МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Забайкальский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ЗабГУ»)
Факультет заочный
Кафедра управления персоналом

# ВЫПУСКНАЯ
# КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему: Корпоративная культура, как инструмент кадровой политики (на примере ООО «Ант»)

Выполнил: студент гр. УПдо-14
Сандалова Яна Анатольевна
Руководитель ВКР:
канд. социол. н., доцент кафедры
управления персоналом
Скворцова Людмила Александровна

Чита 2017

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……..... 3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ……..... 8
1.1 Понятие и сущность корпоративной культуры…….. 8
1.2 Влияние корпоративной культуры на функционирование организации…….. 20
1.3 Кадровая политика и ее взаимосвязь с корпоративной культурой…. 28
2 АНАЛИЗ ЭЛЕМЕНТОВ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ООО «АНТ»……... 36
2.1 Общая характеристика ООО «Ант»…….…… 36
2.2 Исследование кадровой политики ООО «Ант»…….. 44
2.3 Оценка и анализ корпоративной культуры ООО «Ант»…… 47
2.4 Управление корпоративной культурой ООО «Ант»: проблемы и рекомендации……... 59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ…… 66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ……..... 68

# ВВЕДЕНИЕ

Явления и процессы глобального масштаба за относительно короткое время внесли существенные изменения в мировой экономический порядок. На фоне глобальных изменений возрастает влияние факторов внешней среды на поведение организаций, мотивируя менеджеров к активным действиям по изменению и адаптации к новым условиям. Параллельно у людей меняются жизненные ценности. Наряду с традиционными ценностями (выживание и безопасность), все большую популярность приобретают ценности самовыражения (толерантность, защита природы, самопознание). В жизни людей, такие изменения объективно ведут к росту социальной мобильности, интенсивному развитию личности и ее активному участию в развитии социума[1].

Результатом изменений в жизни и ценностях людей становится постепенная трансформация нашего представления об организациях и подходах к оценке факторов, которые лежат в основе эффективности их функционирования. Наряду с экономическими, организационными и иными факторами, определяющими успех деятельности организации, все очевиднее становится растущая роль корпоративной культуры. Поэтому все более пристальное внимание научной общественности к исследованию феномена корпоративной культуры и оценке его влияния на поведение и результаты деятельности организации становится вполне закономерным и актуальным.

Рост значимости корпоративной культуры для развития организаций объективно ведет к необходимости решения весьма актуальной проблемы: исследования взаимосвязи корпоративной культуры организации и кадровой политики. Актуальность темы обусловлена также и тем, что в настоящее время корпоративная культура является неотъемлемой частью функционирования предприятия.

[1] Коваленко Б.Б. Феномен корпоративной культуры: диагностика состояния и методы изменения / Б.Б. Коваленко, Т.В. Семенченко // Научный журнал НИУ ИТМО. – 2015. – № 1. – С. 98.

В условиях борьбы за профессиональные кадры, целью компании становится не только привлечение персонала, но и его удержание. При прочих равных условиях в конкурентной борьбе мощным инструментом кадровой политики для привлечения и удержания персонала в организации является корпоративная культура предприятия.

Рассмотрим опыт одной из крупнейших компаний по изготовлению и продаже мебели на территории Забайкальского края, каковой является мебельная фабрика «Ант». Данная организация осуществляет свою деятельность на рынке Забайкальского края (ранее Читинской области) с 1992 года, а теперь еще и на территории соседнего субъекта Российской Федерации – республики Бурятия, и зарекомендовала себя как стабильно развивающаяся, конкурентоспособная организация.

Первые работы по изучению корпоративной культуры в теории управления появились в США в 1982 г. Именно тогда исследователи Т. Дил и А. Кеннеди, исследуя факторы, влияющие на эффективность работы ряда международных корпораций, разработали концепцию корпоративной культуры, видя в ней важнейший фактор, влияющий на организационное поведение и корпоративное развитие.[2]

Значительная часть отечественных и зарубежных исследователей (М. Армстронг, Э.А. Смирнов, С.В. Шекшня и др.), работы которых посвящены изучению этого феномена, поднимают под корпоративной культурой общечеловеческие ценности, обусловливающие поведенческие модели работников.[3]

Некоторые отечественные и зарубежные ученые (В.А. Спивак, В.В. Козлов, Э. Шейн), помимо общечеловеческих ценностей, определяющих организационное поведение, выделяют в корпоративной культуре дополнительные структурные элементы – внешнюю и внутреннюю коммуникацию в организации, а также ее артефакты – «мифы», «легенды» и

[2] Иванова Т.Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия: монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. – Москва: РУДН, 2011. – С. 5.
[3] Там же. С. 5.

символы организации (О.С. Виханский, Н.С. Злобин, А.И. Наумов).[4]

Кадровые вопросы рассматриваются в работах многих отечественных и зарубежных авторов, например А.С. Большакова, О.К. Боткина, В.Р. Веснина, В.А. Дятлова, Б.Л. Еремина, А.Я. Кибанова, А.Л. Кузнецова, А.А. Крылова, А.А. Лобанова, В.И. Михайлова, Р.В. Можаева, В.И. Некрасова, Ю.С. Перевозчикова, А.Н. Пыткина, З.П. Румянцевой, Э.А. Смирнова, В.А. Спивак, А.И. Татаркина, В.В. Травина, Э.А. Уткина, Ю.А. Цыпкина, В.И. Шкатулла и др.[5]

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Ант».

Предметом исследования выступает корпоративная культура как инструмент кадровой политики ООО «Ант».

Целью выпускной квалификационной работы является анализ корпоративной культуры ООО «Ант» как инструмента кадровой политики.

Для достижения вышеобозначенной цели нам необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие и сущность корпоративной культуры, ее влияние на функционирование организации;
- выявить отличия организационной и корпоративной культуры;
- установить взаимосвязь корпоративной культуры организации с кадровой политикой;
- представить общую характеристику предприятия ООО «Ант», включая миссию, цели, организационную и функциональную стратегии предприятия;
- провести качественный и количественный анализ персонала ООО «Ант»;
- рассмотреть организационную структуру ООО «Ант»;
- осуществить оценку корпоративной культуры ООО «Ант»;

[4] Иванова Т.Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия: монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. – Москва: РУДН, 2011. – С. 6.

[5] Жданова М.Г. Формирование кадровой политики на основе процессного подхода: автореф. дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / М.Г. Жданова. – Москва. 2013. – С. 3.

- сформулировать рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры ООО «Ант».

Методологическая основа исследования определяется поставленными в нем целью и задачами, она выражает единство его содержания и методов, принципов научного познания, анализа документов и современных явлений. В работе был применен принцип системности, а также общенаучные и специальные методы исследования.

Специфика объекта исследования раскрывается благодаря обращению к качественным и количественным методам (анализ, синтез, индукция, дедукция). Применение различных исследовательских приемов (анализ нормативных правовых актов, аналитических и статистических материалов, учебных материалов, научных публикаций) позволило проанализировать корпоративную культуру и кадровую политику ООО «АНТ», а также выработать предложений по совершенствованию корпоративной культуры на данном предприятии.

Выпускная квалификационная работа включает с введение, два раздела, представленные восьмью параграфами, Заключение, Список использованных источников. Принцип деления работы на разделы и параграфы, а также логика изложения материала определяются целью и задачами исследования.

Первый раздел «Теоретические аспекты исследования корпоративной культуры и кадровой политики организации» посвящена рассмотрению таких аспектов, как понятие и сущность корпоративной культуры; влияние корпоративной культуры на функционирование организации; отличия организационной и корпоративной культуры. Так же в разделе рассмотрено понятие и сущность кадровой политики, ее взаимосвязь с корпоративной культурой организации.

Второй раздел «Анализ элементов корпоративный культуры ООО «Ант» как инструмента кадровой политики» представляет общую характеристику предприятия ООО «Ант», включая миссию, цели,

организационную и функциональную стратегии предприятия. В данном разделе проведен качественный и количественный анализ персонала ООО «Ант», рассмотрена организационная структура ООО «Ант», осуществлена оценка корпоративной культуры ООО «Ант», сформулированы предложения и рекомендации.

В заключении подводятся итоги проделанной работы, формулируются выводы по теме исследования.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Понятие и сущность корпоративной культуры

Ученые и практики, специализирующиеся на вопросах управления и менеджмента утверждают, что каждая организация, как и нация, имеет свою собственную культуру. Так сам процесс создания неких основ организационной культуры интересен и полезен для организации, прежде всего с позиции возможного регулирования задаваемых образцов поведения и установок персонала на основе таких ценностей, которые считаются приемлемыми для организации, но не могут считаться приоритетными или абсолютными, а иногда и отличаются от общечеловеческих ценностей, характерных для конкретных обществ.

Понятие «корпоративная культура» в теории менеджмента впервые появилось в 1982 г., когда американские эксперты Т. Дил и А. Кеннеди стали изучать факторы, влияющие на успех работы американских транснациональных корпораций[6]. Затем это понятие стали использовать при разработке методов управления менее масштабными объектами – отдельными компаний, фирм, организаций. В этом случае термин «корпоративная» и организационная культура толковался как «общепрофессиональная», существующая на уровне ценностей и норм бизнеса, предпринимательской деятельности, сферы производства.[7]

Современная литература предлагает довольное значительное количество определений такого понятия как корпоративная культура. Рассмотрим наиболее распространенные:

Корпоративную культуру рассматривают с позиции разных подходов:

а) как систему материальных и духовных ценностей, проявлений,

[6] Журавлева Е.А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности предприятия: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Е.А. Журавлева. – Москва. 2010. – С. 17

[7] Иванова Т.Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия: монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. – Москва: РУДН, 2011. – С. 7.

взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющуюся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды;

б) как специфическую, характерную для конкретной организации систему связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела;

в) как систему принципов, обычаев и ценностей, позволяющих всем в компании двигаться в одном направлении как единому целому;

г) как набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий;

д) как сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации.[8]

Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения; регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях.

Таким образом, корпоративную культуру можно определить как комплекс разделяемых членами организации мнений, эталонов поведения, настроений, символов, отношений и способов ведения бизнеса, обуславливающих индивидуальность компании.

Безусловен тот факт, что носителями корпоративной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся культурой она как бы отделяется от людей и становится самостоятельным атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на работников, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и

[8] Журавлева Е.А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности предприятия: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Е.А. Журавлева. – Москва. 2010. – С. 31.

ценностями, которые составляют ее базу. Руководство организации, как правило, использует эту культуру для привлечения работников определенных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Культура, образ фирмы подкрепляются или ослабляются репутацией компании.

В настоящее время принято выделять три уровня корпоративной культуры, по мнению основоположника изучения структуры корпоративной культуры Э. Шейна[9] (рис. 1):




Рисунок 1 – Уровни корпоративной культуры организации

1) Поверхностный (символический) уровень – это все, что человек может увидеть и потрогать: корпоративная символика, логотип, фирменные календари, флаг фирмы, гимн фирмы, особая архитектура здания и т.п. Также к символическому уровню относят мифы, легенды и истории, связанные с основанием фирмы, деятельностью ее руководителей и выдающихся сотрудников. Такие легенды и истории обычно передаются устно[10].

2) Подповерхностный уровень – объединяет ценности и нормы, сознательно зафиксированные в документах организации и призванные быть руководящими в повседневной деятельности членов организации. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами

[9] Иванова Т.Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия: монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. – Москва: РУДН, 2011. – С. 13.

[10] Элементы корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.getmanagement.ru/pobs-668-1.html. – Загл. с экрана.

организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей.[11]

3) Базовый (глубинный) уровень – базовые предположения, возникающие у членов организации на основании личных паттернов, подкрепляемых или изменяющихся успешным опытом совместных действий и в большинстве случаев неосознаваемые, некоторый «воздух» корпоративной культуры, который без запаха и вкуса, которым все дышат, но в обычном состоянии не замечают. Эти базовые предположения трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие корпоративную культуру.[12]

Рассмотрим некоторые символы (артефакты) корпоративной культуры. Мифы и легенды существуют, как правило, в виде ярких, метафорических историй, анекдотов, они передаются от одного поколения сотрудников другим[13]. Так, например, передавая общекорпоративные ценности в наиболее лаконичной форме, ценности компании находят свое отражение в девизах:

- Ford – «Создан для жизни»
- МТС – «Люди говорят»
- Indesit – «Мы работаем – Вы отдыхаете»
- Toyota – «Управляй мечтой»
- Panasonic – «Будущее в ваших руках»
- J7 – «Живи! Играй!»
- Max Factor – «Советуют профессионалы»

Так называемые «внешние» девизы выполняют функцию связи между организацией и ее клиентами, а также формируют политику доверия,

---

[11] Элементы корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.getmanagement.ru/pobs-668-1.html. – Загл. с экрана.

[12] Элементы корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.getmanagement.ru/pobs-668-1.html. – Загл. с экрана.

[13] Журавлева Е.А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности предприятия: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Е.А. Журавлева. – Москва. 2010. – С. 35.

взаимоуважения, сотрудничества и взаимопонимания.

Существуют также внутренние девизы компании. Это лозунги – обращения к работникам, связанные с материальным вознаграждением за выполняемую работу[14]: Девиз компании «Росзолото» – «Богатства не обещаем – достаток гарантируем!»

Таким образом, внутренние лозунги осуществляют функции коммуникации и мотивации работников. Внутренние девизы помогают мотивировать работников к высокоэффективному труду, отражая их желания получать достойную зарплату, отождествлять свой успех и благополучие с успехом фирмы и раскрывать свой творческий потенциал[15].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что корпоративная культура – социально-духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем персонала и его поведения и позволяющих организации продвигаться к успеху.[16]

Определяя сущность корпоративной культуры необходимо выделить ее основные функции, которые были предложены Е.А. Журавлевой[17]:

- воспроизводство лучших элементов накопленной культуры, продуцирование новых ценностей и их накопление;

- оценочно-нормативная функция (на основе сравнения реального поведения человека, группы, корпорации с нашими нормами культурного поведения, с идеалами мы говорим о позитивных и негативных действиях, гуманных и бесчеловечных, изящных и грубых, прогрессивных и консервативных);

---

[14] Журавлева Е.А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности предприятия: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Е.А. Журавлева. – Москва. 2010. – С. 35.

[15] Журавлева Е.А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности предприятия: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Е.А. Журавлева. – Москва. 2010. – С. 36.

[16] Иванова Т.Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия: монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. – Москва: РУДН, 2011. – С. 13.

[17] Журавлева Е.А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности предприятия: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Е.А. Журавлева. – Москва. 2010. – С. 37.

- регламентирующая и регулирующая функция культуры, т.е. применение культуры как индикатора и регулятора поведения;

- познавательная функция (например, познание и усвоение корпоративной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работника, способствует его включению в жизнь коллектива, в коллективную деятельность, определяет его успешность);

- смыслообразующая функция: корпоративная культура влияет на мировоззрение человека, зачастую корпоративные ценности превращаются в ценности личности и коллектива либо вступают с ними в конфликт;

- коммуникационная функция – посредствам ценностей, принятых в корпорации, норм поведения и других элементов культуры обеспечиваются взаимопонимание работников и их взаимодействие;

- функция общественной памяти, сохранения и накопления опыта корпорации;

- рекреативная функция – только лишь в случае высокого нравственного потенциала корпоративной культуры и причастности работника к ней и разделения ее ценностей возможно восстановление духовных сил в процессе восприятия элементов культурной деятельности корпорации.

Структура корпоративной культуры следует рассматривать как совокупность следующих элементов: миссии организации, ее философии, стиля руководства, ценностей организации, систем мотивации и стимулирования, а также поощрений и наказаний работников. Схематично представить структуру корпоративной культуры можно следующим образом (см. рисунок 2).




Рисунок 2 – Структура корпоративной культуры

Итак, рассмотрим элементы корпоративной культуры более подробно.

Миссия организации – это четкое определение ключевых причин существования организации и главных направлений и сфер ее деятельности. Роль миссии заключается в том, что она согласует друг с другом ожидания и интересы сотрудников, руководства компании с покупателями, поставщиками и другими заинтересованными людьми.

Существует узкое и широкое понимание миссии. В узком понимании миссия подразумевает утверждение о том, для чего существует компания. В широком понимании миссия – это предназначение, философия и смысл существования компании. Философия определяет убеждения, ценности и принципы согласно которым организация планирует вести свою деятельность. Предназначение означает, что организация действует определенным образом для достижения желаемого статуса компании.

Приведем примеры миссии известных зарубежных компаний.

- Nike – Nike известна истина, истина не ограничивается только кроссовками, она состоит в том вдохновении, которое дарят эти товары и куда они приведут.

- Apple – оперативно внедрять инновации и предоставить профессионалам, преподавателям и студентам самые современные, удобные

и отвечающие всем требованиям и потребностям клиентов компьютеры и гаджеты.

- Amazon – организовать онлайн-площадку, на которой каждый покупатель сможет найти и приобрести желаемое.
- Kodak – помочь людям создать и сохранить воспоминания
- Coca-Cola – освежить тело и разум, создать оптимистичный настрой, внести смысл в жизнь.

Философия организации – представляет собой совокупность моральных и административных норм, внутриорганизационных принципов, системы ценностей и убеждений, разделяемых всеми сотрудниками организации и посвященных глобальной цели организации. Следование вектору философии организации гарантирует успех и благополучие во взаимоотношениях персонала и эффективное организационное развитие. Несоблюдение философии приводит к развитию конфликтов между администрацией и работниками, между заказчиками и потребителями продукции или услуг, к снижению имиджа предприятия. Основными элементами философии предприятия являются декларация прав членов трудового коллектива, качество работника, условия труда, оплата труда, социальные блага и гарантии, поощрения, ограничения и запреты.

Под стилем руководства мы понимаем понимать манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации. Руководитель является ведущим и организатором в системе управления. Управление деятельностью групп и коллективов осуществляется в форме руководства и лидерства. Эти две формы управления имеют определенное сходство.

Принято выделять три стиля руководства:

- авторитарный – характеризуется жесткостью, требовательностью, единоначалием, превалированием властных функций, строгим контролем и дисциплиной, ориентацией на результат, игнорированием социально-психологических факторов;

- демократический – опирается на коллегиальность, доверие, информирование подчиненных, инициативу, творчество, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение, гласность, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения;

- либеральный – отличается низкой требовательностью, попустительством, отсутствием дисциплины и требовательности, пассивностью руководителя и потерей контроля над подчиненными, предоставлением им полной свободы действий.

Доминирующие ценности организации (корпоративные ценности) – это принятые и разделяемые всеми членами организации правила и принципы, которые определяют взаимоотношения сотрудников организации, как между собой, так и с внешней средой (ее клиентами, поставщиками, партнерами, СМИ, государством). Корпоративные ценности создаются на основе стратегического видения организации, и предназначены для того, чтобы помочь компании и ее персоналу сконцентрировать все усилия на реализации своего предназначения и на воплощении своей миссии.[18]

Цель формирования и функционирования системы мотивации и стимулирования труда персонала состоит в обеспечении достижения целей организации посредством привлечения и сохранения профессионально подготовленного персонала, прежде всего посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации.

Важным элементом создания необходимых условий, обеспечивающих нормальную производительную работу в коллективе, является не только

[18] Корпоративные ценности // Консалтинговая группа «Vision Trainings» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://vision-trainings.ru/corporativnye-tsennosti. – Загл. с экрана.

хорошая организация производственного процесса и условий труда, но и закрепление со стороны работодателя системы мер поощрений и наказаний, порядка их применения к работникам. При этом важно отметить, что система наказаний не должна противоречить нормам национального трудового законодательства.

Итак, корпоративная культура представляет собой достаточно сложный организационный феномен, который определяет существование предприятия, но при этом не является статичным, поскольку с течением времени организация изменяется и, следовательно, меняется ее корпоративная культура.

Было бы несправедливо не отметить, что в проводимых научных исследованиях, целью которых является изучение жизни организаций, фигурируют два понятиям «корпоративная культура» и «организационная культура», и используются они практически как синонимы. Именно к такому мнению приходят такие отечественные исследователи как В.А. Спивак, О.С. Виханский и др.[19]

Так, М.В. Удальцова справедливо полагает, что термин «организационная культура» охватывает значительную часть явлений духовной и материальной жизни коллектива, а именно: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, установленные стандарты качества выпускаемой продукции, манеру одеваться и т.п.[20]

При этом организационная культура включает три основные элемента[21]:

[19] Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Гардарика, 2014. – С. 27.
[20] Удальцова М.В. Социология управления: учебное пособие / М.В. Удальцова. – Москва: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 2003. – С. 32.
[21] Логвинов А.М. Организационная культура работников промышленного предприятия в 70-90-е годы XX-го века: монография / А.М. Логвинов. – Красноярск: Поликом, 2003. – 19..

- миссия организация (общая философия и политика);
- базовые цели организации;
- кодекс поведения.

Но следует заметить, что между организационной и корпоративной культурой все же присутствуют различия. Так, например, у Т. Ю. Базарова есть мнение, что под организационной культурой надо понимать общую характеристику организации, куда входят ее ценности, оценка результатов деятельности, образ поведения, представления о целях организации, принципах поведения и вариантах реагирования[22]. Так же ученый объясняет корпоративную культуру как бездоказательные предположения, собранные в сложный комплекс, который принимается всеми состоящими в организации членами и задает рамки поведения для большей части организации[23]. Таким образом, понятие корпоративной культуры включает в себя уникальный набор ценностей и поведенческих моделей, индивидуальных для каждой конкретной организации.[24]

Но в то же время понятие организационной культуры является более общим по отношению к «корпоративной», так как не всякая организация может быть корпорацией. Если под понятием «корпоративная» имеется в виду профессиональная культура, тогда она будет включать в себя ценности и нормы работников, занятых в конкретной сфере и служить основанием для осознания ответственности перед обществом и значимости для него. Теперь можно трактовать «корпоративную культуру» как собирательный термин, обобщающий организационные культуры предприятий, которые заняты в одной сфере деятельности. Пытаясь развести эти два термина, можно прийти к выводу, что понятие культуры, в том числе организационной, выступает как более широкое, призванное отражать деятельность коллектива предприятия (организации), формирование «команды», выработку единого

[22] Карпова Н. Понятие культуры: корпоративной и организационной / Н. Карпова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://fb.ru/article/32555/ponyatie-kulturyi-korporativnoy-i-organizatsionnoy. – Загл. с экрана.
[23] Карпова Н. Понятие культуры: корпоративной и организационной / Н. Карпова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://fb.ru/article/32555/ponyatie-kulturyi-korporativnoy-i-organizatsionnoy. – Загл. с экрана.
[24] Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – С. 196.

стиля работы всех сотрудников. А корпоративная культура более подробно охватывает деятельность коллектива, и состоит из философии, системы ценностей, норм поведения, поведенческих ритуалов, которые складываются в организации.[25]

Вполне очевидно, что здесь смешиваются два разноплановых феномена: ценности и нормы конкретной трудовой организации – компании, корпорации, предприятия – и ценности организационной культуры, характеризующие именно то, что эта организация собой представляет, какими существенными чертами она обладает.[26]

В одном случае речь идет о корпоративной культуре (фирменной культуре), о культуре конкретной трудовой организации, во втором – о более сложном, более разностороннем явлении – организационной культуре[27]. Корпоративная культура во многом сходна с организационной, но имеет и определенные отличия. На наш взгляд, нельзя также безоговорочно утверждать, что корпоративная культура является частью, пусть даже основной, организационной культуры. Это два сходных, но в то же время отличающихся друг от друга социальных феномена.[28]

Организационная культура является системой, влияющей абсолютно на все происходящие в организации процессы. Часть организационной культуры в основном именно та часть, которая относится к корпоративной культуре, привносится менеджерами, другая создается естественным образом как проекция социальной (национальной) культуры на сферу трудовых отношений.[29]

Поскольку корпоративная культура в значительной мере создается конкретными менеджерами для решения конкретных целевых задач, есть основание утверждать, что не может быть единой, универсальной модели

---

[25] Карпова Н. Понятие культуры: корпоративной и организационной / Н. Карпова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://fb.ru/article/32555/ponyatie-kulturyi-korporativnoy-i-organizatsionnoy. – Загл. с экрана.
[26] Лю В. Организационная и корпоративная культура: общее и различия конструктивного взаимодействия / В. Лю // Преподаватель XXI век. – 2014. – Т. 2. – № 3. – С. 382.
[27] Там же. С. 383.
[28] Там же. С. 383.
[29] Там же. С. 384.

корпоративной культуры, на которую следует ориентироваться при разработке собственных положений и программ. Более того, западная практика показывает, что корпоративная культура, как правило, соответствует конкретной стадии развития организации и может существенно трансформироваться при изменении внутренних и внешних обстоятельств.[30]

В классическом понимании корпоративная культура рассматривается как инструмент стратегического развития компании через стимулирование инноваций и управление изменениями. Корпоративная культура существует в любой компании с момента появления организации и до самого конца вне зависимости от того, создается специальная служба для работы с ней или нет. Компания с грамотно развитой корпоративной культурой пользуется большим авторитетом на рынке и привлекательна как для потенциальных сотрудников, так и для партнеров по бизнесу и акционеров.[31]

Таким образом, можно сделать вывод о том, что значение корпоративной культуры в деятельности организации очень велико. Эффективное управление корпоративной культурой организации может способствовать ее успешному функционированию и дальнейшему развитию. От ее уровня будет зависеть и уровень конкурентоспособности организации, и ее репутация на рынке товаров и услуг.

## 1.2 Влияние корпоративной культуры на функционирование организации

Как и любая другая система (биологическая, техническая и др.) социальная организация представляет собой порядок, обусловленный планомерным расположением частей в целом, определенный взаимосвязями

[30] Лю В. Организационная и корпоративная культура: общее и различия конструктивного взаимодействия / В. Лю // Преподаватель XXI век. – 2014. – Т. 2. – № 3. – С. 385.
[31] Там же. С. 385.

частей[32]. Однако, социальная организация обладает рядом специфических свойств, которые отличают ее от других систем. Так, А.М. Логвинов выделяет следующие главные системные характеристики организации:

- организация представляется как «упорядоченность подсистем и компонентов в трехмерном пространстве в данный момент времени»;
- организация может рассматриваться как сложный процесс, основой которого являются изменения материальных объектов и информации;
- в организации присутствуют подсистемы, которые выступают составными частями системы (управленческая, экономическая, технологическая, культурная и др.);
- в организациях возникают организационные отношения (по поводу целей, межличностные, властные, информационные и т.д.);
- в организациях протекают системные подпроцессы (управленческие, материально-технические и т.д.)[33].

Так, например, любая производственная организация представляет собой сложную систему, состоящую из нескольких подсистем: технологической, экономической, социальной. Культура в этом подходе рассматривается как одна из подсистем, выполняющая функции адаптации предприятия к окружающей среде и идентификации его сотрудников. Причем культура – это не обычная подсистема в ряду других, а наиболее важная. Именно она выполняет цементирующую роль для всех других подсистем организации.[34]

Корпоративная культура – многогранный динамичный феномен, структура которого имеет три уровня – поверхностный (внешние ритуалы и церемонии, психологический климат в коллективе, стиль одежды, «мифы и легенды», «герои» и «антигерои», манера общения, технологии производства и т.п.), подповерхностный (ценности и верования, стратегии и философия,

---

[32] Логвинов А.М. Организационная культура работников промышленного предприятия в 70-90-е годы XX-го века: монография / А.М. Логвинов. – Красноярск: Поликом, 2003. – С. 18.
[33] Логвинов А.М. Организационная культура работников промышленного предприятия в 70-90-е годы XX-го века: монография / А.М. Логвинов. – Красноярск: Поликом, 2003. – С. 18.
[34] Там же. С. 19.

провозглашаемые цели) и глубинный (национальная культура, менталитет, особенности восприятия)[35].

Значение корпоративной культуры для развития любой организации определяется рядом обстоятельств.

Во-первых, она придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации. Это создает у сотрудников ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, способствует формированию чувства социальной защищенности.

Во-вторых, знание основ организационной культуры своей компании помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное.

В-третьих, внутриорганизационная культура, более чем что-либо другое, стимулирует самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи. Признавая и награждая таких людей, организационная культура идентифицирует их в качестве ролевых моделей (образцов для подражания).

Все существующие организации уникальны. Каждая имеет свою собственную историю, организационную структуру, виды коммуникаций, системы и процедуры постановки задач, внутриорганизационные ритуалы и мифы, которые в своей совокупности и образуют уникальную корпоративную культуру. Большинство организационных культур исторически носили скорее неявный характер, но в последнее время возобладала тенденция признания их влияния и роли.

Эффективность деятельности организации требует, чтобы ее культура, стратегия, окружение (внешняя среда) и технология (внутренняя среда) были взаимосвязаны и приведены в соответствии друг с другом.

Стратегия организации, опирающаяся на требования рынка и более подходящая при динамичном окружении, предполагает культуру,

[35] Журавлева Е.А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности предприятия: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Е.А. Журавлева. – Москва. 2010. – С. 44.

основывающуюся на индивидуальной инициативе, риске, высокой интеграции, нормальном восприятии конфликтов и широком горизонтальном общении. Стратегия, диктуемая перспективами развития производства продукции, фокусируется на эффективности, лучшей работе при стабильном окружении. Она более успешна, когда культура организации предусматривает ответственный контроль, минимизирует риск и конфликты.

Таким образом, различные организации тяготеют к определенным приоритетам в корпоративной культуре. Культура может иметь особенности в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе.




Рисунок 3 – Корпоративная культура и эффективность деятельности организации

Сильная культура определяет последовательность поведения работников. Работники четко знают, какому поведению они должны следовать. Предсказуемость, упорядоченность и последовательность деятельности в организации формируются с помощью высокой формализации. Сильная культура достигает того же результата без ведения какой-либо документации и распределений. Более того, сильная культура может быть более эффективной, чем любой формальный структурный контроль. Чем сильнее культура организации, тем меньше менеджменту

нужно уделять внимания развитию формальных правил и положений для управления поведением работника. Это все будет в подсознании работника, принимающего культуру организации.

И все же, влияние культуры на организационную эффективность определяется, прежде всего, ее соответствием общей стратегии организации. В целом можно выделить два пути влияния корпоративной культуры на жизнь организации.

Первый, как это было показано выше, – культура и поведение взаимно влияют друг на друга. Второй – культура влияет не столько на то, что люди делают, сколько на то, как они это делают. Корпоративная культура может стимулировать трудовую деятельность (быть эффективной) или же наоборот, угнетать ее.

Отличительными чертами эффективной корпоративной культуры являются высокий образовательный уровень работников, их мотивация на успех, справедливое вознаграждение за труд и создание условий для постоянного совершенствования работников и их профессионального роста; эффективное руководство и горизонтальная система управления, хорошо разработанная система социальной защиты работников и членов их семей, открытость новым идеям, высокая адаптивность, ориентация на долгосрочные цели и большой творческий потенциал[36].

Исходя из вышеперечисленного можно выделить основные критерии, с помощью которых можно оценить эффективность корпоративной культуры – готовность идти на риск; адаптивность; отношение к новому; желание совершенствовать профессиональный уровень; степень участия в принятии управленческих решений; социальная ответственность; тип отношений в коллективе; вид мотивации и контроля; тип лидерства[37].

[36] Журавлева Е.А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности предприятия: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Е.А. Журавлева. – Москва. 2010. – С. 45.
[37] Там же. С. 46.

Корпоративная культура выполняет важнейшие функции, связанные с процессом осуществления деятельности и развития организации, что активно способствует:

- обеспечению мобильности организации в конкурентных рыночных условиях хозяйствования;
- созданию возможности оперативно реагировать на изменения, вызываемые динамикой социально-экономических процессов;
- формированию среды, в которой создаются компетенции организации.

Рассматривая роль корпоративной культуры для организации, следует учитывать основополагающие принципы формирования корпоративной культуры, такие как свобода и справедливость. Каждому человеку свойственны мечты о свободе и поиск истины. Однако при большем уровне знаний, тем больше человек будет зависеть от них. При получении большей свободы, ее степень в жизни только снижается. Данный парадокс и стал основой первого принципа создания корпоративной культуры. При большем ощущении свободы в компании, тем вернее он будет принципам коллектива. Что же касается справедливости, то корпоративная культура предназначена для объединения сообщества людей, где ограничена их личная свобода общими ценностями и целями компании. Однако данное ограничение не должно переходить грань, при преодолении которой появляется чувство несвободы. Такая еле уловимая граница и считается несправедливостью.

В основе корпоративной культуры лежат не только справедливость и свобода, но также прочие общечеловеческие духовные ценности, которые необходимы человеку в социуме.

В работе Дугласа Мак-Грегора отмечаются два основных принципа, на которых основывается управленческая теория:

1) Все люди по определению изначально являются вороватыми, ленивыми и неисполнительными. Следовательно, для них необходим

абсолютный контроль. Формирование корпоративной культуры в таком случае производится по принципам кнута и пряника.

2) Человек является существом разумным. Для воплощения лучших качеств человека нужно обеспечить должные условия, способствующие этому.

Этими двумя принципами задаются крайние полюса, а истина всегда скрывается посередине.

При формировании корпоративных ценностей обязательно следует учитывать род деятельности компаний. В частности, на рынке услуг принципиально важное значение отводится отношению к людям. В том числе важна искренняя любовь к клиентам. Лишь в таком случае клиент сможет действительно влюбиться в компанию, чтобы регулярно обращаться за её услугами. В компаниях на рынке услуг должна быть атмосфера творчества, взаимоуважения и инициативы. Для поддержания такого состояния дел необходимы постулаты, в которых будут фиксироваться ценности компании. Во время приема новых работников нужно убедиться, будут ли они разделять подобные ценности.

Сотрудникам производственных организаций важнее всего стабильность. Причина такого приоритета в том, что на производстве персонал ориентирован, прежде всего, на процессы. И стабильность становится основным фактором успеха.

Для компаний в рыночном сегменте со значительной конкуренцией будет полезным объединение на фоне внешней угрозы. В частности, возможно объединение сотрудников против конкурента, становясь настоящей слаженной командой во имя общей цели.

При формировании корпоративной культуры следует отказаться от следующих мер:

1) Административные рычаги управления. С введением системы штрафов, контролем над сотрудником и прочими устрашающими мерами. В результате происходит построение бизнеса на определенных условных

рефлексах, основное место отводится культу власти. При всей минимальности бюрократии такой подход предполагает множество факторов эмоциональности и субъективности в принятии решений. Обычно возникает проблема недостаточной подготовки руководителей среднего звена, с высокой текучестью кадров и произвольным назначением менеджеров. В работе таких компаний нередко звучат заявления о неформальных ценностях и коллективизме. В действительности для ценностей в компании характерен субъективизм, интерпретируясь каждый раз самым удобным образом. Безуспешными оказываются все попытки для формирования корпоративной культуры. Интересно, что ослабление центра приводит к деструктивным последствиям для компании – нарушается нормальная работа системы. Не приносит результата поиск нового центра власти. Происходит стагнация или разрушение компании, или же предстоят серьезные последствия при восстановлении после кризиса.

2) Назначение сотрудников, которые ответственны за создание и интеграцию корпоративной культуры. Нередко формируются целые отделы, сотрудники которых начинают четко определять термин «корпоративной культуры» с выработкой ее принципов. Разработанные принципы корпоративной культуры указываются в официальных документах. Но внедрение таких мер сталкивается с серьезными преградами. При недостаточном понимании данного предмета, меры сотрудников ограничиваются созданием псевдокультуры, которая не будет полноценно воспринята коллективом. Спустя некоторое время приходится просто полностью сократить либо реструктурировать этот дел, а от идеи создания корпоративной культуры надолго отказываются.

3) Привлечение внешних специалистов, которые будут решать внутренние проблемы компании. При осознании недостатков корпоративной культуры, но без понимания способов их компенсации, генеральный директор начинает привлекать внешних консультантов. Но даже отличный идеолог не сможет настроить идеальную корпоративную культуру. Ведь

выстраивать ее принципы будет на своих представлениях, которые могут кардинально отличаться от мнения генерального директора. Исправление допущенных ошибок в формировании миссии либо идеологии оказывается довольно продолжительным и непростым процессом с не всегда предсказуемым результатом.

Чтобы корпоративная культура работала, необходимо менять ее главные принципы. Данное условие крайне важно для крупных организаций. Появляются преобразования в результате постоянного контакта менеджеров и сотрудников, за счет неформальных условий общения. При ощущении последовательного, справедливого воплощения принципов корпоративной культуры, когда дела соответствуют словам, можно рассчитывать на успешность подобных изменений. Предстоит действительно кропотливая работа, однако результат полностью оправдывает подобные меры.

Таким образом, представляется важной задачей, стоящей перед организацией в настоящее время, формирование такой политики в области управления персоналом, которая была бы способна обеспечить организации устойчивые конкурентные преимущества на долгосрочный период, при том, что персонал рассматривается одним из главных стратегических ресурсов. В свою очередь необходимо изучить понятие и сущность кадровой политики, а также выявить взаимосвязь корпоративной культуры и кадровой политики организации.

## 1.3 Кадровая политика и ее взаимосвязь с корпоративной культурой

Кадровая политика – это набор основополагающих принципов, которые осуществляются кадровой службой предприятия и формируют стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Суть кадровой политики заключается в создании предприятием трудового коллектива,

который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей предприятия и его работников. Кадровая политика имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу. Она должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования рынка в ближайшем будущем

Кадровая политика касается таких вопросов, как наем работников, подготовка персонала, его профессиональное развитие, установление наилучшего взаимодействия предприятия и работников. Текущая кадровая работа ориентирована на скорейшее решение кадровых вопросов.

Кадровая политика формирует:

- требования к работникам на стадии приема на работу (влияют такие факторы как, образование, пол, возраст, стаж работы, квалификация и т.п.);
- отношение к вложениям в рабочую силу, к направленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятых работников;
- отношение к обеспечению устойчивости трудового коллектива (всего или какой-либо его части);
- отношение к способу подготовки новых работников на предприятии, а также к переподготовке персонала;
- отношение к движению кадров внутри предприятия.

Кадровая политика должна мгновенно реагировать на изменения рынка, в связи с этим она должна обладать следующими свойствами: ориентация на долгосрочное планирование, связь со стратегией, значимость роли кадров.

Так же она должна обеспечивать работников благоприятными условиями для труда, обеспечивать возможность карьерного роста, создавать хорошее настроение в коллективе, давать своим сотрудникам уверенность в будущем. Основными задачами кадровой политики выступают следующие:

- формирование принципов и подходов, разработка общей концепции управления человеческими ресурсами и их развитием (обеспечение соответствия количественных и качественных параметров персонала

текущим потребностям и перспективным стратегическим задачам, стоящим перед организацией);

- разработка политики оплаты, стимулирования и мотивации труда, формирование политики стабилизации коллектива, его развития и социальной защищенности; создание системы движения кадровой информации, позволяющей оперативно решать возникающие проблемы.[38]

Основные принципы кадровой политики:

1. Доступность информации об имеющихся на предприятии вакансиях – принцип открытости.

2. Сохранение кадровых приоритетов при внедрении вынужденных поправок в связи со складывающейся конкретной обстановкой во внешней и внутренней среде – принцип последовательности. Подготовка и исследование резервных вариантов действия кадровых органов при изменениях в деятельности предприятия, что придает внесенным поправкам в кадровой политике спокойный, почти плановый характер.

3. Осуществление своевременных кадровых решений при трансформации рыночной среды – принцип оперативности. Для этого необходимо подготовить кадровый резерв для замещения вакантных должностей. Также необходимо заблаговременно производить подготовку работников по смежным специальностям, и переподготовку кадровых ресурсов перед внедрением новых технологий или переоснащением оборудования.

4. Принцип объективности – обоснованность кадровых решений в спорных ситуациях. В подобных ситуациях объективность решений достигается путем приглашения независимых квалифицированных специалистов.

[38] Смирнова Я.О. Взаимодействие корпоративной культуры и кадровой политики организации / Я.О. Смирнова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 5. Экономика. – 2006. – № 4. – С. 172.

5. Принцип согласованности – создание единства подходов к оценке кадровых ресурсов на предприятии. Инструментом согласования является поиск компромиссных решений спорных кадровых вопросов.

6. Соблюдение важных, наиболее высоких требования к каждому работнику, к его труду, к качеству его труда – принцип строгости.

7. Принцип справедливости, основывается на взаимной ответственности работников и административного персонала при приеме на работу, в ходе работы, при повышении квалификации, продвижении, обеспечении социальных гарантий со стороны администрации.

8. Принцип предусмотрительности – создание стабильного состава трудового коллектива, профилактика и предупреждение конфликтов в трудовом коллективе, путем анализа трудовых нарушений дисциплины.

9. Принцип законности основывается на выполнении требований имеющегося трудового права. Специалистами кадровой службы должен осуществляться контроль правильности действия линейных и функциональных менеджеров.

10. Оценка состояния кадрового потенциала предприятия, его насыщенность кадрами, квалификация кадров и конкурентоспособность предприятия на рынке – принцип эффективности.

Кадровая политика является важнейшей составной частью управления организацией. Стратегия управления персоналом представляется при этом как система правил и норм работы с ним, адаптируемых к специфике кадровых проблем организации, ее кадровому потенциалу и тенденциям его развития.

Кадровая политика должна разрабатываться с учетом особенностей корпоративной культуры организации, что, безусловно, способно оказать положительный эффект на успешности ее проведения. Следует также включить в систему кадровой политики механизм обеспечения ее гибкости, то есть способности своевременно корректировать ее в случае изменения целей организации, возникновения потребности в модернизации структуры

кадров, их подготовке и тренировке[39].

Основы кадровой политики, принципы работы с кадрами совершенствуются в процессе практической управленческой деятельности. Принципы кадровой политики предполагают постоянное совершенствование процессов отбора, обучения и расстановки руководителей всех уровней управления. Определяющим в выборе кадровой политики является стратегия (концепция) развития предприятия как производственно-хозяйственной системы. Более того, удачно выбранная и реализованная кадровая политика способствует претворению в жизнь и самой стратегии.

Представляя собой наиболее мобильный ресурс, работник способен в любое время покинуть организацию (исключение составляют случаи, когда есть контракт, заключенный на определенный срок). Исследования зарубежных и отечественных авторов, практика функционирования компаний показывают, что помимо формальной организации, предполагающей рациональное построение взаимосвязей между отдельными работниками и подразделениями для достижения стоящих перед организацией целей и учитывающей лишь те факторы, от которых зависит выполнение служебных функций, в процессе межличностного общения формируются связи между сотрудниками, рождаются и закрепляются нормы, принципы и правила поведения, их совокупность представляет собой неформальную организацию.[40]

Формальные правила, стандарты работы персонала, специфика взаимосвязей в процессе выполнения трудовых функций задаются кадровой политикой компании. Основой формирования неформальной организации выступает корпоративная культура.

Под корпоративной культурой понимается комплекс наиболее стабильно и продолжительно существующих характеристик организации. Культура организации объединяет ценности и нормы, свойственные для нее,

[39] Шуров Н.П. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия / Н.П. Шуров // Молодежь и наука. – 2017. – № 1. – С. 98.

[40] Смирнова Я.О. Взаимодействие корпоративной культуры и кадровой политики организации / Я.О. Смирнова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 5. Экономика. – 2006. – № 4. – С. 172.

стили процедуры управления, концепции технологического социального развития. Корпоративная культура задает пределы, в которых возможно уверенное принятие решения на каждом уровне управления, рациональное использование ресурсов организации, определяет ответственность, дает направление развития, регламентирует управленческую деятельность, способствует идентификации работников с организацией. Под влиянием корпоративной культуры складывается поведение отдельных работников. Корпоративная культура оказывает существенное влияние на эффективность деятельности организации.

Корпоративная культура выступает как специфическая форма существования взаимосвязанной системы, включающей в себя: иерархию ценностей, доминирующую среди сотрудников организации, и совокупность способов их реализации, преобладающих в организации на определенном этапе ее развития. Однако в организациях с устоявшейся корпоративной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Именно ценности, разделяемые и декларируемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а, следовательно, обеспечивается достижение целей организации. Каждая организация осуществляет свою деятельность в соответствии с теми ценностями, которые имеют существенное значение для ее сотрудников.

Полная идентификация сотрудника с компанией означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное

место в мотивационной структуре его поведения.

Неоспорим факт, что сильная корпоративная культура – это одно их самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только работник удовлетворяет потребности первого уровня – материальные (согласно пирамиде А. Маслоу), у него возникает потребность в утверждении своего положения в коллективе, общности ценностей, нематериальной мотивации. Желание идентифицировать себя с обществом, коллективом – одна из самых ярких мотиваций человека.

На более высоком уровне потребностей огромную роль играет корпоративная культура организации. В этой связи мотивационный подход А. Маслоу можно рассматривать с позиции социотехники управления на основе манипулирования потребностями сотрудников. Учитывая роль корпоративной культуры, будет правомерно рассматривать ее как инструмент манипуляции поведением сотрудников в организации.

Организации с четко выраженной корпоративной культурой гораздо эффективнее в использовании человеческих ресурсов. Руководство играет непосредственную роль в процессе формирования корпоративной культуры, учитывая специфику и направленность деятельности организации, принимая во внимание важнейшие потребности в персонале. Кадровый состав организации должен тщательно подбираться с целью формирования единой команды, объединенной общей стратегией и тактикой. Для этого служба персонала должна разработать такую систему подбора и адаптации персонала, которая смогла бы обеспечить реальную оценку способности и готовности каждого работника к выполнению тех или иных профессиональных функций, его квалификацию, а также другие факторы, которые могут повлиять на эффективность его труда, а, следовательно, и всей компании. К ним, в первую очередь, относится наличие определенных личностных качеств работника, удовлетворяющих особенностям корпоративной культуры организации и позволяющих эффективно работать.

Необходимо отметить, что при планировании количественной и

качественной потребности в персонале используется множество факторов, определяемых спецификой деятельности каждой конкретной организации. Так, в начале работы по каждой вакансии должны быть определены основные требования, предъявляемые к специалисту; функции, возложенные на работника, и условия каждой вакансии. Следует учитывать, что процедура определения степени соответствия претендента на должность, относящуюся к категории технического исполнителя, занимает, как правило, значительно меньше времени, чем отбор кандидатов на должность специалиста или руководителя среднего звена.

Руководитель должен иметь достаточно полное представление об особенностях корпоративной культуры своей организации. Его задача – понимать роль и место его личной и корпоративной культуры в достижении целей организации, правильно оценивать необходимость грамотно выявить специфику культуры его организации, ее формирования и корректировки, поддержания на оптимальном уровне. Грамотно созданная и применяемая кадровая политика дает возможность на основе проведенной диагностики корпоративной культуры, определения направлений ее движения, анализа факторов, оказывающих на нее наибольшее воздействие, осуществлять корректировку ее элементов и параметров с целью построения сильной корпоративной культуры. Современные руководители должны рассматривать культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных работников на достижение генеральной цели, дающий возможность мобилизовать инициативу сотрудников, повысить их личную мотивацию и облегчать общение между ними. Сильная корпоративная культура позволяет концентрировать усилия на главных стратегических направлениях развития компании, обеспечивает наивысшую производительность, успешность компании и приверженность ее сотрудников.

# 2 АНАЛИЗ ЭЛЕМЕНТОВ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ООО «АНТ»

## 2.1 Общая характеристика ООО «Ант»

Исследуемое предприятие – мебельная фабрика «Ант» (ООО «Ант»). Ведущий производитель мягкой мебели в Забайкальском крае. Основана в 1992 г. Коллектив мебельной фабрики за последние три года составлял 90-100 человек. Производственные площади составляют 2,5 тыс. $м^2$. Выпускается 16 моделей мягкой мебели, плюс 64 модификации. Мебель производится только из экологически чистых, высококачественных материалов, как отечественного, так и импортного производства. Вся продукция проходит обязательную сертификацию.

Фабрика является обладателями дипломов в номинациях «За высокое качество мебели», «За современный дизайн», «За гибкость в переустройстве производства», «За производство российской продукции высокого качества», почётными грамотами за стабильность на рынке и улучшение качества продукции, медалями ежегодных выставок «Регионлеспром». Местонахождение (Адрес): 672015, г. Чита, п. Антипиха, Казачья ул., д. 13.

В современных экономических условиях, когда существуют различные формы собственности, одной из наиболее распространенных из них является общество с ограниченной ответственностью (ООО). Вот и мебельная фабрика «Ант» представляет собой такую форму собственности. Общество с ограниченной ответственностью может заниматься любыми видами деятельности, кроме тех, которые запрещены законом и для которых не

требуется получение лицензий. Выбранные виды деятельности обязательно прописываются в уставных документах ООО, только после этого они подлежат регистрации в государственных органах[41].

Итак, основными сферами деятельности фабрики «Ант» являются:

- производство и реализация мебели и других изделий переработки;
- заготовка и переработка леса;
- иные виды деятельности, не запрещенные и не противоречащие действующему законодательству.

Главные виды продукции, производимые предприятием:

- корпусная мебель,
- мягкая мебель
- столярные изделия и продукция деревообработки.

Техническая оснащенность предприятия и его географическая удаленность от наиболее платежеспособных регионов страны определяет главное требование к продукции – достойное качество при максимальной экономичности. Поэтому выпускаемая мебель относится к так называемому «эконом-классу».

Учитывая действующую на предприятии систему контроля качества продукции (входной, промежуточный, выходной контроль качества), полное соответствие изделий вышеперечисленным ГОСТам, наличие сертификатов качества, можно говорить о достаточно высоком уровне конкурентоспособности продукции предприятия. Кроме того, как показывает практика, мебель «Ант» конкурентоспособна и по цене.

За последние годы у фабрики «Ант» сложилась репутация надежного партнера. Если в начале деятельности предприятия контакты с потребителями продукции «Ант» носили разовый характер, то к настоящему моменту сформировались достаточно тесные связи с такими организациями как: Администрация края, Забайкальский институт предпринимательства

[41] Об обществах с ограниченной ответственностью: федеральный закон от 08 февраля 1998 года № 14-ФЗ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/. – Загл. с экрана.

Сибирского университета потребительской кооперации, Регистрационно-лицензионная палата г. Читы и др. Поступают заявки из регионов области, г. Иркутска, г. Улан-удэ.

В настоящее время в мебельной фабрике «Ант» числится около 100 человек. Большая часть сотрудников работают в мебельной промышленности многие годы и имеют огромный опыт работы в области данного производства.

На фабрике работает группа квалифицированных технологов, что дает возможность готовить технологические карты для производства, сохранилась группа цулажников (специалисты, изготавливающие первый опытный образец и лекала для его конвейерного производства).

Предприятие проводит политику привлечения молодых кадров, имеющих соответствующую должности квалификацию.

Процесс формирования организационной структуры в ООО «Ант» включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и место подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Весь этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям:

1. На первой стадии руководством ООО «Ант» производится формирование общей структурной схемы во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углублённое проектирование как организационной структуры, так и др. важнейших аспектов системы (способность переработки информации).

2. На второй стадии руководство ООО «Ант» занимается разработкой состава основных подразделений и связей между ними – заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в

целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и вплоть до самостоятельных (базовых) подразделений аппарата управления, распределения конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей. 3. Задача третьей стадии – регламентация организационной структуры – предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает: определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей); определение проектной численности подразделений; распределение задач и работ между конкретными исполнителями; установление ответственности за их выполнение; разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях; расчёты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектированной организационной структуры.

Для ООО «Ант» использовано создание функциональной структуры управления с выделением следующих структурных подразделений, представленных на рисунке 2.1.

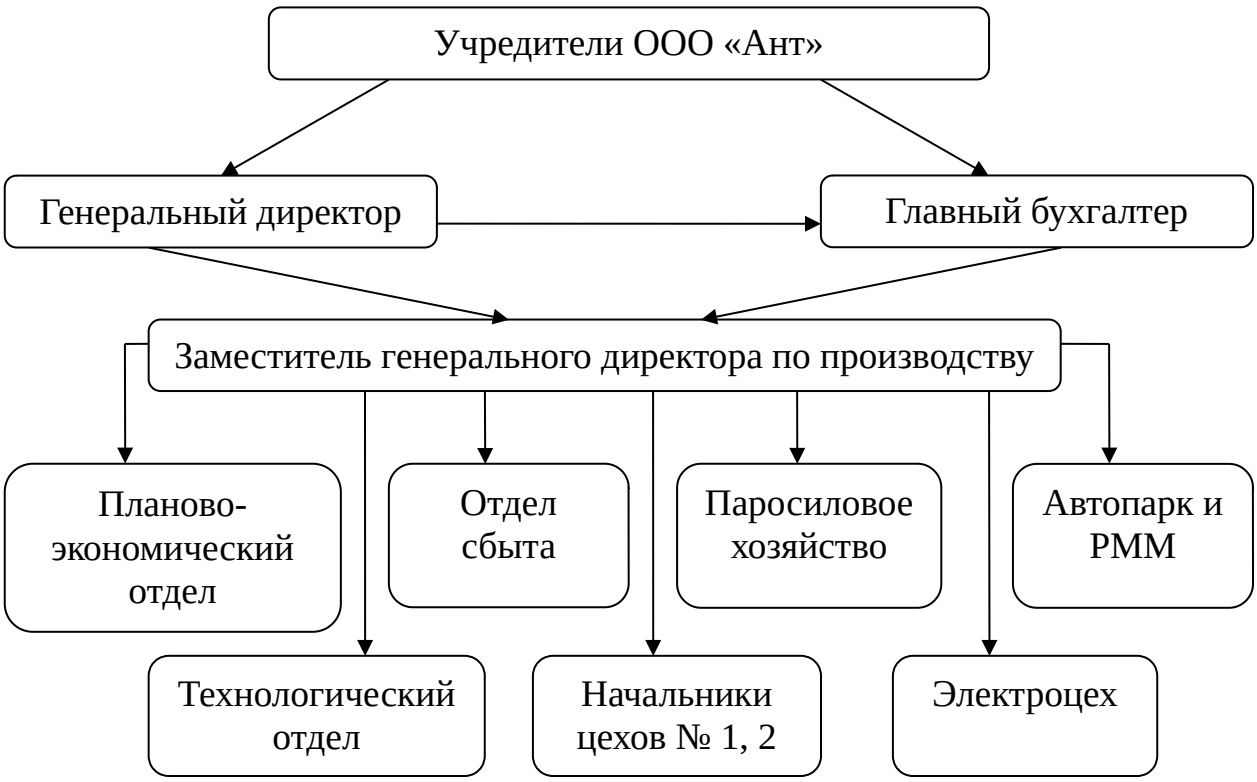


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Ант»

Итак, организационная структура предприятия построена по функциональному признаку и имеет три уровня управления.

Важной частью анализа численности работников является изучение структуры отдельных категорий работников в общей численности. Для анализа выделяют три укрупненные категории работников: руководители и специалисты, рабочие, служащие. Детальное изучение причин и характера изменений в составе работников позволяет наметить организационно-технические мероприятия по его улучшению. Совершенствование структуры кадров, увеличение удельного веса работников торгового зала – важный резерв повышения производительности труда. Изучение структуры кадров осуществляется путем сопоставления фактических и базисных (плановых) удельных весов численности каждой категории работников в общей численности (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Анализ структуры кадров ООО «Ант»

| Группа работников | 2014 г. | | 2015 г. | | Отклоне-ние (+,-) | | 2016 г. | | Отклонение (+,-) | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | чел. | % | чел. | % | чел | % | чел | % | чел | % |
| Руководители | 4 | 4,0 | 4 | 4,4 | 0 | +0,4 | 4 | 4,3 | 0 | -0,1 |
| Специалисты | 9 | 9,0 | 9 | 10,2 | 0 | +1,2 | 9 | 9,5 | 0 | -0,7 |
| Рабочие | 51 | 51,0 | 48 | 53,9 | -3 | +2,9 | 48 | 51,1 | 0 | -2,8 |
| Служащие | 36 | 36,0 | 28 | 31,5 | -8 | -4,5 | 33 | 35,1 | +5 | +3,6 |
| Итого | 100 | 100,0 | 89 | 100,0 | -11 | 0,0 | 94 | 100,0 | +5 | 0,0 |

Анализ структуры кадров ООО «Ант» показал, что в составе работников наибольший удельный вес занимают рабочие. В 2014 г. доля этих работников составила 51%, в 2015 г. – 53,9%, что выше данных предыдущего периода на 2,9%. В 2016 г. доля рабочих в общей численности работников ООО «Ант» составила 51,1%, что ниже аналогичного показателя 2015 г. на 2,8%. Служащие занимают достаточно высокий удельный вес в общей численности работников предприятия – 36%, 31,5%, 35,1% соответственно

по годам. Отмечается рост удельного веса этой категории работников. Руководители и специалисты – самая малочисленная категория работников – 13% в 2014 г., в 2015 г. на 1,6% больше, а в 2016 г. – на 0,8% меньше предыдущего периода.

Что касается динамики количества работников всех групп, что в 2015 г. произошло снижение численности рабочих на 3 человека и снижение численности служащих на 8 человек. В 2016 г. количество рабочих и работников аппарата управления не изменилось, а численность служащих стала выше на 5 человек.

Методика анализа численности и состава работников включает расчет показателей:

1. Абсолютное отклонение (экономия или перерасход) численности работников по сравнению с планом и базисным годом:

$$\Delta Ч_{абс} = Ч_1 – Ч_0, \qquad (1.1)$$

В нашем случае численность работников в 2015 г. сократилась по сравнению с 2014 г. на 11 чел., а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. численность возросла на 5 чел. и составила 94 чел.

2. Определяется относительное отклонение (экономия или перерасход) численности работников с учетом изменения реализации как разница между фактической и скорректированной численностью работников:

$$\Delta Ч_{отн} = Ч_1 – Ч_{скор}, \qquad (1.2)$$

Скорректированная численность определяется умножением плановой или базисной численности на коэффициент выполнения плана или индекс выручки:

$$Ч_{скор} = Ч_0 * У_{от}, \qquad (1.3)$$

где $У_{от}$ – индекс объема реализации.

Для ООО «Ант» скорректированная численность работников, пересчитанная на индекс объема производства, составит 94 чел:

$$Ч_{скор} = 89 * 105,9\% / 100\% = 94 \text{ чел.}$$

Следовательно, фактическая численность персонала ООО «Ант» в

2016 г. сформирована оптимально, с учетом роста объемов производства.

Таким образом, рост объема производства и реализации услуг в динамике в 2016 г. по сравнению с 2015 г. не вызвал экономию численности работников, поэтому можно сказать, что положительная динамика объемов производства и реализации вызвана улучшением качества обслуживания и повышением производительности труда.

Однако изучать численность работников следует не только по функциональному признаку, но и по другим критериям, к которым относится пол, возраст, стаж работы и образование. Проведем анализ работников ООО «Ант» по названным критериям в таблицах 2.2-2.5.

Таблица 2.2 – Анализ структуры кадров ООО «Ант» по полу

| Пол | 2014 г. | | 2015 г. | | Отклонение (+,-) | | 2016 г. | | Отклонение (+,-) | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | чел. | % | чел. | % | чел | % | чел | % | чел | % |
| Мужчины | 89 | 89,0 | 76 | 85,4 | -13 | -3,6 | 81 | 86,2 | +5 | +0,8 |
| Женщины | 11 | 11,0 | 13 | 14,6 | +2 | +3,6 | 13 | 13,8 | - | -0,8 |
| Итого | 100 | 100,0 | 89 | 100,0 | -11 | 0,0 | 94 | 100,0 | +5 | 0,0 |

Мужчины в коллективе ООО «Ант» преобладают, что связано с особенностями деятельности предприятия. Женщины в коллективе составляют 13,8% в 2016 г. по сравнению с 11% в 2014 г. Женщины в основном трудятся на должностях служащих и АУП, мужчины – это рабочие и высший управленческий аппарат.

В коллективе ООО «Ант» наибольшую долю составляют работники среднего возраста – 35-50 лет. Эта группа работников занимает более 50% в структуре кадров, что является положительным фактором для предприятия, так как это работники с достаточным стажем, высокого уровня квалификации, имеющие опыт работы в производстве и способные обучить новых работников.

Таблица 2.3 – Анализ структуры кадров ООО «Ант» по возрасту

| Возраст | 2014 г. | 2015 г. | Отклонение | 2016 г. | Отклонен |
|---|---|---|---|---|---|

| работников | | | | | (+,-) | | | | ие (+,-) | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | чел. | % | чел. | % | чел | % | чел | % | чел | % |
| Молодежь (до 30 лет) | 29 | 29,0 | 31 | 34,8 | +2 | +5,8 | 32 | 34,0 | +1 | -0,8 |
| Средний возраст (30-50 лет) | 50 | 50,0 | 41 | 46,1 | -9 | -3,9 | 50 | 53,3 | +9 | +7,2 |
| Предпенсионный возраст (50-65 лет) | 21 | 21,0 | 17 | 19,1 | -4 | -1,9 | 12 | 12,7 | -5 | -6,4 |
| Итого | 100 | 100,0 | 89 | 100,0 | -11 | 0,0 | 94 | 100,0 | +5 | 0,0 |

Таблица 2.4 – Анализ структуры кадров ООО «Ант» по стажу работы

| Стаж работы | 2014 г. | | 2015 г. | | Отклонение (+,-) | | 2016 г. | | Отклонение (+,-) | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | чел. | % | чел. | % | чел | % | чел | % | чел | % |
| До 1 года | 29 | 29,0 | 31 | 34,8 | +2 | +5,8 | 32 | 34,0 | +1 | -0,8 |
| 1-3 года | 18 | 18,0 | 12 | 13,5 | -6 | -4,5 | 14 | 14,9 | +2 | +1,4 |
| 3-5 лет | 21 | 21,0 | 22 | 24,7 | +1 | +3,7 | 25 | 26,6 | +3 | +1,9 |
| 5-10 лет | 11 | 11,0 | 7 | 7,9 | -4 | -3,1 | 11 | 11,8 | +4 | +3,9 |
| Свыше 10 лет | 21 | 21,0 | 17 | 19,1 | -4 | -1,9 | 12 | 12,7 | -5 | -6,4 |
| Итого | 100 | 100,0 | 89 | 100,0 | -11 | 0,0 | 94 | 100,0 | +5 | 0,0 |

Основной контингент работников ООО «Ант» имеет стаж работы до 3 лет. Это молодежь, недавно пришедшая работать на предприятие. Значительна доля работников, имеющих общий стаж работы 3-5 лет, 5-10 лет и работников, которые отработали на производстве свыше 10 лет. Очевидно, что в силу того, что ООО «Ант» было создано в 1992 г., работники, имеющие большой стаж работы, не могли полностью его получить на ООО «Ант», но плюсом для предприятия является то, что руководство смогло привлечь и удержать высококвалифицированные кадры с большим опытом работы.

Таблица 2.5 – Анализ структуры кадров ООО «Ант» по уровню образования

| Образование | 2014 г. | | 2015 г. | | Отклонение (+,-) | | 2016 г. | | Отклонение (+,-) | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | чел. | % | чел. | % | чел | % | чел | % | чел | % |
| Высшее | 29 | 29,0 | 31 | 34,8 | +2 | +5,8 | 32 | 34,0 | +1 | -0,8 |
| Среднее специальное | 50 | 50,0 | 41 | 46,1 | -9 | -3,9 | 50 | 53,3 | +9 | +7,2 |
| Среднее | 21 | 21,0 | 17 | 19,1 | -4 | -1,9 | 12 | 12,7 | -5 | -6,4 |
| Итого | 100 | 100,0 | 89 | 100,0 | -11 | 0,0 | 94 | 100,0 | +5 | 0,0 |

Большинство работников ООО «Ант» имеет среднее специальное образование, так как это работники рабочих профессий. Среднее образование имеют молодые рабочие. Работники АУП практически все имеют высшее образование.

## 2.2 Исследование кадровой политики ООО «Ант»

Рассмотрим элементы кадровой политики ООО «АНТ» по основным направлениям: политика занятости; политика обучения; политика оплаты труда; политика благосостояния; политика трудовых отношений.

Основные функции по разработке кадровой политике возложены на отдел кадров. Отдел возглавляется начальником отдела и действует на основании Положения об отделе. Перечень функций отдела кадров приведен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Функции отдела кадров ООО «Ант»

| Отделы | Функции специалистов подотдела |
|---|---|
| Найма и оценки персонала | обеспечение кадрами организацию (наем, расстановка, увольнение); ведение кадрового делопроизводства; анализ текучести кадров и дисциплины труда; учет движения персонала; подготовка приказов по приему и увольнению персонала; подготовка приказов о проведении аттестации; участие в проведении аттестации и др. |
| Развития, стимулирования и обучения | организация обучения руководителей, специалистов; организация проведения обучения и аттестации руководителей, специалистов, рабочих по правилам техники безопасности и охраны труда; организация повышения квалификации, переподготовки руководителей и специалистов через обучение в высших и средних учебных заведениях; внедрение современных систем оплаты труда, ориентированных на конечный результат; разработка и совершенствование системы оценки труда персонала; осуществление |

| Отделы | Функции специалистов подотдела |
|---|---|
| | прав и гарантий социальной защиты для каждого работника |
| Безопасности труда | организация и координация работы по охране труда в организации; совершенствование работы по предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний и улучшению условий труда; консультирование работодателей и работников по вопросам охраны труда; анализ производственного травматизма и профессиональных заболеваний; согласование разрабатываемой на предприятии проектной документации в части соблюдения в ней требований по охране труда; анализ и обобщение предложений по расходованию средств фонда охраны труда; составление отчетности по охране труда персонала |

Тем самым, анализ функций специалистов отдела кадров свидетельствует, что кадровая работа в ООО «Ант» заключается преимущественно в документальном оформлении результатов отбора, оценки (аттестации) персонала, составлении отчетности по кадрам.

Кадровая политика направлена на привлечение квалифицированного персонала и создание привлекательных условий труда. Важным направлением политики занятости выступает деятельность по отбору персонала. Цель отбора персонала – сформировать сплоченную команду профессионалов; обеспечить организацию работниками; отобрать из предлагаемых кандидатур именно тех работников, которые наиболее полно отвечают требованиям занимаемой должности или рабочего места.

В ООО «Ант» сложилась определенная методика работы по планированию персонала. Если возникает потребность в персонале, руководитель на основании запросов соответствующих подразделений ООО «Ант» и анализа численности персонала, дает задание начальнику отдела кадров подготовить соответствующее объявление о возникшей вакансии. Такое объявление направляется в печатные средства. Если возникает необходимость подбора квалифицированного специалиста, специалист отдела кадрового обеспечения обращается с соответствующим запросом в частные кадровые агентства.

Используются в ООО «Ант» и неформальные источники набора персонала – поиск претендентов среди знакомых, родственников. Тем самым,

можно говорить о том, что в организации действует открытая кадровая политика. Система внешних и внутренних источников приведена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Внешние и внутренние источники привлечения персонала в ООО «Ант»

| Внешние источники | Внутренние источники |
|---|---|
| СМИ: объявления в газетах | Рекомендации на работе родственников, друзей, знакомых |
| Обращение к агентству занятости | Собственная база данных |
| Учебные заведения (ссузы, вузы) | |

Таким образом, в ООО «Ант» используются не все источники набора персонала, а лишь некоторые из них (печатные СМИ, обращение в кадровые агентства, поиск среди выпускников вузов, поиск среди сотрудников организации).

Одним из важнейших элементов кадровой политики выступает политика обучения персонала. Обучение персонала отдела преследует две важные цели:

- повышение уровня профессиональных знаний сотрудников и других работников отдела;
- обучение новым методам работы.

В ООО «Ант» затраты на обучение персонала в 2016 году увеличились в 6 раз и составили 1200 тыс. руб., что является благоприятной тенденцией и свидетельствует о понимании руководством предприятия важности повышения профессионализма сотрудников предприятия. Преимущественно используются методы обучения на рабочем месте, к числу которых относятся: инструктаж, наставничество, ротация. Но учитывая факт изменений в составе учредителей, было принято решение о повышении квалификации сотрудников. Так обучение в различных образовательных учреждениях прошли 52 сотрудника, в основном это рабочие.

Организация проводит политику оплаты труда, направленную на повышение уровня оплаты труда. При оплате труда преимущественно

используется сдельная система оплаты, размер которой зависит от объема выполненной работы, премии выплачиваются по итогам года.

С учетом вышесказанного можно говорить об активной кадровой политике, направленной на проведение постоянного мониторинга кадровой ситуации, разработку целевых антикризисных кадровых программ. Каждый из сотрудников мебельной фабрики «Ант» является частью большого, сплоченного коллектива, объединенного общими целями и ценностями, имеющего собственные традиции и внутреннюю корпоративную культуру. Стабильно развиваясь и стремясь к постоянному улучшению технологических и бизнес-процессов, предприятие ориентировано на долгосрочное сотрудничество с каждым сотрудником.

Развитие компании и ее сотрудников является синхронным двусторонним процессом, компания развивается только вместе с ее сотрудниками и, в свою очередь, сотрудник также развивается вместе с компанией.

## 2.3 Оценка и анализ корпоративной культуры ООО «Ант»

Действительность, в которой живет компания, формируется ее персоналом, поэтому на предприятии принято считать, что каждый человек, являющийся членом команды, также является основным ресурсом и ценностью. Любой команде для наиболее эффективного достижения общих целей и взаимопонимания необходимы правила и нормы, которые будут лежать в основе взаимодействия между ее членами.

Для проведения анализа корпоративной культуры ООО «Ант» мы выделили следующие ее составляющие:

1. Нормативные основы корпоративной культуры ООО «Ант» представлены Корпоративным кодексом ООО «Ант», разработанным и утвержденным 4 февраля 2015 г.

Данный кодекс устанавливает корпоративные нормы и правила служебного поведения для работников организации. В качестве цели Корпоративного кодекса ООО «Ант» провозглашается закрепление принятых в организации единых норм и ключевых принципов деятельности и поведения сотрудников, направленных на реализацию миссии предприятия.

Корпоративный кодекс компании – это свод основных морально-этических и деловых норм и принципов, которыми руководствуются сотрудники в своей профессиональной деятельности и которые были продиктованы и сформированы в течение долгого времени в результате совместной деятельности, созидательного, трудового взаимодействия между сотрудниками мебельной фабрики «Ант».

Основы корпоративной культуры мебельной фабрики «Ант» можно свести к следующим аспектам.

Миссия компании: созидательная деятельность, направленная на качественное и эффективное удовлетворение потребностей потребителя в мягкой и корпусной мебели, содействие экономическому росту и развитию отрасли в Забайкальском крае, обеспечение благополучия сотрудников.

По отношению к сотрудникам: компания приветствует и создает возможности для профессионального роста и совершенствования своих сотрудников.

По отношению к партнерам: компания добивается долгосрочных отношений с поставщиками и контрагентами посредством поддержания высокого уровня сервиса, высокого качества продукции и эффективных реализуемых решений, предлагает партнерские отношения участникам рынка.

По отношению к окружающей среде: компания ответственно подходит к использованию природных ресурсов и сохранению окружающей среды.

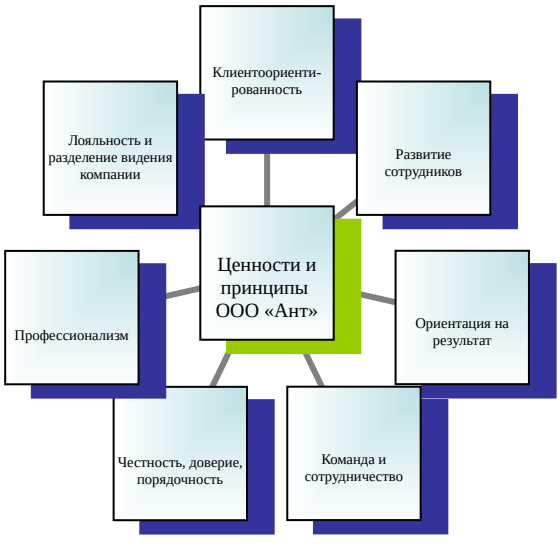
Цель компании: стать одним из лидеров в изготовлении мягкой и корпусной мебели на территории Забайкальского края и сопредельных субъектов РФ.

В качестве приоритетных корпоративных ценностей и принципов мебельной фабрики «Ант» провозглашаются следующие (рисунок 2.2):

Рисунок 2.2 – Корпоративные ценности и принципы мебельной фабрики «Ант»

Клиентоориентированность. Предприятие на постоянной основе проводит мониторинг удовлетворенности контрагентов, поскольку важно понимание того, кто клиент и какие у него потребности. Компания заботится о создании диалогических и доверительных отношений в сфере внешних коммуникаций, поэтому каждый сотрудник компании стремится реализовать данный принцип наилучшим способом и с наилучшим качеством.

Развитие сотрудников. Одна из приоритетных задач компании – оптимизация и эффективное управление




внутрикорпоративными коммуникациями. Предприятие стремится предоставить возможности для реализации профессионального и творческого

потенциала для каждого сотрудника. Предприятие создает все условия для активного развития, приветствует инициативу и рациональные предложения, новые идеи и нетривиальный подход к решению задач.

Ориентация на результат. Предприятие ставит перед собой амбициозные цели и достигает их.

Команда и сотрудничество. Только обладая командным духом, единой целью и общими стараниями, можно добиться реализации общей задачи. Поэтому на предприятии развивается принцип корпоративности, взаимодействия и сотрудничества внутри компании, поддерживается благожелательная атмосфера внутри коллектива.

Честность, доверие, порядочность. Свою деятельность предприятие строит на основе принципа прозрачности, порядочности и открытости. Честность перед сотрудниками, перед контрагентами, перед государством – это основа функционирования ООО «Ант». Компания верит, что все ее сотрудники честные, порядочные люди, и доверяет им.

Профессионализм. Предприятие высоко ценит профессионализм и реализует этот принцип во всех сферах своей деятельности. На предприятии уважают лидеров и специалистов, которые умеют совершенствовать свое мастерство, процессы и систему в целом. Мебельная фабрика использует отечественный и мировой опыт и передовые технологии, стремится к совершенству в деталях.

Лояльность и разделение видения компании. Предприятие верит в успех совместного дела и по праву гордится достигнутыми результатами. Сотрудники предприятия всегда позитивно настроены и верят в успех общего дела. Устойчивая позиция руководства предприятия такова, что достигая целей предприятия, сотрудники достигают и своих личных целей.

2. Внешние атрибуты корпоративной культуры ООО «Ант» можно проанализировать через корпоративный стиль, включающий такие важные элементы корпоративной культуры, как логотип, эмблема, слоган.

1) Логотип. Изначально название компании выглядело так: надпись «Ант» была выполнена золотыми буквами с наклоном влево, а под ними надпись «мебельная фабрика». Эффект логотипа заключался в том, что за надписью располагался некий источник света, в результате чего золотые буквы излучали мягкое свечение. Первоначальный логотип представлен на рисунке 2.3.




Рисунок 2.3 – Логотип ООО «Ант», применявшийся до 2003 года

В 2003 году компания ООО «Ант» провела ребрэндинг – в значительной степени изменился логотип компании. Он приобрел иную цветовую гамму и стал более узнаваем благодаря сочетанию синего и желтого. Прежние три буквы «Ант» стали выполняться в синем цвете на желтом фоне, который символизирует собой кусочек ткани. Общий фон логотипа выполнен в синем цвете с цветочным орнаментом, символизируя обивочную ткань (рис. 2.4).




Рисунок 2.4 – Логотип ООО «Ант» периода с 2003 по 2016 годы

Следует отметить, что именно в этот период мебельная фабрика «Ант» начинает выпуск своей популярной модели диванов «Ричард» в сине-белой цветовой гамме.

После очередного этапа ребрэндинга в 2015 современный логотип ООО

«Ант» выглядит следующим образом:  (рис. 2.5).




Рисунок 2.5 – Действующий логотип ООО «Ант»

Ребрендинг связан, прежде всего, с некоторыми изменениями в структуре учредителей ООО «Ант», а также со значительным расширением ассортимента изготавливаемой и реализуемой продукции. Мебельная фабрика «Ант» приступила к изготовлению также и корпусной мебели, а с недавнего времени и к продаже аксессуаров и предметов интерьера для дома. Современный логотип выполнен в более сдержанном черно-белом стиле.

Но мы должны отметить и тот факт, что рекламные вывески, оформление автотранспорта предприятия для доставки мебели, мебельный салон фабрики до сих пор носят предыдущий более яркий и узнаваемый логотип, выполненный в сине-желтых цветах.

2) Цветовая гамма, используемая мебельной фабрикой «АНТ», основана на сочетании цвета синего и желтого. Яркое, пронзительное сочетание. Это один из наиболее сильных цветовых контрастов, так как у желтого нет ничего общего с синим. Такое сочетание, по мнению психологов, вызывает сильную эмоциональную зависимость или готовность оказать помощь. «Синее» желание понимать и быть понятым и «желтое» стремление создают поведение, которое нравится людям, и их симпатии будут на вашей стороне. Таким образом, сине-желтая цветовая гамма логотипа, элементов рекламы и оформления призвана вызывать симпатию и эмоциональную зависимость у покупателей.

3) Слоган – это короткая фраза, представляющая собой своеобразный

девиз компании или её продукта, словесный рекламный символ. На официальном сайте ООО «Ант» в качестве слогана используется фраза «Выбирайте и не пожалеете». Когда же речь идет об основном товаре, а именно о диване, то слоган звучит так «Диван – душа вашего дома».

4) Форменная одежда сотрудников ООО «Ант» обусловлена деятельностью. Так работники производства носят специальные рабочие комбинезоны, а сотрудники мебельного салона, которые непосредственно контактируют с покупателями должны обязательно иметь сине-желтый аксессуар в одежде (например, небольшой шарф, повязанный на шее).

3. Поведение сотрудников – также является внешним проявлением корпоративной культуры, т.к. отражает степень приверженности ценностям организации. Основной корпоративный принцип взаимодействия между всеми сотрудниками – уважение личности и человеческого достоинства, открытость и доброжелательность, готовность оказать посильную помощь коллеге.

Всеми своими действиями сотрудники предприятия должны показывать и подтверждать свое уважение друг к другу и к тому вкладу, который каждый вносит в общее дело. Уважая достоинство друг друга, сотрудники компании не должны допускать грубости и хамства, нецензурных выражений, какой бы ни была ситуация. Дискриминация и неприязнь к любому сотруднику на основе его национальной принадлежности, религии, пола, сексуальной ориентации, возраста, гражданства, физических недостатков или таковых же признаков у его родственников или друзей не должны допускаться ни в какой форме. Обращение к коллеге стоит начинать с его имени и отчества, либо при взаимном согласии только с имени. Межличностные конфликты никак не должны отражаться на профессиональном взаимодействии между конфликтующими сторонами. Обе стороны возникшего межличностного конфликта должны в максимально короткий срок его разрешить. В случае, если сторонам так и не удалось договориться, то они вправе обратиться за помощью к непосредственным руководителям. Конфликты, возникшие в ходе

решения служебных задач, подлежат урегулированию руководителями конфликтующих сторон. Личные, интимные, неформальные коммуникации между сотрудниками в стенах предприятия запрещены. Следует уважать сотрудников и их право человека на частную (личную) жизнь. Необходимо соблюдать нормы общественной морали во взаимоотношениях. Следует воздерживаться от неконструктивной и неаргументированной критики сотрудника, проявлять тактичность при обоснованной критике. Необходимо проявлять уважение к квалификации и профессиональному опыту сотрудников. Следует ценить рабочее время сотрудников. Необходимо принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликтов интересов, а также по предупреждению коррупции. В рабочее время запрещено заниматься делами, не связанными с выполнением служебных обязанностей. Следует всегда извиняться за свое некорректное поведение. Следует помогать коллегам, делиться знаниями и опытом. Следует хвалить коллег за хорошо выполненную работу. Рекомендуется обсуждать проблемы своего карьерного роста не с коллегами, а с непосредственным руководителем. Необходимо пресекать интриги, слухи, сплетни. Не следует обсуждать с другими сотрудниками размеры оплаты труда на предприятии.

Таким образом, среди наиболее важных корпоративных компетенций провозглашаются следующие:

1) Ставить на первое место человека: все, что делает предприятие, делается для удобства и блага человека.

2) Работать на совесть: это значит точно и старательно выполнять свои служебные обязанности.

3) Воспринимать себя частью целого: быть частью коллектива – значит внимательно и честно относиться к коллегам, руководителям, подчиненным, клиентам. Наша сила – в доверии друг к другу, в слаженной совместной работе.

4) Опираться на мастерство: перенимать опыт, развивать профессионализм, передавать опыт молодым работникам.

5) Ориентироваться на результат.

6) Принимать взвешенные решения.

7) Быть лидером: предприятие является лидером, и, поддерживая его репутацию, работники должны поступать по-лидерски: мы ведем за собой, не боимся перемен и служим примером с коллегами тем, кто не является работником предприятия.

8) Стремиться к новому: мы всегда стремимся к совершенству, находим возможности для достижения более эффективного результата, внедрения инноваций, получения новых знаний, профессионального и личностного саморазвития. Внедрение нового – залог роста и процветания предприятия, залог развития личности работника.

Мы считаем, что указанные компетенции позволяют сформировать корпоративный дух в организации.

4. Деятельность руководства ООО «Ант» по формированию корпоративной культуры.

Относительно правил взаимодействия между руководителем и функциональным подчиненным отметим, что одной из важных задач руководителя является предоставление возможности подчиненному сотруднику профессионально расти и развиваться, видеть перспективы своей деятельности в контексте функционирования всего предприятия, ощущать сопричастность к общему делу.

Руководителю следует:

- оптимально организовать функционирование вверенного ему коллектива и учитывать способности сотрудников так, чтобы у каждого из них была возможность работать на самом высоком уровне и получать удовольствие от своего труда;
- стимулировать личные успехи и достижения сотрудников;
- на собственном примере демонстрировать высокий уровень профессионализма;

- поощрять инициативу, творчество, независимость мышления сотрудников;
- своевременно информировать сотрудников о принятых решениях, поддерживать доброжелательную деловую атмосферу в коллективе, предупреждать возможные конфликты между сотрудниками;
- помнить, что ответственность за соблюдение корпоративной этики и других норм локальных нормативных актов его подчиненными лежит, в том числе, и на нем;
- помнить, что отсутствие должной гласности порождает недоверие и недопонимание;
- постоянно вести диалог с подчиненными, получать обратную связь, быть готовым к аргументированным компромиссам.

Для поддержания и укрепления корпоративного духа в ООО «Ант» осуществляются следующие мероприятия:

- информирование всех работников о миссии и корпоративных ценностях предприятия;
- обеспечение понимания каждым работником необходимости его труда, его роли в общем деле;
- развитие системы мотивации и социальной защиты работников предприятия;
- совершенствование системы корпоративных поощрений;
- проведение корпоративных праздников;
- проведение мероприятий по популяризации физкультуры и спорта среди работников предприятия;
- внедрение фирменного корпоративного стиля.

Кроме анализа структурных составляющих сложившейся корпоративной культуры ООО «Ант», мы провели опрос сотрудников для того, чтобы определить реальное состояние корпоративной культуры в организации и отношение к ней сотрудников. В нашем исследовании приняли участие 25 сотрудников мебельной фабрики (15 человек – рабочие, 8 человек

– служащие, 2 человека – специалисты). Мы предложили сотрудникам ответить на вопросы, оценивая ответ по 5-ти балльной шкале (Приложение А).

Первый вопрос – Какие качества работника ценятся превыше всего в нашей организации?

На данный вопрос мы получили следующие ответы:

- профессионализм: 22 сотрудника оценили на 5 баллов, 3 сотрудника – на 4 балла (средний балл – 4,9);
- коммуникабельность: 1 сотрудник – 1 балл, 5 сотрудников – 2 балла, 5 сотрудников – 3 балла, 7 сотрудников – 4 балла, 7 сотрудников – 5 баллов (средний балл – 3,6);
- творческий подход к выполняемой работе: 4 сотрудника – 1 балл, 4 сотрудника – 2 балла, 5 сотрудников – 3 балла, 6 сотрудников – 4 балла, 6 сотрудников – 5 баллов.

Из полученных результатов видно, что наиболее высоко в организации ценится профессионализм: (4,9 балла). Такие качества, как коммуникабельность и творческий подход к работе ценятся, по мнению респондентов, гораздо ниже, что обусловлено спецификой деятельности по изготовлению мебели. Результаты ответов на другие вопросы о корпоративной культуре ООО «Ант» представлены в Приложении Б.

Как видно из таблицы, представленной в Приложении Б, в вербальной коммуникации ООО «Ант» преобладает профессиональный сленг (4,3 балла).

Такие характеристики, как внешний вид, одежда и представление себя на работе, привычки и традиции в этой области, пунктуальность были оценены в 4,7 балла.

Анализ ответа на вопрос «Как вы оцениваете взаимоотношения между людьми?» показал, что на предприятии нет проблем в выстраивании взаимоотношений. В первую очередь взаимоотношения выстраиваются по возрасту и полу, по опыту и знаниям.

В организации есть ценности и нормы.

Большинство респондентов в первую очередь верят в руководство (4,9 баллов), и только потом в свои силы и справедливость.

Сотрудники выполняют свою работу осознанно (4,9 баллов), имеют возможности для продвижения (4,6 баллов), они ответственны (4,4 балла), их работа оценивается и вознаграждается (4,3балла).

На основании проведенного опроса мы можем сделать вывод о сформированности корпоративной культуры ООО «Ант», ее достаточно высоком уровне. Главное достоинство заключается в том, что руководством учреждения признается и понимается значимость корпоративной культуры для развития организации. И поэтому предпринимаются целенаправленные действия для ее формирования и поддержания.

Также к достоинствам мы можем отнести:

1. Основной ценностью корпоративной культуры ООО «Ант» является человек и удовлетворение его потребностей. Поэтому в работниках ценится профессионализм и коммуникабельность.

2. В коммуникационную систему входит письменная, устная и невербальная коммуникация. В Корпоративном кодексе организации коммуникационному процессу уделяется особое место. По результатам наблюдения были выявлены речевые особенности, профессиональный сленг.

3. В работнике ценится и внешний вид. Для всех работников, которые контактируют с клиентами, предусмотрена корпоративная связь посредствам аксессуара в одежде, что положительно влияет на рабочий процесс и восприятие друг друга, как элементов единого целого.

4. По результатам анализа документов можно сделать вывод о том, что соблюдение временного распорядка и пунктуальность являются неотложными требованиями для сотрудников и руководителей организации. На мебельной фабрике «Ант» принято принимать решения своевременно и эффективно, руководители чётко ставят перед подчинёнными задачи и цели, которые надо выполнить и в какой срок, потому что от этого зависит эффективность выполняемых заданий. Своевременное изготовление

качественной мебели – залог удовлетворенности клиентов.

Проанализировав основные составляющие корпоративной культуры ООО «Ант», мы пришли к выводу об ее сформированности и наличии целенаправленных действий руководства по её поддержанию, это доказывает, что корпоративная культура является инструментом кадровой политики предприятия.

Для выявления проблем корпоративной культуры ООО «Ант» мы провели SWOT-анализ, который позволил выявить и структурировать сильные и слабые стороны предприятия, а также потенциальные возможности и угрозы (Приложение В).

По результатам SWOT-анализа мы обнаружили некоторые проблемы, которые в будущем могут подорвать основы сформированной корпоративной культуры ООО «Ант».

К проблемам корпоративной культуры мебельной фабрики «Ант» относятся:

1. Отсутствие стратегии развития корпоративной культуры. В организации есть только Корпоративный кодекс ООО «Ант», закрепляющий нормы поведения в учреждении.

2. Использование современных информационных технологий только для справочного представления организации во внешней среде, отсутствие на сайте предприятия информации о корпоративных целях и принципах, миссии и цели предприятия, отсутствие внутренних корпоративных коммуникаций с использованием ИКТ.

3. Отсутствие системной диагностики уровня корпоративной культуры, что в будущем может негативно сказаться на деятельности предприятия.

4. Мебельная фабрика «Ант» использует не достаточно атрибутов во внешнем виде сотрудников, что не всегда дает возможность чувствовать себя командой. Безусловна, специфика деятельности разных категорий сотрудников (специалисты, рабочие) обуславливает некоторые особенности

внешнего вида, но, по сути, форменная одежда сотрудников не является комплексной с учетом указанной специфики.

На основе методики В.А. Макеева[42] мы определили, что уровень корпоративной культуры ООО «Ант» является формирующимся. Это подтверждается тем, что только после изменений в составе учредителей и, соответственно в управлении, в ООО «Ант» обратили внимание на корпоративную культуру. Это означает, что при умелом руководстве и целенаправленном поддержании корпоративная культура начинает выполнять свою основную функцию – интеграцию коллектива и идентификацию личных и коллективных устремлений.

## 2.4 Управление корпоративной культурой ООО «Ант»: проблемы и рекомендации

Сформированная корпоративная культура нуждается в постоянном поддержании и оценке текущего состояния для минимизации возможных негативных тенденций. Поэтому для поддержания существующего уровня корпоративной культуры ООО «Ант» необходимо провести следующие мероприятия, позволяющие сделать корпоративную культуру более эффективным инструментом кадровой политики.

Первая проблема, которую мы выявили – это отсутствие стратегии развития корпоративной культуры. В организации есть только Корпоративный кодекс ООО «Ант», закрепляющий нормы поведения в учреждении.

Для её решения мы предлагаем разработать стратегию развития корпоративной культуры, которая будет объединять цель, принципы, задачи и действия в развитии корпоративной культуры.

В основе Стратегии развития корпоративной культуры должны лежать

[42] Макеев В.А. К вопросу диагностики состояния корпоративной культуры в современных организациях // Армия и общество. – 2011. - № 2 (26) – С. 122-125.

следующие принципы:

- поведение руководителей, задающее пример сотрудникам и демонстрирующее конкретные элементы корпоративной культуры;
- открытое использование системы оценки и стимулирования персонала;
- своевременная реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях и достижение высоких результатов в работе;
- разработка системы критериев внутриорганизационного продвижения;
- обучение новых сотрудников традиционному для предприятия поведению;
- внедрение корпоративных традиций, условий, нормативов.

Предлагается дополнить стратегию такими корпоративными инструментами как разработка и внедрение системы внутренних коммуникаций; проведение спортивно-оздоровительных, культурно-просветительских мероприятий; проведение тренингов, курсов повышения квалификации; реализация программ для детей сотрудников; стимулирование сотрудников к ведению здорового образа жизни (бонусы за отказ от курения); проведение аттестации, создание качественной системы обучения персонала, проведение курсов по повышению квалификации сотрудников; благотворительные мероприятия.

Мы предлагаем строить стратегию развития корпоративной культуры ООО «Ант» на основе бизнес-модели, которая включает комплексный учет таких составляющих как структура предприятия, производственные процессы, информационные технологии, оценка и мотивация персонала, состав персонала и принципы корпоративной культуры (рис 2.6).




Рисунок 2.6 – Стратегия развития корпоративной культуры ООО «Ант» на основе бизнес-модели

На основе предложенного рисунка Стратегия развития корпоративной культуры ООО «Ант» должна быть основана на критериях и стандартах в области производства мебели, принципах оценки и мотивации сотрудников и повышения роли информационных технологий в случае позиционирования предприятия во внешней среде.

При таком подходе к формированию стратегии развития корпоративной культуры достижение планируемых результатов становится следствием профессионального управления бизнес-процессом.

Вторая проблема – использование современных информационных технологий только для ограниченного, представления организации во внешней среде (ООО «Ант» имеет сайт – http://www.fabrika-ant.ru/). На сайте отсутствует информация о предприятии, а именно: устав, корпоративный кодекс и прочие локальные документы, которые могли бы содействовать укреплению положительного имиджа предприятия посредствам принципа открытости внешней среде. Для внутренних корпоративных коммуникаций ИКТ не используются. Для решения данной проблемы мы предлагаем

совершенствование внутрикорпоративных связей произвести посредствам создания корпоративного сайта. Коммуникативная функция внутреннего корпоративного сайта реализуется посредством чата, гостевой книги и такого современного вида сетевых конференций, как Web-форум, представляющий собой программный механизм, с помощью которого осуществляется организация общения внутри корпорации. (рис. 2.7).




Рисунок 2.7 – Возможности внутреннего корпоративного сайта

Среди расширенных возможностей корпоративного сайта – подписка на корпоративную рассылку непосредственно на сайте компании. Корпоративная рассылка способна регулярно информировать о новостях обеспечивает скоростное распространение определенного сообщения определенным людям. Роль корпоративного Web-сайта как инструмента формирования корпоративной культуры определяется уникальностью основанных на специфике деятельности предприятия, в том числе внутри коллектива.

Третья проблема – отсутствие системной диагностики уровня корпоративной культуры, что в будущем может негативно сказаться на

деятельности организации. Для её решения необходима системная диагностика корпоративной культуры через опрос сотрудников. Систематические опросы позволят своевременно реагировать на возникающие проблемы.

Главными темами для опроса сотрудников в данном случае должны стать следующие:

- основные ориентации предприятия,
- стратегия предприятия,
- сильные и слабые стороны предприятия,
- совместная работа,
- информация / коммуникации,
- особенности типичных сотрудников,
- механизмы карьеры,
- социально-психологический климат,
- представление руководства.

Так, мы рекомендуем проводить опросы сотрудников по средствам анкетирования для периодической оценки отношения к корпоративной культуре. Пример такой анкеты приведен в Приложении Г. Сотруднику предлагается оценить по пятибалльной шкале каждое из утверждений (где 5 баллов – высшая оценка;1 балл – низшая оценка). Обязательно необходимо поблагодарить сотрудника за честные ответы, поскольку только они помогут сделать работу на предприятии более комфортной и продуктивно.

Кроме того, для повышения уровня корпоративной культуры ООО «Ант» необходимо проведение обучающих мероприятий по внедрению и закреплению внутриорганизационных норм поведения. Предлагаемые обучающие мероприятия представлены в табл. 2.8.

Таблица 2.8 – План мероприятий, направленных на повышение сплочённости коллектива и формирование корпоративной культуры в ООО «Ант»

| Дата | Название мероприятия | Содержание | Предполагаемый эффект |
|---|---|---|---|
| Сентябрь-октябрь 2017 г. | Тренинги со специалистами | Лекционные, практические занятия, тренинги | Получение специальных знаний в области построения и развития корпоративной культуры |
| Октябрь 2017 г. | Субботник | Приведение в порядок своего рабочего места и/или благоустройство прилегающей территории | Сплочение коллектива, действия которого будут подчинены единой цели |
| Ноябрь 2017 г. | День корпоративного единства | Корпоративный праздник проводится как аналогия Дня народного единства с разработкой сценария для проведения праздника | Сплочение коллектива, усиление корпоративных традиций |
| Декабрь 2017 г. | Конкурс профессионального мастерства | Творческие задания и кейсы, выполняемые подразделениями ООО «Ант» с учетом их специфики | Развитие коммуникативных навыков, умения устанавливать и поддерживать контакт с пациентом, грамотно проводить презентацию реализуемых товаров и услуг |

Целесообразно проводить обучение с использованием таких современных форм, как тренинги и case-study, которые позволяют смоделировать возникающие ситуации и выработать оптимальную модель поведения сотрудника в сложных условиях. Также мы предлагаем внедрить в деятельность ООО «Ант» проведение конкурсов профессионального мастерства. Обучающие мероприятия должны проводиться в системе с периодичностью раз в месяц.

В совокупности предлагаемые направления позволят каждому члену коллектива ощутить свою принадлежность к организации, что стабилизирует штатный состав и окажет позитивное влияние на эффективность стратегии управления ООО «Ант» в целом. Для реализации указанных мероприятий потребуются следующие затраты (табл.2.9).

Таблица 2.9 – Расходы на мероприятия по совершенствованию

корпоративной культуры ООО «Ант»

| № п/п | Статьи расходов | Кол-во | Цена за ед. | Сумма руб. |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Проведение тренингов с приглашением специалистов | 4 | 6000/час (12000/ 2 часа) | 48000 |
| 3 | Расходы на создание корпоративного сайта или сети, покупка программного обеспечения | 1 | 89000 | 89000 |
| 4 | Закупка специально разработанной нашивки на одежду с символикой мебельной фабрики | 90 | 200 | 18000 |
| Итого: | | 155000 | | |

Проведение указанных мероприятий позволят усовершенствовать корпоративную культуру ООО «Ант», следовательно, приведут к улучшению уровня обслуживания и привлечению большего количества клиентов, а следовательно к  увеличению объема реализации готовой продукции, а также увеличению заказов на изготовление мягкой и корпусной мебели.

Таким образом, мероприятия по развитию и поддержанию корпоративной культуры могут стать инструментом управления кадровой политикой и стратегий управления предприятие в целом.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе изложены теоретические основы исследования корпоративной культуры и кадровой политики организации.

Корпоративная культура для российских компаний считается сравнительно молодым явлением. Корпоративная культура организации

предполагает свод основных положений в работе компании, в зависимости от стратегии развития и миссии компании, с набором социальных норм и ценностей, которые разделяет большинство сотрудников. Корпоративная культура состоит из:

- утвержденной системы лидерства;
- системы коммуникаций;
- стилей решения конфликтных ситуаций;
- действующей символики – запреты и ограничения в организации, принятые лозунги, ритуалы;
- положения каждого человека в компании.

Четко сформулированная и сильная корпоративная культура является одним их самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. В условиях удовлетворенности работника с позиции материальных благ, у него возникает потребность более высокого нематериального уровня, а именно потребность в утверждении своего положения в коллективе, общности ценностей, нематериальной мотивации. Желание быть неотъемлемой и достойной частью коллектива представляется одной из самых значительных мотиваций человека, настраивающей его на эффективную работу в организации.

Анализ кадровой политики мебельной фабрики «Ант» (ООО «Ант») показал, что кадровая работа преимущественно заключается в документальном оформлении результатов отбора, оценки (аттестации) персонала, составлении отчетности по кадрам. Их деятельность в основном сводится к обеспечению организации работниками, отбору из предлагаемых кандидатур именно тех работников, которые наиболее полно отвечают требованиям занимаемой должности или рабочего места. Но при этом незначительное место отводится формированию сплоченной команды профессионалов посредствам корпоративной культуры, не смотря на наличие корпоративного кодекса.

Эти особенности обусловили специфику применения корпоративной

культуры ООО «Ант» как инструмента проводимой кадровой политики, которая она строится на отношении к работникам как к одному из видов ресурсов. Каждый из сотрудников мебельной фабрики «Ант» является частью большого, сплоченного коллектива, объединенного общими целями и ценностями, имеющего собственные традиции и внутреннюю корпоративную культуру. Стабильно развиваясь и стремясь к постоянному улучшению технологических и бизнес-процессов, предприятие ориентировано на долгосрочное сотрудничество с каждым сотрудником.

Проанализировав основные составляющие корпоративной культуры ООО «Ант», мы пришли к выводу об ее сформированности и наличии целенаправленных действий руководства по её поддержанию, это доказывает, что корпоративная культура является инструментом кадровой политики предприятия.

Кроме этого для выявления проблем корпоративной культуры ООО «Ант» был проведет SWOT-анализ, который обозначит некоторые сильные и слабые стороны предприятия, а также потенциальные возможности и угрозы. На основе этого были сформулированы и предложены некоторые рекомендации по поддержанию и дальнейшему укреплению корпоративной культуры ООО «Ант».

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://constitution.kremlin.ru/. – Загл. с экрана.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://base.garant.ru/10164072/. – Загл. с экрана.

3. Об обществах с ограниченной ответственностью: федеральный закон от 08 февраля 1998 года № 14-ФЗ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/. – Загл. с экрана.

4. Устав общества с ограниченной ответственностью «Ант»

5. Корпоративный кодекс ООО «Ант»

6. Агарков А.А. Управление организацией / А.А. Агарков. – Москва: Эксмо, 2011. – 512 с.

7. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. – 624 с.

8. Брылякова Е. Нанимаем пригодных для дела людей / Е. Брылякова // Служба кадров. – 2015. – № 6. – С. 33-38.

9. Бухалков М.И. Организация производства и управление предприятием: учебник / М.И. Бухалков. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 506 с.

10. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. – Москва: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 2014. – 480 с.

11. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – Москва: Юристъ, 2012. – 496 с.

12. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Гардарика, 2014. – 296 с.

13. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник / А.П. Егоршин. – 2-е изд. – Нижний Новгород: НИМБ, 2014. – 624с.

14. Жданова М.Г. Формирование кадровой политики на основе процессного подхода: автореф. дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / М.Г. Жданова. – Москва. 2013. – 25 с.

15. Журавлева Е.А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности предприятия: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Е.А. Журавлева. – Москва. 2010. – 178 с.

16. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: учебное пособие / Н.Л. Зайцев. - Москва: ИНФРА-М, 2012. – 455 с.

17. Закаблуцкая Е.А. Система обучения персонала на основе корпоративной культуры: автореф. дис. … канд. социол. наук: 22.00.08 / Е.А.

Закаблуцкая. – Москва. 2014. – 25 с.

18. Иванова Т.Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия: монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. – Москва: РУДН, 2011. – 152 с.

19. Иванцевич Д.М. Человеческие ресурсы управления / Д. М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – Москва: Дело, 2013. – 279 с.

20. Иванченко Л.А. Основы успеха: теория и практика менеджмента / Л.А. Иванченко. – Москва: Мысль, 2011 – 287 с.

21. Калашникова Л. Как разработать положение о персонале / Л. Калашникова // Служба кадров. – 2015. – № 7. – С. 18-22.

Карпова Н. Понятие культуры: корпоративной и организационной / Н. Карпова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://fb.ru/article/32555/ponyatie-kulturyi-korporativnoy-i-organizatsionnoy. – Загл. с экрана.

22. Кибанов А.Я. Стратегическое управление персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 2000 – 352 с.

23. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 304 с.

24. Коваленко Б.Б. Феномен корпоративной культуры: диагностика состояния и методы изменения / Б.Б. Коваленко, Т.В. Семенченко // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2015. – № 1. – С. 97-103.

25. Корпоративные ценности // Консалтинговая группа «Vision Trainings» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://vision-trainings.ru/corporativnye-tsennosti. – Загл. с экрана.

26. Кузнецова Н.В. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия / Н.В. Кузнецова // Справочник по управлению персоналом. – 2015. – № 2. – С. 12-24.

27. Логвинов А.М. Организационная культура работников

промышленного предприятия в 70-90-е годы XX-го века: монография / А.М. Логвинов. – Красноярск: Поликом, 2003. – 244 с.

28. Лю В. Организационная и корпоративная культура: общее и различия конструктивного взаимодействия / В. Лю // Преподаватель XXI век. – 2014. – Т. 2. – № 3. – С. 380-386.

29. Макеев В.А. К вопросу диагностики состояния корпоративной культуры в современных организациях // Армия и общество. – 2011. - № 2 (26) – С. 122-125.

30. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / под ред. П.В. Шеметова. – Москва: ИНФРА-М, Новосибирск НГАЭ и У. 2014. – 312 с.

31. Межлумян Н.С. Оценка эффективности деятельности персонала: учеб. пособие / Н.С. Межлумян, Л.А. Скворцова, С.А. Щеглова – Чита: ЗабГУ, 2016. – 138 с.

32. Мельников В.П. Исследование систем управления: учебник / В.П. Мельников, А.Г. Схиртладзе. – Москва: Юрайт, 2016. – 447 с.

33. Папкова Л.Л. Кадровая политика в контексте корпоративной культуры / Л.Л. Папкова // Управление корпоративной культурой. – 2013. – № 2. – С. 136-141.

34. Романенко И.В. Управление персоналом: конспект лекций / И.В. Романенко. – Санкт-Петербург: Изд-во Михайлова В.А., 2012. – 64 с.

35. Румянцева З.П. Менеджмент организации: учебник / З.П. Румянцева. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 432 с.

36. Самофалова А.С. Корпоративная культура как инструмент кадровой политики / А.С. Самофалова // Academy. – 2017. – № 2 (17). – С. 53-54.

37. Скопылатов И.А. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – Санкт-Петербург: Университетский учебник, 2014. – 392 с.

38. Смирнова Я.О. Взаимодействие корпоративной культуры и кадровой политики организации / Я.О. Смирнова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 5. Экономика. – 2006. – № 4. – С. 172-

174.

39. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – Москва: Дело, 2014. – 336 с.

40. Труханович Л.В. Кадры предприятия: справочник по кадровому делопроизводству / Л.В. Труханович, Д.Л. Щур. – Москва: Дело и сервис, 2014. – 480 с.

41. Удальцова М.В. Социология управления: учебное пособие / М.В. Удальцова. – Москва: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 2003. – 144 с.

42. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 669 с.

43. Управление персоналом / под ред. Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина. – Москва: ПРИОР, 2014. – 432 с.

44. Уткин Э.А. Управление компанией / Э.А. Уткин. – Москва: ЭКМОС, 2013. – 304 с.

45. Федорова А.А. Корпоративная культура в системе управления организацией: автореф. дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / А.А. Федорова – Москва. 2005. – 28 с.

46. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: учебное пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 446 с.

47. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие / Шекшня С.В. – Москва: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. – 352 с.

48. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – Москва: НОРМА, 2002. – 560 с.

49. Шуров Н.П. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия / Н.П. Шуров // Молодежь и наука. – 2017. – № 1. – С. 98.

50. Элементы корпоративной культуры. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.getmanagement.ru/pobs-668-1.html. – Загл. с экрана.

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица 1 – Опросный лист для анализа состояния корпоративной культуры ООО «Ант»

| Вопросы | «Да» | «Нет» | «Затрудняюсь ответить |
|---|---|---|---|
| 1. Я всегда стремлюсь выполнять свою работу качественно | | | |
| 2. Я осознаю связь между своей работой и общими задачами организации | | | |
| 3. Я ощущаю себя частью команды | | | |
| 4. Конфликты в коллективе происходят редко | | | |
| 5. Мои должностные инструкции соответствуют моим фактическим функциям | | | |
| 6. Я участвую в принятии решений, касающихся моей работы | | | |
| 7. ООО «Ант» поощряет постоянное обучение сотрудников | | | |
| 8. Я понимаю стратегию развития ООО «Ант» | | | |
| 9. Меня ценят за мою работу | | | |
| 10. ООО «Ант» дает мне реальную возможность для достижения профессиональных целей | | | |
| 11. Я могу доверять тому, что говорит руководство | | | |
| 12. Руководство обеспечивает все возможности для согласованной и эффективной командной работы | | | |
| 13. Мне нравятся изменения, которые предпринимает руководство | | | |
| 14. У меня есть перспективы карьерного роста | | | |
| 15. Я получаю справедливое вознаграждение | | | |

# ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица 2 – Результаты опроса персонала ООО «Ант» о структурных элементах корпоративной культуры

| Вопросы | Количество ответивших, чел. | | | | | Средний балл |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | баллы | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1. Как вы оцениваете вербальные коммуникации в нашей организации | | | | | | |
| - речевые особенности | 3 | 4 | 5 | 5 | 8 | 3,5 |
| - профессиональный сленг | 1 | 2 | 1 | 5 | 16 | 4,3 |
| 2. Внешний вид, одежда и представление себя на работе | - | - | - | 7 | 18 | 4,7 |
| 3. Осознание времени, отношение к нему и его использование | | | | | | |
| 3.1 Насколько важно соблюдать временной распорядок? | - | - | 4 | 5 | 16 | 4,5 |
| 3.2 Насколько важно соблюдать пунктуальность в работе? | - | - | 2 | 4 | 19 | 4,7 |
| 4. Как вы оцениваете взаимоотношения между людьми в организации? | | | | | | |
| - по возрасту и полу | - | - | - | 7 | 18 | 4,7 |
| - по мудрости и интеллекту | - | 3 | 5 | 6 | 11 | 4,0 |
| - по опыту и знаниям | - | 1 | - | 7 | 17 | 4,6 |
| - по религии и гражданству | 2 | 1 | 1 | 4 | 17 | 4,3 |
| - по степени формализации отношений | 1 | 1 | 3 | 3 | 17 | 4,4 |
| - по степени получаемой поддержки | 3 | 3 | 1 | 2 | 16 | 4,1 |
| - по способу разрешения конфликтов | 2 | 3 | 3 | 8 | 9 | 3,9 |
| 5. Ценности и нормы | - | - | 1 | 10 | 14 | 4,5 |
| 6.Вера во что-то или расположение к чему-то. Как вы оцениваете свою веру: | | | | | | |
| - в руководство | - | - | - | 2 | 23 | 4,9 |
| - свои силы | - | - | 2 | 9 | 14 | 4,5 |
| - во взаимопомощь | - | 3 | 2 | 3 | 17 | 4,4 |
| - в этичное поведение | 1 | - | 3 | 6 | 15 | 4,4 |
| - в справедливость | 2 | 1 | 2 | 2 | 18 | 4,4 |
| 7. Как вы оцениваете процесс своего развития в рамках организации? | | | | | | |
| - осознанно выполняю свою работу | - | - | - | 2 | 23 | 4,9 |
| - полагаюсь на интеллект или на силу | - | - | 4 | 7 | 14 | 4,4 |
| 8. Трудовая этика и мотивирование. Как вы оцениваете? | | | | | | |
| - ответственность на работе | - | - | 4 | 7 | 14 | 4,4 |
| - оценка работы и вознаграждение | - | 3 | 3 | 4 | 15 | 4,3 |
| - индивидуальная или групповая работа | - | 4 | 3 | 5 | 13 | 4,1 |
| - продвижение по работе | - | 1 | 1 | 6 | 17 | 4,6 |

# ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица 3 – SWOT-анализ корпоративной культуры ООО «Ант»

| Сильные стороны учреждения | Возможности во внешней среде |
|---|---|
| 1. Разделяемые большинством персонала ООО «Ант» ценности. Признание основной ценностью человека и удовлетворение его потребностей<br>2. Квалифицированный персонал<br>3. Наличие собственных внешних атрибутов корпоративной культуры (логотип, символика, слоган)<br>4. Наличие собственного сайта с возможностью ознакомления с ассортиментом продукции, партнерами предприятия, советами по уходу за мебелью, информацией о достижениях и наградах предприятия | 1. Мебельная фабрика «Ант» имеет позитивный имидж среди населения города и Забайкальского края, а с недавних пор и соседнего региона – республики Бурятия, что может способствовать успешной реализации новых видов мебели и сопутствующих товаров (например, аксессуаров для интерьера)<br>2. Возможность использовать бесплатную доставку мебели в районы Забайкальского края собственным транспортом, что не предоставляют другие предприятия по изготовлению и продаже мебели<br>3. Возможность визуализации образа мебельной фабрики «Ант» среди сотрудников и населения, что будет способствовать продвижению и рекламированию товаров предприятия. Значительная узнаваемость внешней символики мебельной фабрики |
| Слабые стороны учреждения | Угрозы внешней среды |
| 1. Отсутствие стратегии развития корпоративной культуры.<br>2. Использование современных информационных технологий только для справочного представления организации во внешней среде, отсутствие внутренних корпоративных коммуникаций с использованием ИКТ.<br>3. Не использование сайта для целенаправленного и постоянного формирования корпоративной культуры через освещение информации о массовых мероприятиях и традициях ООО «Ант»<br>4. Отсутствие системной диагностики уровня корпоративной культуры, что в будущем может негативно сказаться на деятельности организации.<br>5. Отсутствие системного подхода к созданию единой команды посредствам форменной одежды | 1. Неспособность учреждения действовать в условиях конкуренции в долгосрочном периоде, потеря части клиентов.<br>2. Снижение внутренней организационной культуры и культуры сотрудников, что может привести к формированию отрицательной репутации.<br>3. Угроза развития негативных тенденций внутри учреждения, неспособность своевременно минимизировать негативный стиль поведения сотрудников. |

# ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица 4 – Анкета для диагностики корпоративной культуры ООО «Ант»

| № п/п | Утверждение | Баллы | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Уровень заботы и контроля профессионализма сотрудников | | | | | | |
| 1.1 | Организация непрерывно вкладывает капитал в повышение квалификации своих сотрудников | | | | | |
| 1.2 | Человеческий потенциал этой организации постоянно растет | | | | | |
| 1.3 | Проблемы редко возникают в моей организации, потому что мы имеем необходимые навыки для работы | | | | | |
| 2. Координация и согласованность действий сотрудников | | | | | | |
| 2.1 | Сотрудники в различных организационных подразделениях разделяют общие взгляды на перспективу | | | | | |
| 2.2 | Работать с кем-то из другого отдела легче, чем с человеком из другой организации | | | | | |
| 2.3 | Мы редко имеем проблемы с достижением согласия по ключевым вопросам | | | | | |
| 3. Эффективность стиля руководства | | | | | | |
| 3.1 | Большинство сотрудников в этой организации активно вовлечены в работу | | | | | |
| 3.2 | Решения в этой организации принимаются на том уровне, где доступна лучшая информация | | | | | |
| 3.3 | Стиль руководства соответствует задачам организации | | | | | |
| 4. Атмосфера в коллективе | | | | | | |
| 4.1 | Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом | | | | | |
| 4.2 | Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом всех реальностей обстановки | | | | | |
| 4.3 | В нашей организации господствует кооперация и взаимоуважение между сотрудниками | | | | | |
| 5. Уровень мотивации сотрудников | | | | | | |
| 5.1 | Система заработной платы не вызывает нареканий сотрудников | | | | | |
| 5.2 | У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности сотрудников | | | | | |
| 5.3 | В нашей организации налажена разумная система выдвижения на новые должности | | | | | |
| 6. Осознание миссии организации | | | | | | |
| 6.1 | Наша организация имеет ясную миссию, которая придает значение и направление нашей работе | | | | | |
| 6.2 | Мне ясно стратегическое направление нашей организации | | | | | |
| 6.3 | Существует полное согласие по поводу целей этой организации между сотрудниками и руководителями | | | | | |
| 7. Наличие социального пакета | | | | | | |
| 7.1 | В нашей организации полностью оплачивается отпуск и больничный лист | | | | | |
| 7.2 | Сотрудники могут пользоваться бесплатным питанием, корпоративной медицинской страховкой, бесплатным проездом | | | | | |
| 7.3 | У нас существует возможность бесплатного посещения спортивного зала и других аналогичных учреждений | | | | | |
| 8. Существование корпоративных традиций и досуга | | | | | | |
| 8.1 | Мне известна история создания моей организации | | | | | |
| 8.2 | У нас существует традиция отмечания совместных праздников | | | | | |
| 8.3 | У нас проводятся культурные и спортивные мероприятия, конкурсы | | | | | |