzle / [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.academia.edu/20409520/Corporate\\_culture\\_absorptive\\_capacity\\_and\\_IT\\_success](http://www.academia.edu/20409520/Corporate_culture_absorptive_capacity_and_IT_success). Дата обращения 23.09.2018 г.

67.Innovation in Human Resources / [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.ipedr.com/vol22/2-ICEBM2011-M00004.pdf>. Дата обращения 23.09.2018 г.

68.How Culture and Motivation Interacts? / [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:140469/FULLTEXT01.pdf> Supervisor. Дата обращения 23.09.2018 г.

69. How Company Culture Shapes Employee Motivation ? / [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation>. Дата обращения 23.09.2018 г.

70. The Influence of Organizational Culture and Motivation on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable / [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.academia.edu/7032059/The\\_Influence\\_of\\_Organizational\\_Culture\\_and\\_Motivation\\_on\\_Employee\\_Performance\\_with\\_Organizational\\_Commitment\\_as\\_Intervening\\_Variable\\_-\\_With\\_SEM\\_Analysis](http://www.academia.edu/7032059/The_Influence_of_Organizational_Culture_and_Motivation_on_Employee_Performance_with_Organizational_Commitment_as_Intervening_Variable_-_With_SEM_Analysis). Дата обращения 23.09.2018 г.

71. Jensen, M., Ruback R. (1983), The market for corporate control: The scientific evidence, *Journal of Financial Economics*, 11 (1983) 5–50.

72. Harris P.R. *Managing Cultural Differences* / P.R Harris, R. T. Moran. – Houston, TX: Gulf Publishing Co, 1996.

# ПРИЛОЖЕНИЯ